

istmo *review*

A B R I L - M A Y O
Nº 003 | 2021

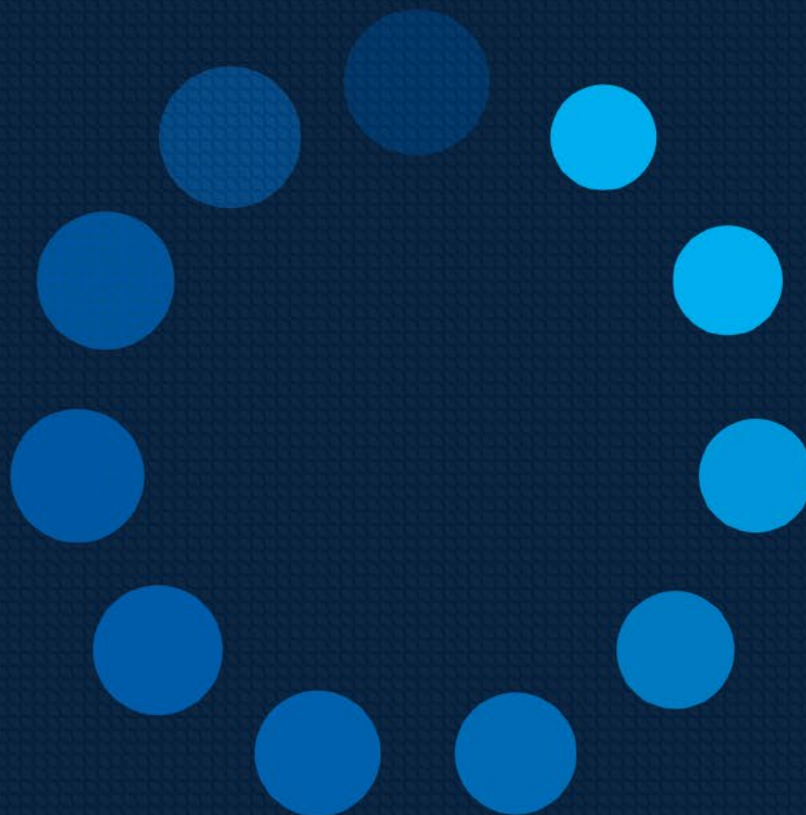
e-commerce:
el ganador de esta pandemia
Entrevista con David Geisen

10 bases de datos de IA
con errores de etiquetado
Karen Hao

Una mirada que
nos acerca a la India
Eugenio Viassa Monteiro



9 770021 260004



actualizando a...

LIDERAZGO 2.021



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA



LINCOLN NAUT



ILUS 20
21

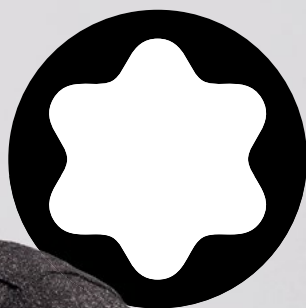


L I N C O L N

WHAT MOVES YOU, MAKES YOU

Taron Egerton con su reloj 1858 Geosphere.
Avanzando en su propia dirección.





MONTBLANC



istmo 373

Querido lector: Te invitamos a conocer esta edición que titulamos «Liderazgo versión 2.021». Mucho se ha hablado sobre la forma en que la COVID-19 transformó nuestra manera de vivir, trabajar y ver el mundo. Los líderes tuvieron que reaccionar en tiempo récord, pero no solo para sobrevivir, sino también para construir los primeros peldaños de sus empresas tras la crisis. También se vieron obligados a poner a prueba sus decisiones en tiempo real y a desarrollar un pensamiento de futuro que les permitiera percibir las tendencias que potenciarían a sus empresas.

Con este panorama, te invito a comenzar tu lectura por el artículo «En esto estamos todos juntos», donde **Daniel Pérez-Cirera**, director de Compliance & External Affairs en Samsung México, afirma que la forma de combatir la pobreza que se generará tras la pandemia es con una participación activa, conjunta, real y efectiva por parte de las empresas.

En esta línea, **Juan Andrés Panamá**, director general de DiDi en México y Argentina, comenta que innovar en materia de atención tanto a los usuarios como a sus operadores, ha sido de gran ayuda en la crisis que azota al país, al crear nuevas oportunidades para auxiliar a la comunidad en estos tiempos tan complicados.

Por cerrar la sección Arte de Dirigir, **David Geisen**, director general de Mercado Libre en México, menciona que su empresa se ha unido al apoyo de la economía ante la pandemia, brindando capacitación para pymes que no habían ingresado al comercio *online*, dándoles una oportunidad para desarrollar su negocio en tiempos donde el *e-commerce* es esencial tanto para usuarios como para vendedores.

En Paráfrasis te invitamos a reflexionar sobre la construcción del mundo tras la pandemia con los siguientes artículos: «Ideas para no perderse en internet» de **Francisco Ugarte Corcuera** y **Rogelio Vega Llanas**; y «La desigualdad: una pandemia sin vacuna» de **María José García Castillejos**.

Te invito a coronar tu lectura con el artículo de **Héctor Zagal**: «Revoluciones: ¿Idealismo sangriento?».

Que tengas una grata experiencia al recorrer esta edición.

Andrea Moreno Herrero
Directora de Comunicación Corporativa
IPADE Business School



5 años

Great
Place
To
Work®

Certificada
NOV 2020-OCT 2021
MÉXICO

i5^{to} lugar en el ranking de las
GRANDES EMPRESAS!

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



ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA CERTIFICADA EN MÉXICO



GRUPO IPS

GARANTÍA EN SEGURIDAD



Tel. (55)55 25 3242

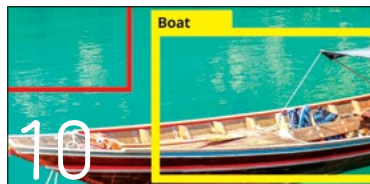
grupoipsmexico.com



Nº 373
abril-mayo 2021

istmo

MIT TECHNOLOGY REVIEW EN ESPAÑOL EN ESCENA



Las 10 bases de datos de IA más conocidas están llenas de errores de etiquetado

Karen Hao

El problema puede estar generando algoritmos defectuosos de forma inconsciente que luego se acaban aplicando en el mundo real.



El emprendimiento mueve a la economía

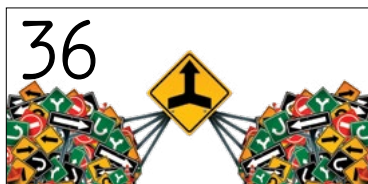
Entrevista con Bernardo Ruz

«El emprendimiento mueve al país. Sobre todo en esta época de COVID-19 hacen falta empleos, y el emprendimiento es una manera de generarlos.»



Liderazgo 2.021

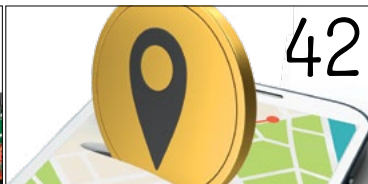
ARTE DE DIRIGIR



«En esto estamos todos juntos»

Entrevista con Daniel Pérez-Cirera

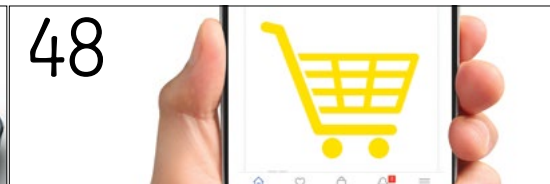
«La forma de combatir la pobreza que va a generarse tras la pandemia es con una participación activa, conjunta, real y efectiva por parte de las empresas.»



«Nos enfocamos en aportar valor a la comunidad»

Entrevista con Juan Andrés Panamá

«Trabajamos mucho para convertirnos en un brazo importante para que los restaurantes se mantuvieran con buen flujo de efectivo y siguieran operando.»



e-commerce: el ganador de esta pandemia

Entrevista con David Geisen

«Las Fintech son importantes, ayudan a que más personas tengan educación financiera y acceso a herramientas que mejoran su calidad de vida.»

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmoreview

EDITORIA EN JEFE

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
alicolin@ipade.mx

GERENCIA COMERCIAL

Daniela Flores Basurto
danielaflor@ipade.mx

DISEÑO Y ARTE FINAL

Mónica Manzano Islas
mmanzano@ipade.mx

ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES

Mariana Domínguez Tamayo
mdominguez@ipade.mx

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx

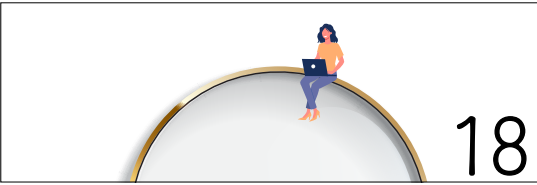
CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE
Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

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

ANÁLISIS



18

Mujeres y hombres en busca de un trabajo decente
Benjamín Alemán Castilla
y Karla Cuiltty Esquivel

Un estudio describe el avance en la disminución de la brecha de género en el acceso a un trabajo decente y la ocupación de calidad en México.



24

De Babilonia a las Insurtech
Laura Elena Blackaller Macías
y José-Domingo Lázaro Álvarez

Nadie está a salvo de la digitalización, es una expresión irrenunciable de la personalidad, hábitos y preferencias de los *millennial* y *centennial*.



30

Bringing Ourselves Closer to India
Eugenio Viassa Monteiro

«The first universities in the world were established in India 17 centuries before European universities».

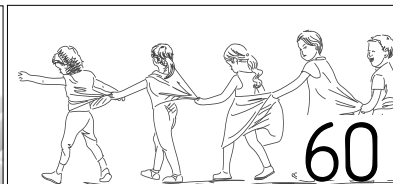
PARÁFRASIS



54

Ideas para no perderse en internet
Francisco Ugarte Corcuera
y Rogelio Vega Llanas

En la convivencia virtual se pueden producir relaciones inconvenientes, ya sea por invitaciones engañosas o porque el propio usuario las busca con ingenuidad.



60

La desigualdad: una pandemia sin vacuna
María José García Castillejos

El contagio también agravará la condición de las clases sociales más bajas, pues quienes logren sobrevivir se encontrarán más endeudados y desempleados que antes.



Portada
Rodrigo Castillo
@typometro

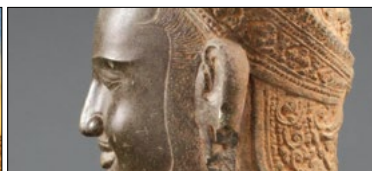
GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

65



Querétaro: 5 experiencias que tienes que vivir
Fernanda Carrasco



La huella de Asia en San Francisco
Christa Stahl



Revoluciones: ¿idealismo sangriento?
Héctor Zagal

ISTMO review, número 3, abril-mayo 2021, es un 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.

Colaboradores



Karen Hao
@_KarenHao
P. 8

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



Bernardo Ruz
P. 14

Entrevistado
CEO y fundador de Hammer Security. Cuenta con un máster en Liderazgo en Ingeniería por University of British Columbia. También es Ingeniero Industrial por la Universidad Panamericana.



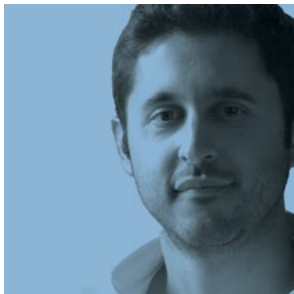
Benjamín Alemán Castilla
@balemanc
P. 18

Articulista
Profesor del área de Entorno Económico en IPADE Business School. Doctor en Economía por London School of Economics and Political Science y maestro en Investigación en Economía por la misma institución. Economista por el ITAM.



Laura Elena Blackaller Macías
P. 24

Articulista
CEO y cofundadora de Pagomed. Miembro fundador de la Asociación Insurtech México y *speaker* para Open Talks Insurtech de BBVA. Licenciada en Diseño Industrial por el Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara.



Juan Andrés Panamá
@panamaja
P. 42

Entrevistado
General Manager México y Argentina en DiDi. Egresado de la carrera de Ingeniería Industrial y de Operaciones en la Universidad de Michigan. Cuenta con estudios de ciencias computacionales en Shanghái y un MBA por INSEAD.



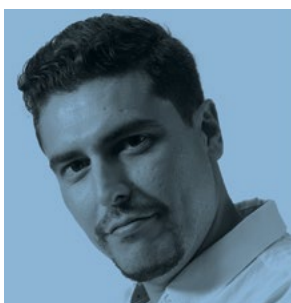
David Geisen
P. 48

Entrevistado
Country Manager Mercado Libre México y VP Marketplace México. Es cofundador de Dafiti México y de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO). MBA por Fundesem Business School.



Francisco Ugarte Corcuera
P. 54

Articulista
Doctor en Filosofía por la Universidad de la Santa Cruz en Roma. Maestro en Filosofía por la Universidad Nacional Autónoma de México y licenciado en Filosofía por la misma institución.



José-Domingo Lázaro
P. 24

Articulista

MBA por IPADE Business School y MPA por la Universidad Rey Juan Carlos. Consultor en estrategia, comercialización e innovación, se desempeña como consejero independiente de empresas y como conferencista.



Eugenio Viassa Monteiro
P. 30

Articulista

Cofundador de AESE Business School. Se desempeñó como director general y vicepresidente de AESE entre 1980 y 1997. Ahora es profesor jubilado de dicha institución y profesor adjunto del Indian Institute of Management.



Daniel Pérez-Cirera
P. 36

Entrevistado

Director de Compliance & External Affairs en Samsung. Abogado por la Escuela Libre de Derecho. Cuenta con posgrados de la Escuela de Derecho de la Universidad de Northwestern y por Kellogg School of Management.



Rogelio Vega Llanas
P. 54

Articulista

Experto en comunicación institucional y periodismo. Cuenta con una maestría en Periodismo Político por la Escuela de Periodismo Carlos Septién García y una maestría en Administración y Negocios por el ITESM. Es ingeniero industrial por la UP.



María José García Castillejos
P. 60

Articulista

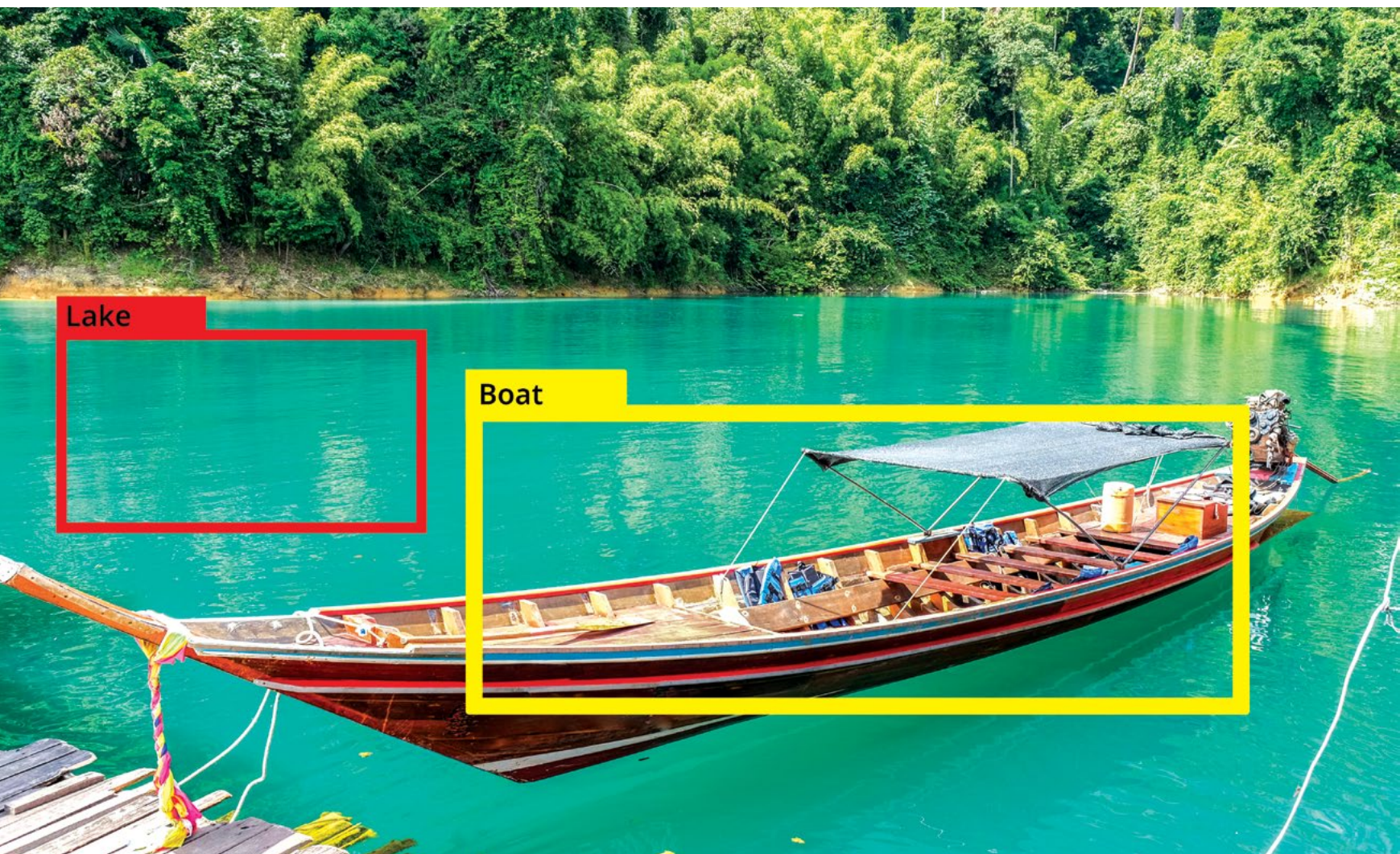
Doctora en Humanidades con especialidad en Filosofía moral y política por la Universidad Autónoma Metropolitana. Profesora universitaria de Ética y Antropología Filosófica. Autora de libros de Formación Cívica y Ética para secundaria.



Héctor Zagal
@hzagal
P. 78

Articulista

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



Las
10 bases
de datos
de IA más conocidas
están **llenas de errores**
de etiquetado

**MIT
Technology
Review**

Publicado por Opinno

KAREN HAO

TADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC

12 ABRIL, 2021

Famosos conjuntos como ImageNet y MNIST, usados ampliamente para entrenar otros modelos, incluyen numerosas etiquetas incorrectas, según ha descubierto el MIT. El problema puede estar generando algoritmos defectuosos de forma inconsciente que luego se acaban aplicando en el mundo real.

Según el nuevo estudio del MIT, los 10 conjuntos de datos de inteligencia artificial (IA) más conocidos están plagados de errores de etiquetado, lo que distorsiona nuestra visión del progreso del campo.

El eje central de los datos: los conjuntos de datos son la espina dorsal de la investigación en IA, pero algunos son más críticos que otros. Hay un conjunto básico que los investigadores utilizan para evaluar los modelos de aprendizaje automático como forma de seguimiento de cómo avanzan las capacidades de IA con el

tiempo. Uno de los más conocidos es el conjunto de datos de reconocimiento de imágenes ImageNet, que inició la revolución de la IA moderna. También está MNIST, que reúne las imágenes de números entre 0 y 9 escritos a mano. Otros conjuntos de datos ponen a prueba los modelos entrenados para reconocer audio, texto y dibujos.

Sí, pero: en los últimos años, los estudios han encontrado que estos conjuntos de datos pueden contener graves defectos. ImageNet, por ejemplo, contiene etiquetas racistas y sexistas, así como fotografías de rostros de personas obtenidas sin su consentimiento. El último estudio ha analizado otro problema: muchas de las etiquetas están completamente equivocadas. Un hongo está etiquetado como una cuchara, una rana se ha etiquetado como un gato y una nota alta de Ariana Grande como un silbato. El conjunto de datos de ImageNet tiene el estimado de la tasa de error de etiquetado del 5.8%. Por otro lado, el conjunto de datos de QuickDraw, que contiene dibujos a mano, tiene el estimado de la tasa de error del 10.1%.

¿CÓMO SE HA MEDIDO?

Cada uno de los 10 conjuntos de datos utilizados para evaluar los modelos tiene su correspondiente conjunto de datos de entrenamiento. Los investigadores, los estudiantes de posgrado del MIT Curtis G. Northcutt y Anish Athalye y el antiguo alumno Jonas Mueller, usaron los conjuntos de datos de entrenamiento para desarrollar un modelo de aprendizaje automático y luego lo utilizaron para predecir las etiquetas en los datos de prueba. Si el modelo no coincidía con la etiqueta original, ese punto de datos se marcaba para una revisión manual. Se pidió a cinco revisores humanos de Amazon Mechanical Turk que votaran sobre qué etiqueta, la del modelo o la original, pensaban que era la correcta. Si la mayoría de los revisores estaban de acuerdo con la etiqueta del modelo, la etiqueta original se consideraba un error y se corregía.

¿Y ESTO IMPORTA?

Sí. Los investigadores analizaron 34 modelos cuyo rendimiento se había medido previamente con el conjunto de datos de ImageNet. Luego,

Tasa de error estimada en etiquetas



ImageNet



QuickDraw

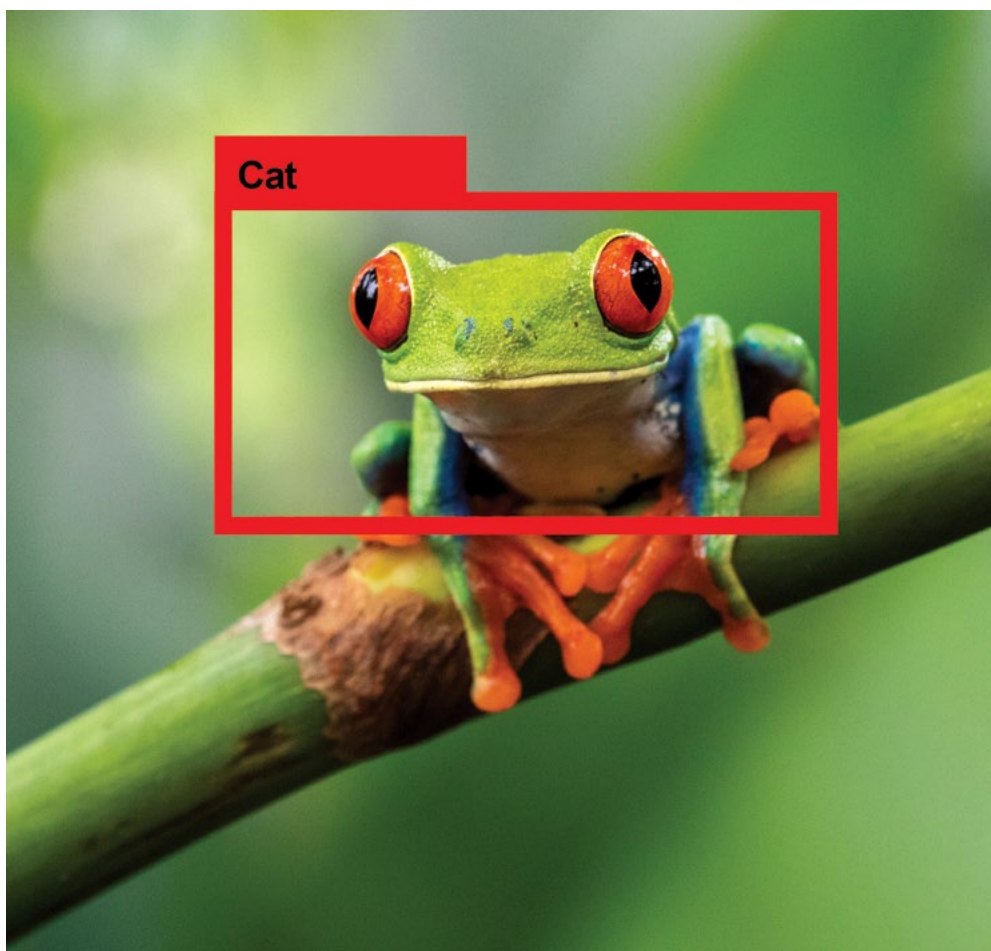
si la mayoría de los revisores estaban de acuerdo con la etiqueta del modelo, la etiqueta original se consideraba un error y se corregía.

muchas de las etiquetas están completamente equivocadas. Un hongo está etiquetado como una cuchara, una rana se ha etiquetado como un gato y una nota alta de Ariana Grande como un silbato.

volvieron a medir cada modelo frente a los aproximadamente 1.500 ejemplos en los que se encontró que las etiquetas de datos eran incorrectas. Descubrieron que los modelos que no funcionaban tan bien en las etiquetas originales incorrectas se encontraban entre los que tenían mejor rendimiento después de que se corrigieran las etiquetas. En particular, los modelos más simples parecían tener mejores resultados en los datos corregidos que los modelos más complicados utilizados por los gigantes tecnológicos como Google para el reconocimiento de imágenes y que se supone que son los mejores en el campo. En otras palabras, es posible que tengamos una percepción inflada de lo geniales que son estos complicados modelos debido a los datos de prueba defectuosos.

¿Y AHORA QUÉ?

Northcutt anima al campo de la IA a crear conjuntos de datos más limpios para evaluar los modelos y seguir el progreso del campo. También recomienda que los investigadores mejoren la limpieza de sus datos cuando trabajen con sus propios datos. De lo contrario, concluye Northcutt, «si tenemos un conjunto de datos defectuoso y un montón de modelos que se están probando y se deberían implementar en el mundo real», podríamos acabar seleccionando el modelo incorrecto. Con este fin, el código que se usó en este estudio para corregir los errores de etiquetas es de acceso abierto, que según Northcutt ya se está utilizando en algunas de las principales empresas tecnológicas. </>



El artículo original «Las 10 bases de datos de IA más conocidas están llenas de errores de etiquetado» 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



La autora es editora *senior* de Inteligencia Artificial en *MIT Technology Review*

Hoy queremos potenciar tu quehacer directivo con contenidos de valor, por ello te ofrecemos las siguientes promociones en tu suscripción:

istmo

Edición impresa



Suscríbete por 2 años y obtén la tarifa especial de

\$790

Recibe, sin costo adicional, 3 ediciones digitales.

Edición impresa + digital



Suscríbete por un año a la edición impresa y obtén la tarifa especial de

\$420

Recibe, sin costo adicional, 3 ediciones digitales.

Edición digital



Suscríbete por un año y obtén la tarifa especial de

\$240

Recibe, sin costo adicional, 3 ediciones digitales.

Síguenos en nuestras redes:



Código de promoción **ISTMO2021**
Vigencia al 30 de junio 2021.

CONTACTO:

Mariana Domínguez

mdominguez@ipade.mx

BERNARDO RUZ

El emprendimiento **mueve a la economía**

«El emprendimiento mueve al país. Sobre todo, en esta época de COVID-19 hacen falta empleos, y el emprendimiento es una manera de generarlos».



Estudios
>

Ingeniería Industrial (Universidad Panamericana) y master Engineering Leadership (University of British Columbia)

Edad: 27

Libro favorito: *The 4-hour work week de Tim Ferriss*

Redes sociales:



linkedin.com/in/bernardo-ruz/



instagram.com/hammer_app/

REDACCIÓN ISTMO

Bernardo Ruz, luego de una crisis de seguridad cercana, se dio cuenta que el emprendimiento era su vocación, gracias a su gusto por resolver problemas y el deseo de crear algo por sí mismo. Comenzó su trabajo con un equipo de programadores de la India y, cuatro años después, su proyecto Hammer Security está creciendo rápidamente, teniendo como objetivo brindar tranquilidad a las familias mexicanas, formando un proyecto completo, estructurado y que escucha lo que quieren los usuarios.

En charla con *istmo*, este emprendedor aborda los detalles de su invención y cuáles son sus aspiraciones a futuro.

¿En qué consiste Hammer Security y cuáles son sus bondades?

Hammer es una *app* de seguridad y rastreo, desde mi perspectiva es la mejor. ¿Por qué? Simplemente porque es realista. Sabemos que en secuestros, asaltos o emergencias, el criminal va a apagar tu celular o ponerlo en modo avión y cualquier *app* de rastreo va a dejar de funcionar. Hammer es la única que te permite rastrear tu celular incluso si lo apagan o lo ponen en modo avión.

Nuestro objetivo es traer tranquilidad a los padres de familia cuando sus hijos están fuera de casa, y en emergencias enviarles ubicación, fotos y audios de sus familiares para que actúen rápido. El proyecto comenzó a gestarse a mediados de 2017 y lanzamos la primera versión en noviembre de 2019.

Cuenta con muchas funciones, todas con objetivo de seguridad. Si por ejemplo te roban tu celular, puedes acceder a él de manera remota (rastrearlo, tomar fotos, grabar audios y videos, detonar alarmas, etcétera), incluso si los criminales apagan tu celular.

Entre otras funciones Hammer también incluye un botón de pánico, una foto que se toma automáticamente si están intentando desbloquear tu celular, así como un PIN de emergencia que al ingresarlo manda ubicación, fotos y audios a tus contactos de emergencia.

El mayor reto de todos fue tener la capacidad de rastrear un celular apagado. Lo logramos simulando que el celular se apaga, pero el criminal no sabrá que entraste a un modo de «apagado falso». Tu celular sigue encendido y enviando ubicación, fotos y audios a tus contactos sin que ellos lo sepan.

¿Qué significa que sean rastreados solo en emergencias?

Los jóvenes no quieren ser rastreados todo el tiempo por sus padres. Hammer detecta emergencias automáticamente y, solo en este caso, envía ubicación en vivo, fotos y audios a los padres de familia.

Al ser algo tan tecnológico, ¿consideras que México está preparado para un modelo de negocio como este?

Sí, por supuesto. No solo está preparado, sino que lo pide a gritos. Es un país en el cual la inseguridad ha aumentado en los últimos 20 años, donde los padres de familia están intranquilos, pero donde los hijos no quieren ser rastreados todo el tiempo y atosigados por sus padres. Por eso Hammer Security provee una solución realista y no intrusiva para estos problemas.

¿Cómo siembras en los usuarios la confianza para usar la aplicación?

Es algo complicado, pero lo que tienes que hacer es escucharlos y ser muy transparente con ellos. Por ejemplo, si te dicen que no les da confianza otorgar ciertos permisos a la *app*, hay que investigar a fondo qué es lo que les preocupa y asegurarte de explicarles muy bien por qué se requieren esos permisos, para qué son, y darles la mayor tranquilidad y confianza posibles.

Si me están secuestrando y le mando fotos a mi familia o contactos de seguridad, ¿tienen ustedes una base de datos que las alberguen?

Sí, pero únicamente por una semana. En Hammer sabemos lo importante que es la información personal y nos enfocamos en protegerla como si fuera la de nuestra propia familia.

Los jóvenes tienen que saber que hoy en día emprender puede ser rápido. Piensen en una idea sólida, construyan una página web en WordPress, hagan pruebas de publicidad con Facebook y Google y monitoreen cuánta gente responde.

Es por eso que el flujo de información es entre usuario y contactos de emergencia. Ningún empleado de Hammer tiene acceso a esta información y todas las fotos, audios y videos se eliminan automáticamente después de una semana.

¿De qué se mantiene la *app*?

¿Cuántas personas están involucradas?

Es una *app* gratis que te pide ver un anuncio cada tercer día para poderse mantener. En caso de que no quieras ver los anuncios, puedes pagar una suscripción mensual o anual de 0.99 dólares al mes o 7.99 dólares al año.

Por otro lado, después de un tiempo de trabajar en Hammer decidí traer un socio que me complementara. Él se dedica a todo el tema de mercadotecnia y publicidad, y yo me dedico a lo técnico.

¿Cómo se dio a conocer?

La solución fue tan hecha a la medida para las familias mexicanas, que logramos encontrar el *product market fit* y la *app* se volvió viral de manera orgánica a principios de 2020, sin invertir un solo peso. A la gente le encantó y sigue creciendo de boca en boca.

Fue todo muy orgánico. Estaba teniendo un poco de tracción, pero no mucha. Cuando se hizo viral obtuvimos 100,000 descargas en tres días. No estábamos preparados y colapsó el servidor y la *app* no era muy amigable. Trabajaba casi 20 horas al día dedicando a resolver todos los problemas que iban saliendo. Después de un año de que se volvió viral, la *app* es mucho más amigable y estable, sin embargo, seguimos mejorando cada día.

¿La aplicación cuenta con algún premio o ha sido reconocida de alguna forma?

No con premios, pero sí con mucho reconocimiento de la prensa y, sobre todo, de nuestros usuarios. Somos la *app* de

seguridad con mejor ranking en Play Store (4.7 estrellas). Esto lo atribuimos especialmente a nuestro servicio al cliente. Los usuarios nos pueden contactar por WhatsApp con un solo clic. Para mí, el estar en contacto con mis usuarios ha sido la clave del éxito de Hammer. Escucharlos, entenderlos y pasar de sus problemas a soluciones en la *app*.

¿Qué haces para escuchar a tus usuarios?

Hay muchos medios. Desde la *app* nos pueden contactar por WhatsApp o mail, desde la página web, por Facebook Messenger o desde Play Store por los comentarios. Nos encanta saber lo que la gente piensa de la *app*, estamos muy abiertos a la retroalimentación, ya sea buena o mala.

¿En qué países está la aplicación?

¿Cuántos usuarios tienes en este momento?

Está en todo el mundo, pero en los países en donde más usuarios hay son los de Latinoamérica, sobre todo México, Colombia y Costa Rica, precisamente por los temas de seguridad que tenemos. Contamos actualmente con 230,000 usuarios.

Si tuvieras que compararte con algún emprendedor de los grandes: Google, Amazon ¿cuál sería tu estilo?

¿Qué tipo de emprendedor te considerarías?

Tim Ferriss. Me considero alguien práctico que busca optimizar todo y no perder el tiempo en tareas irrelevantes. Mi libro favorito es *The 4-hour work week* de Ferriss. Lo recomiendo mucho para ser efectivo y eficiente en tu trabajo, lograr más en menos tiempo y así trabajar menos.

¿Por qué es importante que en

México haya más emprendedores?

Porque el emprendimiento es algo que mueve la economía. Sobre todo, en esta época de COVID-19 hacen falta empleos, y el emprendimiento es una manera de generarlos.

¿Qué le dirías a los jóvenes que sueñan con incursionar en el emprendimiento?

Los jóvenes tienen que saber que hoy en día emprender puede ser rápido. Piensen en una idea sólida, construyan una página web en WordPress simulando que ya tienen el producto final, hagan pruebas de publicidad con Facebook y Google y monitoreen cuánta gente responde y cómo interactúa con tu página web. De esta manera gastas poco tiempo y dinero y te darás cuenta si en verdad es algo que le importa a la gente. Con esto te evitas estudios de mercado mal hechos y saltas directamente a la realidad.

¿Cuál dirías que es el siguiente paso en tu emprendimiento? ¿cómo ves tu empresa en el futuro?

Hay planes de mejorarla e introducir nuevas funciones de seguridad. Sin embargo, en el largo plazo buscamos extendernos a otros servicios de seguridad, siempre buscando nuestra misión de ser realistas, no intrusivos y accesibles para traer tranquilidad a los padres de familia. </>

EXECUTIVE MBA
MEDEX REGIONAL



Desarrolla tu capacidad de liderazgo, marcado por una visión global de los negocios y un profundo sentido social.



Perfecciona tus habilidades estratégicas. El panorama global de la empresa luce retador, adquiere la experiencia necesaria para asumir nuevas responsabilidades y desafíos.



EL MEDEX REGIONAL INCLUYE EL CERTIFICADO ONLINE DE **DESIGN THINKING DEL MIT**. TIENE UNA DURACIÓN DE 8 SEMANAS.

INICIO:
12 DE MAYO
22 MESES

FORMATO
1 semana presencial
(de miércoles a sábado)
3 semanas a distancia:
Live-online (4 sesiones por semana)

CONTACTOS

Mauricio Pérez Rivero Fernanda Navarrete Miguel Rentería Gómez
maur.perez@ipade.mx fnavarrete@ipade.mx mrenteria@ipade.mx



Mujeres y hombres en **busca** de un



BENJAMÍN ALEMÁN CASTILLA Y KARLA CUILTY ESQUIVEL

Un estudio describe el avance en la disminución de la brecha de género en el acceso a un trabajo decente y la ocupación de calidad en México. Algunos rubros avanzan hacia la plena equidad, otros van retrasados.



En 2015 se reunieron más de 130 líderes mundiales en la sede de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para establecer una agenda común que atendiera los principales problemas de la humanidad. Temas como salud, hambre, calentamiento global, educación, igualdad, bienestar, crecimiento económico, entre otros, fueron contemplados. De estos temas surgieron 17 objetivos que conformaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible:

1. fin de la pobreza
2. hambre cero
3. salud y bienestar
4. educación de calidad
5. igualdad de género
6. agua limpia y saneamiento
7. energía asequible y no contaminante
8. trabajo decente y crecimiento económico
9. industria, innovación e infraestructura
10. reducción de las desigualdades
11. ciudades y comunidades sostenibles
12. producción y consumo responsables
13. acción por el clima
14. vida submarina
15. vida y ecosistemas terrestres
16. paz, justicia e instituciones sólidas
17. analizar para lograr los objetivos

México, junto con otros 192 países miembros de la ONU, se comprometió con el programa *Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, el cual cuenta con 169 metas enfocadas a lograr los 17 objetivos. Esta agenda es un avance significativo en el reconocimiento de la interacción e interconexión que tienen los objetivos y sus metas, es decir, considera los temas sociales, económicos y ambientales de forma integral.

El Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) ha llevado a cabo una investigación para indagar los avances en México sobre el Objetivo 8: trabajo decente y crecimiento económico. El documento, titulado *Trabajo decente en México 2005-2020: Análisis con perspectiva de género*, contó con el apoyo de AT&T México, empresa comprometida con la Agenda 2030 y con la igualdad de género.

La compañía cuenta con diferentes iniciativas para promover la inclusión femenina y

la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, como su programa Mujeres STEM, que integra el talento de estudiantes de carreras STEM -ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas-, quienes después tienen la oportunidad de ser contratadas en AT&T México. Hasta la fecha, 176 becarias STEM han participado en el programa y 78 han sido promovidas a posiciones internas. AT&T ha recibido distintos reconocimientos por este programa, que ha contribuido a fortalecer el talento que forma parte de la empresa.

El Objetivo 8 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible busca «promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todas y todos».¹

POR UN TRABAJO VALORADO

Como menciona Carlos Llano, «el hombre y la mujer no fueron creados para trabajar, el trabajo es parte, muy importante, de su vida, pero definitivamente no constituye su finalidad.» Por eso, construir una sociedad donde el trabajo remunerado y no remunerado sea respetado y valorado es esencial, de cara a los nuevos procesos que enfrentará el empleo como resultado de la Cuarta Revolución Industrial y de la pandemia por COVID-19.

En 1999, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ocupó por primera vez el término trabajo decente. Desde ese momento, el concepto ha evolucionado de ser una estructura de objetivos deseables como protección social, empleabilidad, promoción y defensa de los derechos laborales a ser una idea clara y medible. Hoy en día, la OIT cuenta con una metodología que ha sido aplicada en países como Brasil, Corea del Sur, Reino Unido, Turquía e Italia, entre otros.

En México, la investigación descrita arriba es la primera que analiza los 10 elementos considerados por la OIT a través de 16 indicadores. Además, cuenta con 14 brechas de género para igual número de indicadores, donde se muestran las principales disparidades entre mujeres y hombres.

La importancia de conocer la evolución del trabajo decente en México a lo largo de los últimos

el objetivo es indagar las características del empleo en México y si cubre los estándares internacionales de trabajo decente.

15 años es relevante porque aun cuando existen muchos artículos sobre el mercado laboral, ninguno sigue la metodología de la OIT. Además, se realiza un análisis global que abarca el total de la Población Económicamente Activa y No Activa -mujeres y hombres- y también cuantifica los indicadores por sexo y las brechas de género correspondientes.

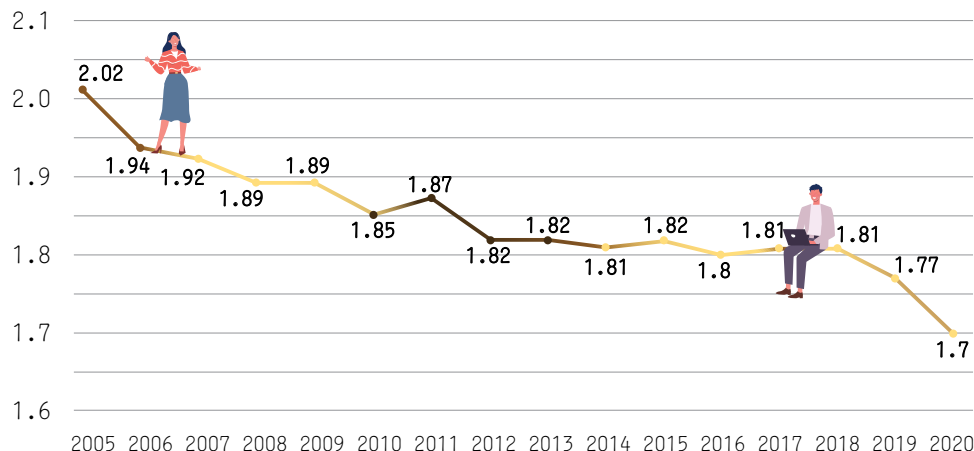
El estudio reconoce los avances y retos que tenemos en materia laboral y brinda evidencias sobre los aspectos que generan inequidades entre mujeres y hombres. El objetivo es indagar las características del empleo en México y si éste cubre los estándares internacionales de trabajo decente, así como realizar un estudio comparativo sobre las condiciones de trabajo decente para mujeres y hombres.

La Encuesta de Ocupación y Empleo (ENOE) es la fuente de información de los datos usados en la investigación. Esta encuesta, a cargo del



Figura 1. Brecha relación empleo-población (EPR) entre hombres y mujeres

EPR hombres/EPR mujeres



Fuente: Elaboración propia con datos del ENOE (INEGI)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), ha transitado por una larga historia desde su origen en 1972, cuando la OIT y el gobierno mexicano comenzaron a formar encuestas relacionadas con el empleo. En 1983, con la creación del INEGI, se constituyó un sistema estadístico formal para el análisis del mercado laboral mexicano.

En la actualidad, la estructura de la ENOE se ha beneficiado de la retroalimentación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Grupo de París, el Grupo de Delhi, la Oficina de Estadísticas de la ONU, el grupo de trabajo intersecretarial de revisión de los Sistemas de Contabilidad Nacional y el Acuerdo Laboral de América del Norte, enriqueciendo así su enfoque. Para garantizar la homogeneidad de las comparaciones anuales, en la investigación se tomaron los datos del primer trimestre desde 2005 hasta 2020.

De las 10 metas fijadas por la ONU para el Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico, cuatro de ellas se adscriben a la promoción del trabajo decente. A continuación, se enlistan dichas metas y los resultados correspondientes que se obtuvieron de la investigación:

8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con

discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

La relación empleo-población (EPR, del inglés *employment-to-population ratio*) cuantifica la capacidad de un país para integrar personas al mercado laboral, es decir, generar empleos. En términos globales, México ha mantenido constante la integración laboral. Al observar

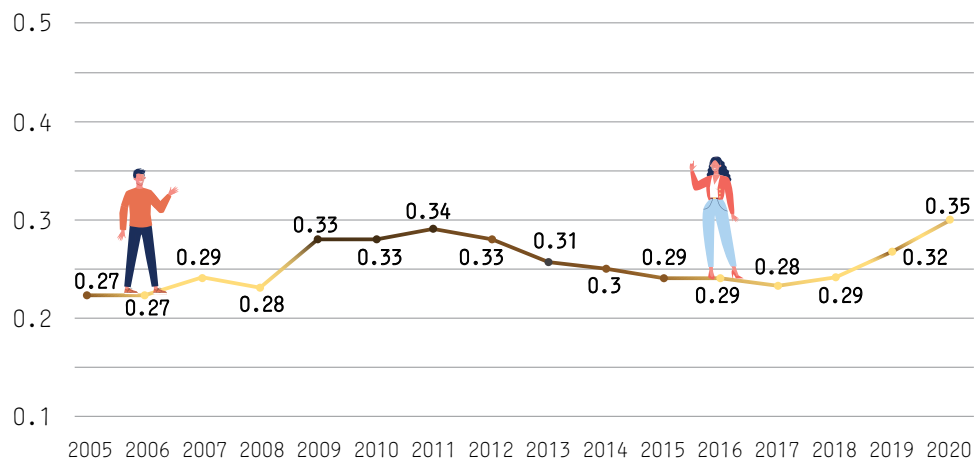
la tendencia por sexo, se evidencia una menor frecuencia de integración al trabajo remunerado por parte de las mujeres, con un valor promedio de 40.7%, inferior al 75% de los varones. Dentro de las dificultades preponderantes femeninas se encuentra la conciliación del empleo con las labores domésticas y de cuidado atribuidas históricamente a las mujeres (Kaplan y Piras, 2019). Sin embargo, la brecha de género exhibe una tendencia positiva en favor de la igualdad entre mujeres y hombres, ya que esta ascendía a 2.02 en 2005 y bajó a 1.7 en 2020 (ver Figura 1).

8.6 De aquí a 2020, (el objetivo es) reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.

El indicador de jóvenes sin educarse, capacitarse o trabajar (NEET, del inglés *not in employment, education or training*) es relevante porque muestra la expectativa de los jóvenes en el mercado laboral. Si este indicador es elevado, la economía tendrá una baja productividad laboral en el futuro que incidirá en su nivel de vida. En el primer trimestre de 2020, 18.1% de

Figura 2. Brecha de jóvenes sin educarse, capacitarse o trabajar (NEET) entre hombres y mujeres

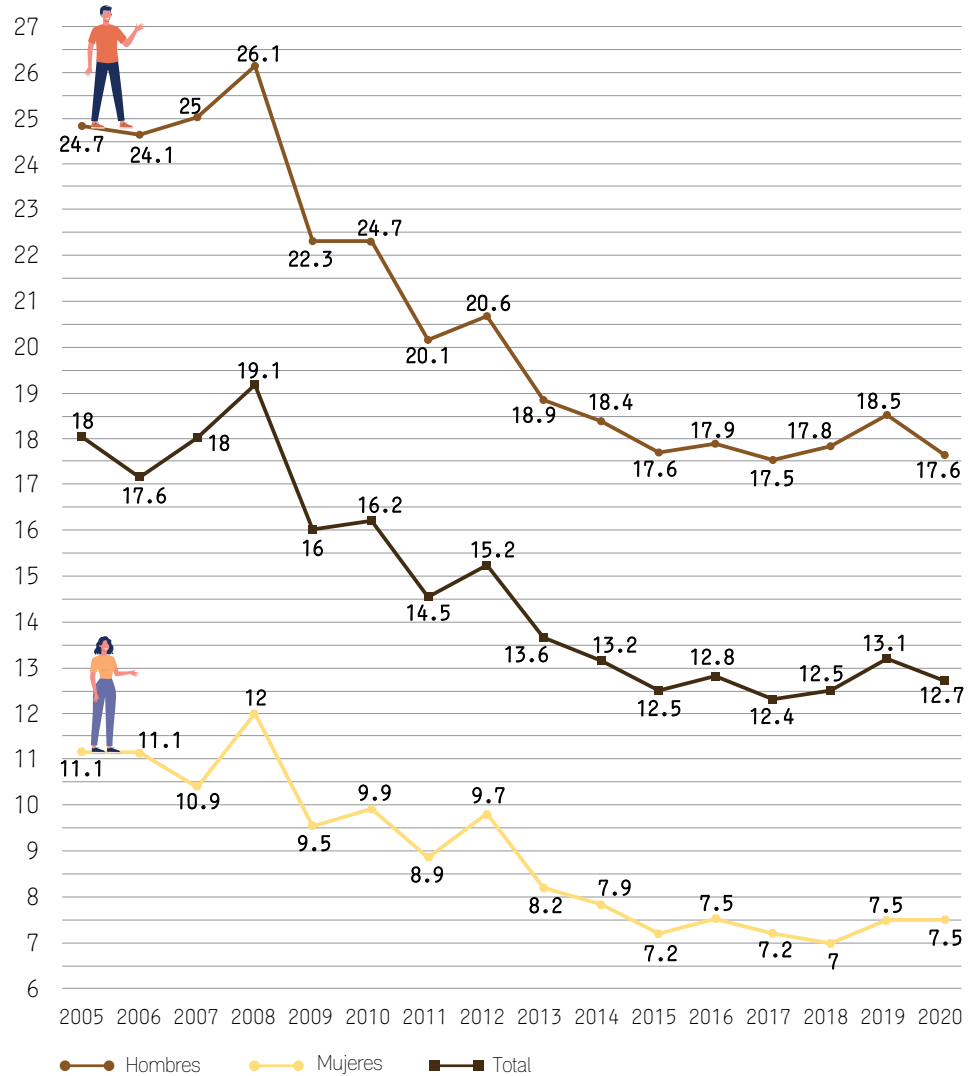
NEET hombres/NEET mujeres



Fuente: Elaboración propia con datos del ENOE (INEGI)

Figura 3. Trabajo infantil (CHLD)

% de menores de edad (12 a 17 años) en ocupación laboral



Fuente: Elaboración propia con datos del ENOE (INEGI)

las mujeres y los varones jóvenes encuestados (entre 15 y 24 años de edad) declararon no estar estudiando, capacitándose o trabajando, siendo la proporción más baja registrada en los últimos 15 años. Aunque esto parezca una buena noticia, al hacer el análisis por género se observa una brecha de 0.35 (ver Figura 2), debida a que 26.8% de las mujeres no estudian, se capacitan o trabajan siendo un porcentaje elevado en comparación con 9.4% de los hombres.

8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados. De aquí a 2025 poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.

El trabajo infantil, medido a partir de la tasa de ocupación laboral para niños con edades entre los 12 y los 17 años (CHLR, del inglés *child labour ratio*), se calculó en 12.7% para 2020, aunque la cifra más baja reportada en el periodo de estudio fue 12.4% en 2017 (ver Figura 3). México todavía requiere un esfuerzo importante para desaparecer el trabajo infantil, como lo plantea la meta 8.7 de los Objetivos del Desarrollo Sostenible. En el análisis de género, los niños tienen una mayor prevalencia, con 17.6% contra 7.5% para las niñas.

8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.²

La protección de los derechos laborales se puede relacionar con la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva. La afiliación sindical (TUDR, del inglés *trade union density rate*) es una forma de cuantificar la proporción de personas agrupadas en esquemas comunitarios para defender sus derechos. En México, se muestra una tendencia decreciente en la tasa de

afiliación sindical. En 2005, 16.8% de la población ocupada tenía participación en algún sindicato, mientras que para 2020 la cifra fue de 12.4%. Tanto mujeres como hombres registran una tendencia a la baja en este indicador; sin embargo, las mujeres tienen mayor prevalencia a formar parte de un sindicato con 14.5%, mientras que los hombres apenas alcanzan 11%

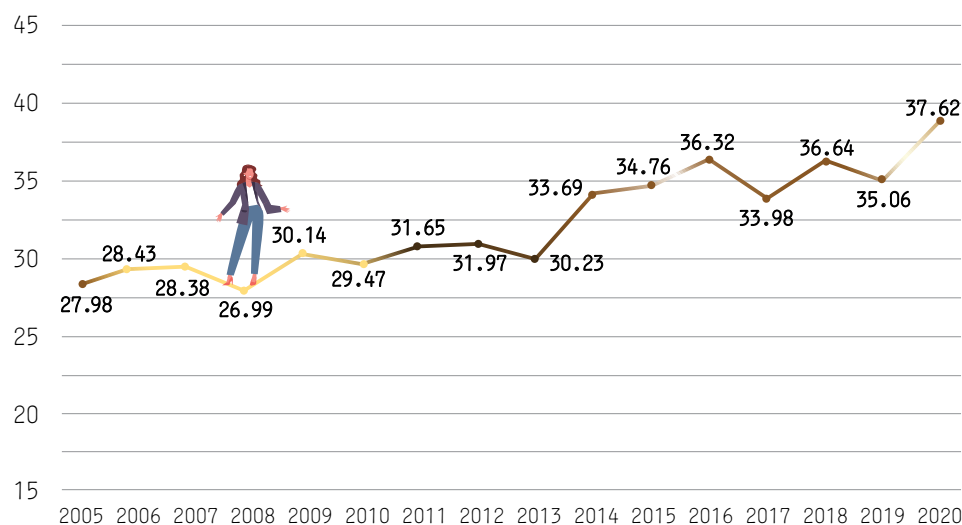
Como respuesta a la Declaración de igualdad de oportunidades y trato a las trabajadoras, la metodología de la OIT considera el elemento Igualdad de oportunidades y trato en el empleo,

que a su vez contempla dos indicadores ligados en exclusiva al tema de la inclusión de las mujeres en el ámbito laboral.

El resultado más significativo en los 15 años que abarca la investigación es la trayectoria creciente de mujeres ocupando puestos de media y alta dirección (WSMM, del inglés *Women in Senior and Middle Management*). Mientras que en 2005 solo 28% de dichos puestos eran ocupados por mujeres, para 2020 tenemos 38% de mujeres (ver Figura 4). Es decir, las mujeres han logrado incrementar su participación

Figura 4. Mujeres en la alta y media dirección (WSMM)

% del empleo total en ocupaciones de alta y media dirección



ámbitos laboral, familiar y personal. Para México, en la investigación se utilizó el indicador Tiempo Libre (TLIB), que mide las horas semanales que las personas no dedican a trabajos remunerados y no remunerados (como las responsabilidades del hogar) (ver Figura 5). Las mujeres cuentan con 62% de las horas semanales libres, mientras que los hombres alcanzan 70%. La OCDE reporta resultados similares: las mujeres mexicanas invierten una hora más al día que la media en actividades no

Fuente: Elaboración propia con datos del ENOE (INEGI)

en 10 puntos porcentuales con un crecimiento promedio anual de 2%. Esto nos lleva a concluir que, de forma consistente, las mujeres se han logrado colocar cada vez más frecuentemente en puestos directivos.

Los sectores que han incorporado con mayor frecuencia a mujeres en puestos de dirección son las manufacturas, el comercio al por menor y los servicios financieros e inmobiliarios.

El otro indicador de este elemento es la segregación ocupacional, medida a partir del índice de Duncan (DID, del inglés *Duncan Index of Dissimilarity*), el cual exhibe la representación femenina y masculina en las diferentes ocupaciones y sectores de la economía. Este índice toma valores entre cero y uno, donde el primero indica que mujeres y hombres tienen presencia igualitaria en las ocupaciones y el segundo que hombres y mujeres no se integran en las mismas ocupaciones laborales. Desafortunadamente el avance aquí ha sido casi nulo durante el periodo de análisis, con un valor máximo de 0.576 y mínimo de 0.558. La segregación ocupacional sigue presentándose en la mayoría de los sectores, no obstante, se ha cerrado un poco en los corporativos, minería y construcción.

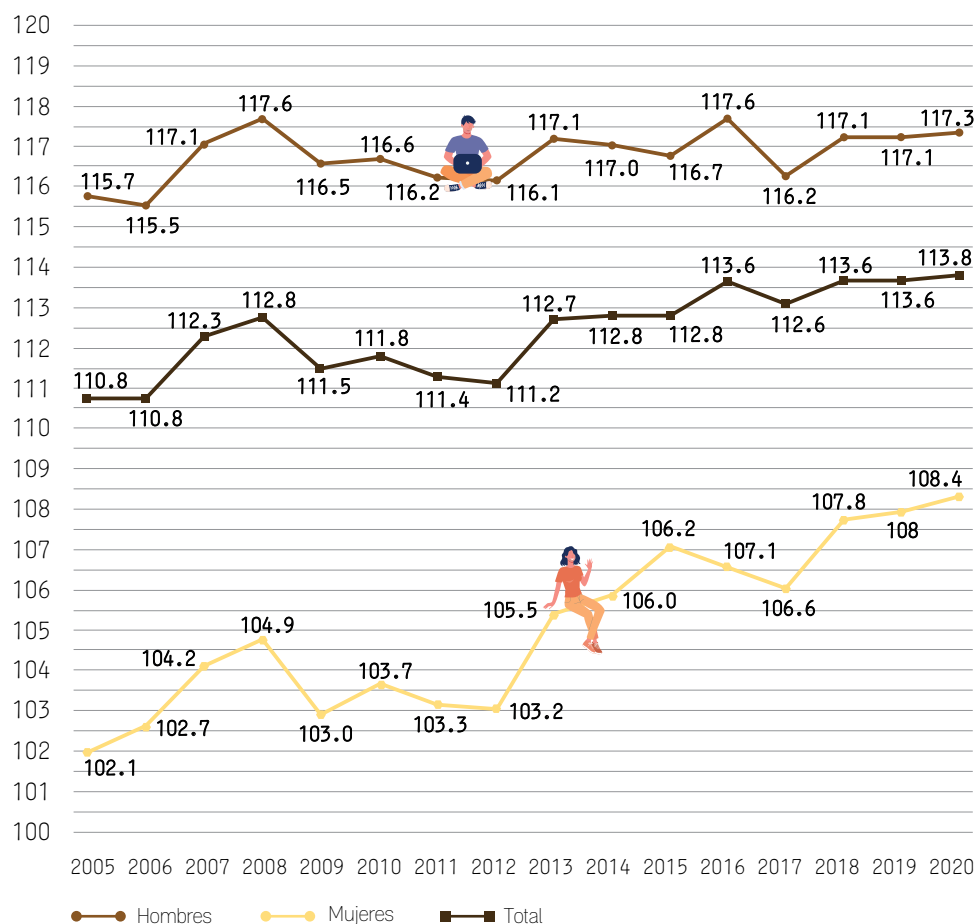
INDICADORES DE GÉNERO

A continuación, se presentan otros indicadores con resultados notables en materia de género:

- El concepto de trabajo decente de la OIT contempla el elemento Balance entre los

Figura 5. Tiempo libre (TLIB)

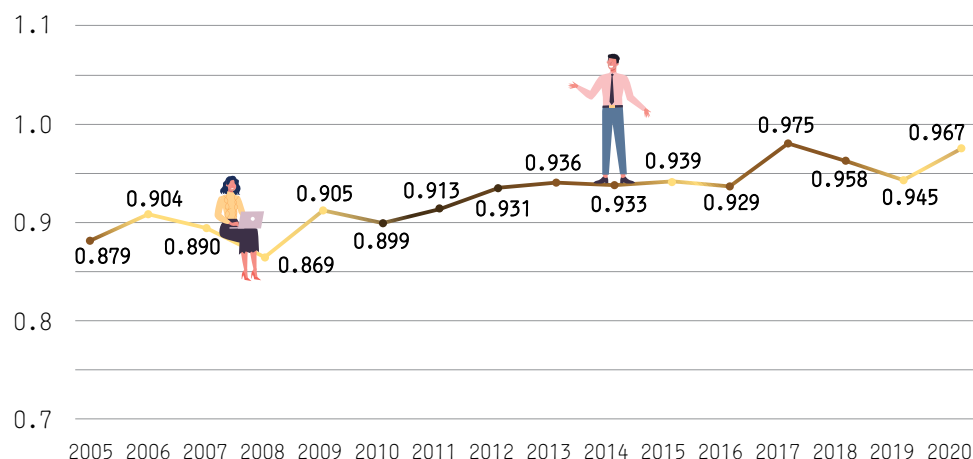
Promedio de horas por semana no usadas en semanas laborales (pagadas o no pagadas)



Fuente: Elaboración propia con datos del ENOE (INEGI)

Figura 6. Brecha trabajadores con salarios bajos (ELPR) entre hombres y mujeres

ELPR hombres/ELPR mujeres



Fuente: Elaboración propia con datos del ENOE (INEGI)

remuneradas de los países estudiados y es el segundo país después de la India con mayor tiempo dedicado al hogar y al cuidado.

- Con relación a las remuneraciones económicas derivadas del trabajo, medidas por el indicador Trabajadores con salarios bajos (ELPR, del inglés *employees with low pay rate*), las mexicanas han cerrado la brecha salarial de 0.879 en 2005 a 0.967 en 2020 (ver figura 6). Todavía falta un poco para lograr la igualdad salarial, pero siguiendo la tendencia actual será posible hacerlo pronto.
- La tasa de desempleo (UR, del inglés *unemployment rate*) es el indicador que mide el nivel de desocupación respecto de la Población Económicamente Activa. Para el 2020 es prácticamente la misma para hombres (3.4%) y mujeres (3.5%). Es decir, el desempleo afecta a hombres y mujeres por igual. La brecha de género en este indicador se ha cerrado del 0.83 observado en 2005 a 1.01.

Para México, tanto los avances en las metas del Objetivo 8 en materia de trabajo decente, como los resultados en inclusión femenina en la Alta Dirección y otros indicadores, todavía presentan retos de igualdad e inclusión. De las cuatro metas planteadas hemos tenido avances, pero todavía se muestran brechas de género tanto para mujeres y hombres. Por fortuna, el indicador de mujeres en la media y alta dirección

presenta un crecimiento constante y, de seguir a ese ritmo, es posible alcanzar la igualdad de presencia de género en los puestos directivos para 2030. Además, el salario pagado a las mujeres se ha incrementado, lo que cerró la brecha de género de forma constante.

Un aspecto cultural para transformar en los años futuros es la distribución de las cargas domésticas y de cuidado al interior de las familias, así como disminuir las jornadas laborales excesivas de los hombres. Según la OCDE, ambas cargas son comparativamente superiores a las observadas en otros países como Chile, país latinoamericano similar al nuestro.

las mujeres han logrado incrementar su participación en 10 puntos porcentuales con un crecimiento promedio anual de 2%.

Si bien muchos de los empleos en México distan de poder ser considerados como «decentes» bajo la metodología de la OIT, también se deben considerar los avances a nivel país en cuanto a la inclusión de la mujer y la reducción de ciertas brechas de género.

La pandemia de COVID-19 abrió una gama de desafíos. El trabajo remoto y la digitalización de diversos procesos en las empresas están transformando los esquemas laborales tradicionales. Por dar algunos ejemplos: las jornadas laborales como las conocíamos desaparecieron, los accidentes laborales no son claros con el teletrabajo. Estos cambios influirán en el concepto de trabajo decente futuro y quizás fomenten una mayor inclusión femenina si facilitan la conciliación entre el ámbito profesional, familiar y personal.

Sin duda alguna el largo periodo de confinamiento y sus efectos en la economía mexicana son profundos y requerirán de un periodo paulatino de recuperación. Por eso, el CIMAD espera los resultados de la ENOE correspondientes al primer trimestre del 2021, para realizar comparativos con los años anteriores, identificar avances y retrocesos tanto a nivel global como por sexo en el trabajo decente. Con base en esa información será posible presentar nuevas propuestas que generen esquemas laborales más incluyentes, justos y productivos tanto para mujeres como para hombres. </>

1 Párrafo recopilado de: https://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2017/07/170713_ODS-metas-digital.pdf acceso el 8 de febrero de 2021.

2 Ver: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>.

Benjamín Alemán es profesor de Entorno Económico en el IPADE Business School.

Karla CUILTY es investigadora senior en el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección del IPADE Business School.

La era digital implica grandes retos y ofrece atractivas oportunidades a una actividad que arrancó con la civilización misma: la industria aseguradora.

LAURA ELENA BLACKALLER MACÍAS y
JOSÉ-DOMINGO LÁZARO ÁLVAREZ

DE
BABILONIA
A LAS
Insurtech



Suele citarse como origen del primer seguro al célebre código de leyes creado por el rey Hammurabi de Babilonia hace 4,000 años. En este código se incluían 282 cláusulas dedicadas al «préstamo a la gruesa ventura», un seguro marítimo por el cual un mercader recibía el dinero para financiar el viaje de un barco. Si éste naufragaba, se liberaba de la obligación de pagar el préstamo, mientras que si alcanzaba el puerto debía abonar el capital y los intereses.

DE LA ANTIGÜEDAD A LA MODERNIDAD

Por la misma época, los mercaderes chinos y fenicios adoptaron el modelo babilonio, que más tarde pasaría al Imperio Romano en una primitiva forma de mercado de seguros marinos, que continuaría evolucionando en las ciudades Estado de Venecia y Génova, para las cuales asegurar el transporte marítimo por el Mediterráneo se convirtió en una estrategia altamente sofisticada. En esta línea, en 1549 el emperador español, Carlos V, dictó la primera ley que reguló con carácter obligatorio el contrato de Seguro Marítimo.

No fue hasta finales del siglo XVII que esta industria entendió el auténtico valor de la información, cuando abrió sus puertas la cafetería Lloyd's, cerca de los muelles de Londres. Su propietario fue un paso más allá, creando un boletín con datos sobre puertos extranjeros, nivel de mareas y una bitácora de idas y vueltas de toda clase de embarcaciones, convirtiendo su establecimiento en un lugar en donde empezaron a combinarse seguros y apuestas, permitiendo analizar detalladamente los riesgos de una operación para luego proceder a su comercialización entre cualquiera que estuviera interesado.

Ya por entonces, los gobiernos de algunos países se financiaban con mecanismos propios de la industria aseguradora, abandonando la venta de bonos que pagaban cuotas regulares hasta que expirase el citado bono, para ofrecer ahora una renta anual hasta que falleciera el comprador de éste, lo que para muchos inversionistas se convirtió en un seguro.

Hoy en día, disponer de una póliza de seguro se ha convertido en un recurso necesario y muy



Durante 2020 el movimiento fue innegable y de proporciones prometedoras, experimentando las aseguradoras en el ramo de gastos médicos un crecimiento de 2.6% respecto del año anterior.

valorado por la mayoría de los ciudadanos, ya sea éste proporcionado por el sector público o por el privado, siendo considerado un factor de seguridad y estabilidad que refleja también el vigor y salud de la economía de un país, dando lugar a seguros de desempleo, de enfermedad o de envejecimiento en el ámbito gubernamental y a los de daños y beneficios en la esfera particular y en la de los negocios.

En México, los contratos de seguro precedieron a las compañías aseguradoras. Su itinerario comenzó en 1870, con la promulgación del primer Código Civil, siendo en 1892 cuando se aprobó la primera ley que regía a las compañías de seguros, fundándose 5 años después la Asociación Mexicana de Agentes de Seguros contra Incendio, formada por 17 aseguradoras.

EL SHOCK DIGITAL

La relevancia y masificación que ha ido adquiriendo la industria aseguradora contrasta, sin embargo, con la visión que tienen de ella muchos de sus clientes y proveedores, quienes acostumbran a contemplarla como una realidad burocrática, compleja, aburrida y que se mueve muy lentamente. Pero todo esto está cambiando a pasos acelerados...

El advenimiento de internet, de los *smartphones* y de otras tecnologías impulsadas por la cuarta Revolución Industrial –como la realidad virtual o aumentada, la inteligencia artificial, el *blockchain*, los hogares inteligentes o el internet de las cosas– está dando lugar a cambios sin precedentes.

Hoy en día, la confluencia de sensores de comportamiento que permiten obtener infinidad de datos, los cuales son almacenados virtualmente en la nube e interpretados rápidamente por algoritmos avanzados, están rompiendo los paradigmas en toda la industria financiera, desde los bancos a las aseguradoras. Nadie está a salvo de la digitalización, especialmente por haberse convertido en una expresión irrenunciable de la personalidad, así de como de los hábitos y preferencias de las generaciones *Millennial* y *Centennial*.

Para todos los actores del ecosistema asegurador, el desafío es real y a veces abrumador,

aunque también repleto de estímulos. Este artículo pretende profundizar en la ola tecnológica que se avecina, la cual consideramos verdaderamente emocionante, ya que brinda la oportunidad de innovar sin barreras ni prejuicios, pensando siempre y ante todo en las necesidades y deseos del cliente, evolucionando los roles de aseguradoras, corredores, agentes o reaseguradoras en aras de mantener su crecimiento y prosperidad.

LA OPORTUNIDAD DE LOS PROBLEMAS «ETERNOS»

Como si se tratara de varios dilemas irresolubles, hay dificultades que llevan años afectando a la industria aseguradora en México. En primer lugar, está la percepción que tiene la ciudadanía acerca de las aseguradoras y de su trabajo.

Esto se refleja en la escasa cantidad de personas que tiene contratado un seguro de gastos médicos. Actualmente en México, menos de 10% de la población dispone de una póliza de esta naturaleza, aunque los costos médicos vinculados a la pandemia COVID-19 han superado ya los 400,000 pesos en hospitales privados.

Es imposible abordar estas líneas sin hacer referencia al impacto que ha tenido –y todavía tiene– la pandemia de COVID-19 sobre todo el ecosistema asegurador, forzando una profunda reflexión entre todos sus protagonistas. No en vano, durante 2020 el movimiento fue innegable y de proporciones prometedoras, experimentando las aseguradoras en el ramo de gastos médicos un crecimiento de 2.6% respecto del año anterior.

Luego está la particular cultura con que se manejan algunas personas. Uno de los gastos recurrentes más comunes a los que se enfrentan las aseguradoras son los casos de fraude, desde la doble contratación de seguros de auto hasta los engaños en el campo de los gastos médicos, pasando por multitud de picarescas de lo más creativas.

En el supuesto de los vehículos, es obligación del contratante notificar a las aseguradoras que hay otra empresa asegurando un vehículo. Cuando no se notifica a las aseguradoras y se



Nadie está a salvo de la digitalización, por haberse convertido en una expresión irrenunciable de la personalidad, así como de los hábitos y preferencias de los *millennial* y *centennial*.

cobra dos veces por el mismo siniestro, el usuario comete fraude, y las aseguradoras quedan libres de cumplir sus obligaciones.

En lo referente a los gastos médicos, de acuerdo con la Asociación Mexicana de la Industria de Seguros (AMIS) los fraudes cometidos por pacientes ascienden a 8,600 millones de pesos anuales, en gran medida por la inflación de costos por parte de algunos centros médicos o por la suplantación de identidad por parte de pacientes.

Finalmente nos encontramos con el reto tecnológico. Para las aseguradoras no está siendo tarea fácil unir en el mismo ecosistema digital a un universo de protagonistas tan diverso y heterogéneo, surgiéndoles muchas interrogantes a la hora de detectar la mejor alternativa para vincular a corredores, agentes, hospitales, médicos, talleres, agencias, clientes, familiares...

En la práctica, muchos de estos actores pueden ser auténticos desconocidos para una aseguradora, que no solo no los conoce, sino que muchas veces es una completa ignorante de sus hábitos o necesidades, lo que merma la interacción y la experiencia que mantiene con sus grupos de interés.

A esta complejidad se suma la obligación de apearse a procesos regulados, lo que no les ayuda a hacer apuestas tecnológicas con la agilidad que los tiempos parecen requerir, lo que agrava nuevamente la satisfacción y el sentido de pertenencia de muchos de sus clientes, los cuales muestran reticencias por la lentitud de las cotizaciones, el mejorable seguimiento de siniestros y la validación de algunos datos.

No es de extrañar que, entre tanto problema aparentemente eterno y sin solución, haya emprendedores que observen un escenario de oportunidades sensacionales para detonar un cambio tecnológico que resuelva para siempre estos falsos dilemas.

NUEVAS EXPECTATIVAS PARA LA INDUSTRIA

En México el término Insurtech es relativamente nuevo y, aunque previamente se vinculaba con una rama de la industria Fintech, el mercado ha mostrado ser suficientemente grande y singular para convertirse en una industria independiente.

Gráfico 1. Panorama competitivo de las empresas Insurtech en México.

Las Insurtech abren el paso a una nueva era con reglas distintas y socios diferentes, donde evolucionan procesos y experiencias de los usuarios, redimensionando las expectativas de todas las partes en un nuevo juego con diferentes posibilidades que no son incompatibles con la industria tradicional, sino una combinación de conocimientos y experiencias de alto potencial.

¿Pero qué hacen exactamente? Las Insurtech son empresas que incorporan un fuerte factor tecnológico dentro de la industria aseguradora, destacando por su sólido compromiso con la digitalización, además de proyectar una visión empática con las nuevas generaciones.

De acuerdo con Capgemini, las Insurtech se dividen en tres tipos: *distributors*, *full-carriers* y *enablers*; es decir, distribuidores de servicios de aseguradoras, aseguradoras que toman el riesgo por sí mismas y habilitadoras de procesos, respectivamente. A nuestro juicio, la filosofía de la mayoría de las empresas Insurtech se basa en cuatro pilares claramente disruptivos:

- Una experiencia de compra más social, entendiendo los hábitos y preferencias de las nuevas generaciones en un contexto amigable en el que se comparten opiniones, experiencias y recomendaciones.
- El uso del canal móvil para la comunicación posventa, reinventando el concepto de cercanía y usabilidad al brindar experiencias digitales memorables, especialmente en el proceso de información y gestión de reclamos de siniestros.
- Un retorno de las pólizas más justo y personalizado, potenciando el «pago por uso», creando auténticos productos a la medida de sus usuarios, empleando para este fin herramientas como *apps*, sensores o *wearables*.
- El recurso de los analíticos, gestionando inteligentemente grandes cantidades de datos para ofrecer respuestas rápidas y adecuadas, incluso anticipándose al futuro, mediante análisis predictivos de algunos comportamientos.

LAS INSURTECH TAMBIÉN TIENEN QUE ADAPTARSE

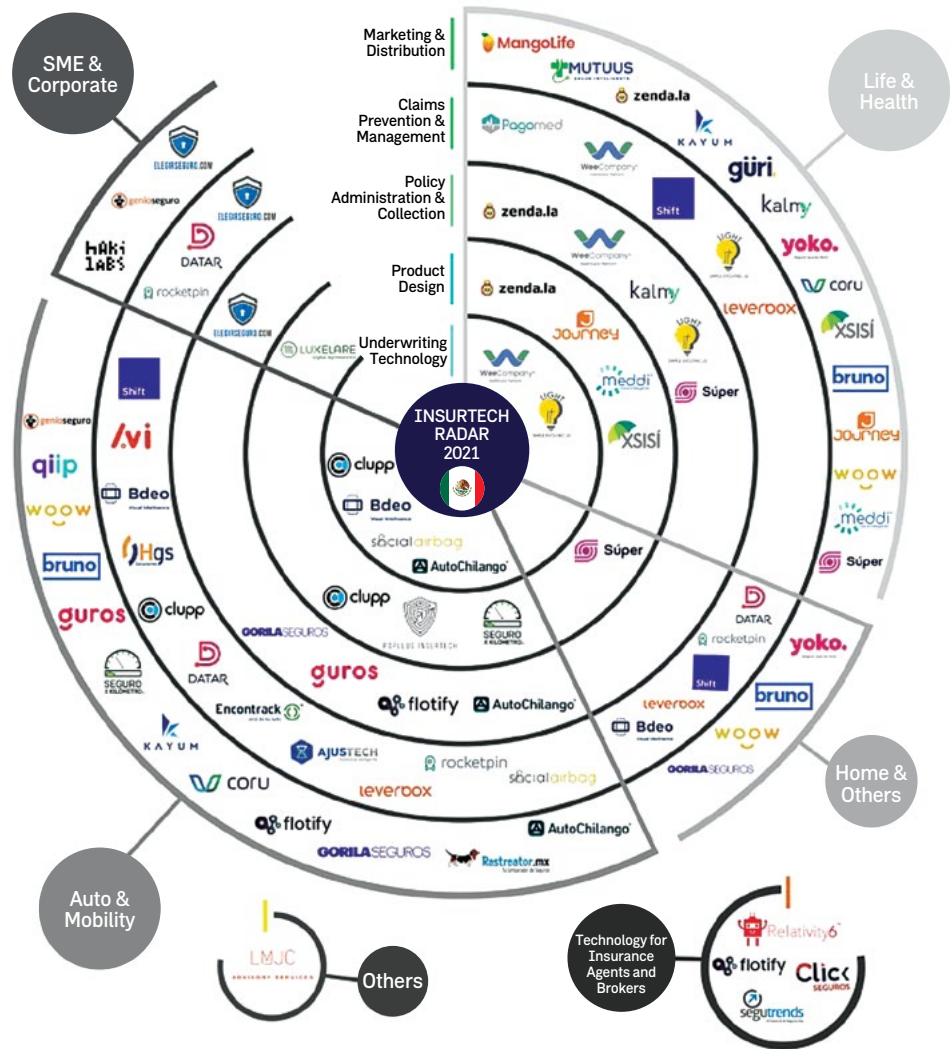
Actualmente, existen en México 43 empresas de muy diversa índole registradas como Insurtech, dividiéndose entre todas las ramas de la

industria, como salud, hogar, autos y corporativo (ver Gráfico1).

Más allá de las cuestiones propias de cualquier emprendimiento, y de la incierta travesía que esto supone, ser una Insurtech en México puede ser muy retador.

Las Insurtech colaboran con aseguradoras trasnacionales y nacionales, también con grandes corredores y agentes, que manejan carteras gigantescas con una soltura difícilmente replicable en un ambiente donde mantienen una influencia extraordinaria.

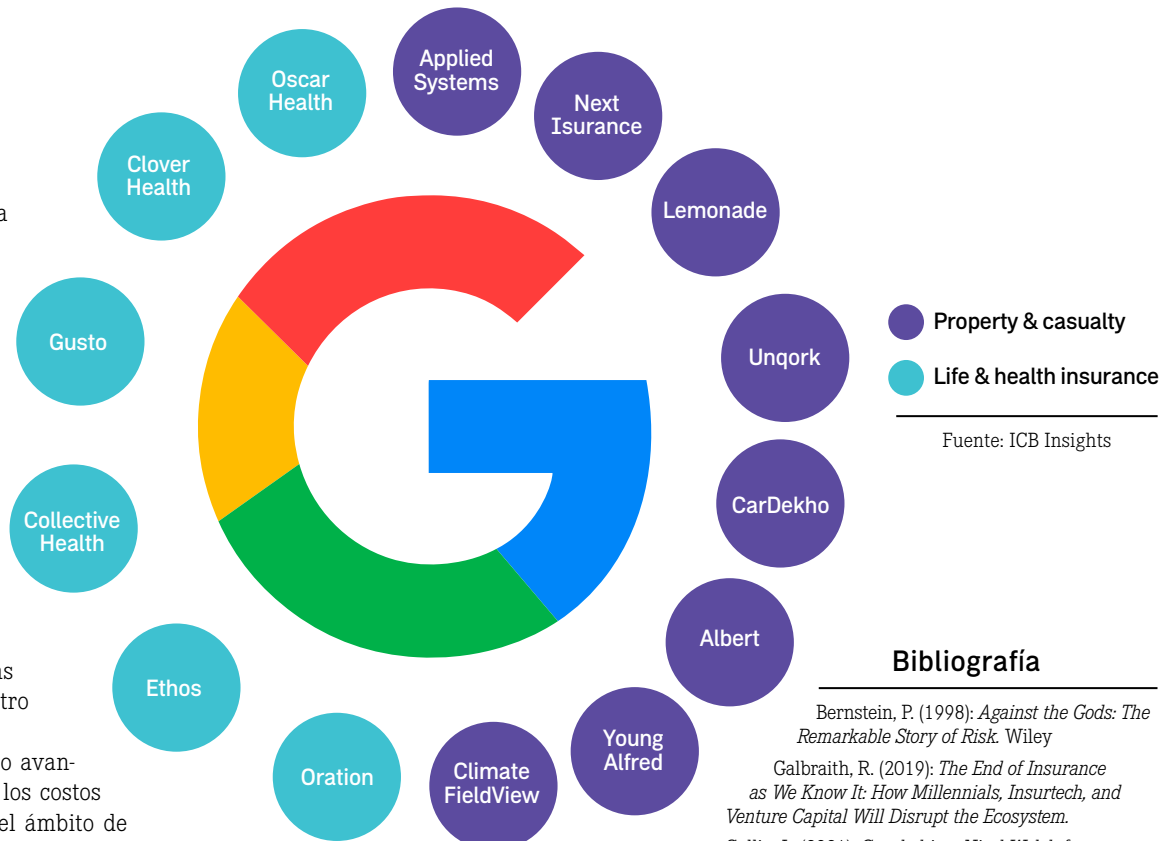
Cuando una Insurtech logra acercarse a algunas de estas empresas y recibe una respuesta positiva, se enfrenta de inmediato con nuevos retos debido a la cantidad de información sensible que utilizan las aseguradoras, lo que las obliga a cumplir reglamentaciones



Fuente: InsurTech Radar 2021 (Asociación Insurtech de México).

Las Insurtech abren el paso a una nueva era con reglas distintas y socios diferentes, donde evolucionan procesos y experiencias de los usuarios.

Gráfico 2. Empresas de Insurtech en las que ha invertido Google desde 2014



Fuente: ICB Insights

como cualquier otra empresa para garantizar la protección de datos. A su vez, como les sucede a muchos corredores, cuando las Insurtech ofrecen venta de pólizas, deben obtener la certificación correspondiente.

UN FUTURO DE ALIANZAS Y COOPERACIÓN

La cooperación entre jugadores tradicionales y empresas Insurtech puede ser el parteaguas que llevamos esperando mucho tiempo, redefiniendo el tablero con nuevas piezas y atractivas jugadas que coloquen al cliente en el centro de la partida.

Esto puede ser así, porque el uso avanzado de la tecnología puede bajar los costos de manera exponencial, tanto en el ámbito de la eficiencia como en el de la reducción de fraudes, disminuyendo los tiempos de respuesta y facilitando el conocimiento de las necesidades reales de los usuarios.

Con esta sinergia, las aseguradoras podrán crear productos altamente personalizados que supongan un riesgo menor para ellas, creando más valor en las diferentes etapas de la cadena de valor del mercado de seguros. Del mismo modo, los corredores y agentes verán complementada su oferta comercial, acercándolos a nuestros nuevos productos, servicios y clientes, lo que puede expandir su alcance además de incrementar considerablemente sus volúmenes de facturación.

Esta potencial y muy rentable transformación no ha sido ajena para las grandes compañías *hi-tech*, como Google, Amazon, Apple o Facebook que ya tienen cierta presencia en el ecosistema y que no niegan su interés por implicarse cada vez más, observando con paciencia y atención los movimientos de los grandes jugadores del sector, con el propósito de tomar decisiones futuras de gran calado.

En el caso de Google, la firma ha invertido en 14 empresas Insurtech desde 2014 y en marzo de 2021 contrató a Nigel Walsh, exsocio de Deloitte especializado en Insurtech, para liderar su negocio de seguros en Norteamérica, una señal inequívoca de por dónde pasan sus intenciones.

La cooperación entre jugadores tradicionales y empresas Insurtech puede ser el parteaguas que llevamos esperando mucho tiempo.

Para establecerse exitosamente la colaboración ganadora entre empresas tradicionales e Insurtechs se requerirá de una legislación afín a la tecnología, así como la superación de paradigmas obsoletos y anacrónicos, pues el futuro no se puede sustentar ya sobre ventajas o privilegios, sino sobre innovaciones y resultados, debiendo participar todos en la digitalización de una industria que se ha hecho más necesaria y presente que nunca. </>

Bibliografía

Bernstein, P. (1998): *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. Wiley

Galbraith, R. (2019): *The End of Insurance as We Know It: How Millennials, Insurtech, and Venture Capital Will Disrupt the Ecosystem*.

Gallin, L. (2021): *Google hires Nigel Walsh from Deloitte as MD Insurance*. Reinsurance News

Galloti, M.L. (2020): *Insurtech: ¿Mejora la colocación de seguros?* Editorial Académica Española

Flores, M.; Olive, F. (2017): *La transformación de las compañías de seguros en la era digital*. Deloitte

Lynn, T.; Mooney, J.; Rosati, P. Cummins, M. (2018): *Disrupting Finance: Fintech and Strategy in the 21st Century*. Palgrave Pivot

Rachlin, S. (2018): *InsurTech distributors offer partnership value*. Capgemini. <https://www.capgemini.com/2018/10/insurtech-distributors-offer-partnership-value-within-new-insurance-ecosystems/>
Radar InsurTech México (2021), Asociación InsurTech México. (<https://asociacioninsurtech.mx/blog/entorno/radar-insurtech-mexico-2021-asociacion-insurtech-mexico/>)

Sánchez Flores, O.G. (2000): *La Institución del seguro en México*. Editorial Porrúa.

Vanderlinden, S.; Millie, S.; Anderson, N.; Chishty, S. (2018): *The InsurTech Book: The Insurance Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and FinTech Visionaries*. Wiley

Laura Elena Blackaller Macías es CEO y cofundadora en Pagomed, miembro fundador de la Asociación Insurtech México y *speaker* para Open Talks Insurtech de BBVA.

José-Domingo Lázaro Álvarez es MBA por el IPADE Business School y MPA por la Universidad Rey Juan Carlos.

Trabajo en equipo

NUNCA HABÍA SIDO TAN IMPORTANTE ESTAR UNIDOS



GOURMÉTRICA

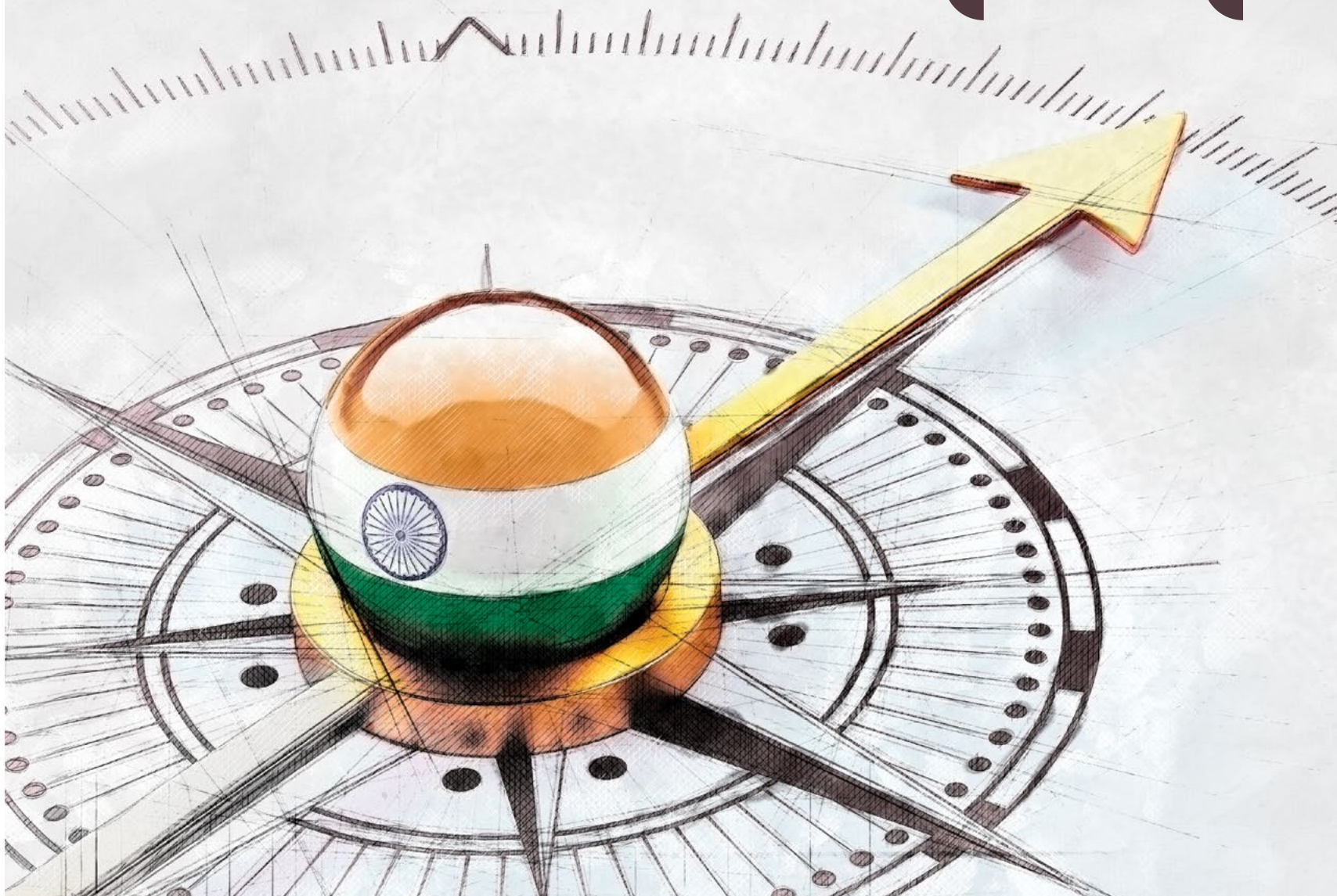
DOSOMÁS 
Worktainment

55 5683 3611 | WWW.GOURMETRICA.COM | WWW.DOSOMAS.COM.MX

Three historical facts may offer a revealing insight into the country's vast experience in advancing knowledge, its achievements in applying science, and the lessons it can draw after recovering from overwhelming invasions.

EUGENIO VIASSA MONTEIRO

Bringing Ourselves Closer to इतिहास



Professor Eugenio Viassa Monteiro, the Co-Founder of Portugal's first business school, has been on a mission to bring India closer to businesspeople in Western countries by raising awareness of India's history, culture, science, knowledge, and entrepreneurship, and by providing numerous answers to the question: What can we all learn from India?

One of Dr. Viassa Monteiro's main interests is to systematize information on real India, providing a better understanding of the country and its people, emphasizing several specific aspects on how to deal with its entrepreneurs, institutions, and regulatory framework, and helping Western entrepreneurs to be successful doing business in India.

This article summarizes key historical facts that Professor Viassa Monteiro has put forward to promote a better understanding of the country's roots and cultural background.

There are so many things we, in the Western world, do not know about India, but three historical facts may offer a revealing insight into the country's vast experience in advancing

knowledge, its achievements in applying science, and the lessons it can draw after recovering from overwhelming invasions.

THE UNIVERSITY TRADITION IN INDIA

It is surprising that when one looks up information on the history of the creation and dissemination of knowledge, one will find listings of European Universities, without any mention of universities that existed much before that time in other parts of the world. The oldest university in Europe – *Universita di Bologna* – was founded in 1088. But, in fact, the first universities in the world were established in India 17 centuries (that's 1700 years!) before European universities. And we are not talking about one random university or two, but a number of them, operating over several centuries, with great intellectual standing, attended by tens of thousands of young people, and with many people eager to learn and apply knowledge for the benefit of humanity over an expansive geography.

The concept of a university covering comprehensive subjects, requiring students to meet strict eligibility requirements, and promoting

Aerial, reconstructed view of Taxila (Takshashila) University.



open discussions to bring about improvement in knowledge and rigor in logical thinking has existed in India for centuries.¹

A notable example is India's Takshashila – or Taxila – university, which had an active student life between the 6th Century BC and 5th Century AD, in the kingdom of Gandahar – located in modern-day Punjab, in Pakistan. The minimum age required to attend this university was 16. Over 60 different subjects were taught there to a student body of over 10,000, including people from Babylon, Greece, Syria, China and the Hindustan peninsula. The university's Masters had great knowledge, teaching various topics including Vedas, languages, grammar, philosophy, medicine, surgery, archery, politics, war strategy, astronomy, accounting, commerce, documentation, music, dance, representation, futurology, occult sciences, and complex mathematical calculations.

The faculty included famous Professors like Kautilya, Panini, Jeevak, and Vishnu Sharma – among many others. For those of us who know very little about them, here are some of their accomplishments:

- **Kautilya** was a statesman between the 4th and 3rd centuries BC. He was Prime Minister of Chandragupta Maurya and founder of the Maurya Empire (322-185 BC). His thoughts are collected in the Arthashastra, a treatise dealing with economics, politics, and military strategy.
- **Panini** was the author of the Sanskrit treatise on grammar, written between the 6th and 5th century BC. This work is hailed as the beginning of the classic Sanskrit model. Written in the form of 4000 sutras, or aphorisms, the treatise summarizes the science of phonetics and grammar.
- **Jeevak Kaumarbhritya** (525-450 BC) was a contemporary of Buddha, and he was the first physician in the history of India and the world (before Hippocrates). He studied at Takshila University, practiced Ayurvedic medicine and surgery, and treated many important and ordinary citizens, including Buddha himself.
- **Vishnu Sharma** was an Indian thinker and the author of the Panchatantra, a famous collection of animal-based fables that were used

for educational purposes. Experts have estimated that the collection was written during the 3rd century BC. Translations of his works started in Persia in 570 AD.

Another remarkable example of such ancient universities is the University of Nalanda – located in the modern-day state of Bihar in India – which was active for over 8 centuries spanning from 500 to 1300 AD, when it was finally destroyed by invaders. The university's activity earned it great fame. Its extensive campus covered 1.7 x 0.85 km, with nearly 300 classrooms and benches made of stone. It featured laboratories and other learning facilities. There was, for example, an observation tower for astronomical research and a large library designated as Dharma Gunj or Mountain of Knowledge, located in three buildings identified as Ratna Sagar, Ratnadavi and Ratnayanjak. Admission tests were very demanding, with only 3 out of 10 students gaining

admission into the university. According to Chinese traveler Hien Tsang, there were 10,000 students and 200 teachers in Nalanda.

Neither of the two universities persisted as such until the present. But, in 2014, Nalanda University was re-established on its former location – a 190-hectare campus – and Nobel Prize winner Amartya Sen was instituted as its Chancellor.

Notably, such a tradition of higher education in India did not just take root randomly. It was not just that one or two universities were established to satisfy the thirst for immortality of some wealthy king or prince, to indulge their cultural passions, or even to display their wealth. There were many such institutions, indicating that the desire for knowledge, learning, dialogue, and application of wisdom to improve everyday lives was not a luxury or a short-lived phenomenon. The list of ancient Indian universities is impressive (see Table 1).

Table 1. List of ancient Indian Universities

University	Period	Location
1 Takshila	5th century BC – 6th century AD	Punjab
2 Nalanda	5th century AD – 13th century AD	Bihar
3 Vikramashila	8th century AD – 12th century	Bihar
4 Valabhi	6th century AD – 12th century AD	Gujarat
5 Somapura	8th century AD – 12th century AD	Bengal
6 Jagaddala	11th century AD – 12th century AD	Bengal / Bangladesh
7 Odantapuri	8th century AD – 12th century AD	Bihar
8 Pushpagiri	2nd century BC – 11th century AD	Odisha

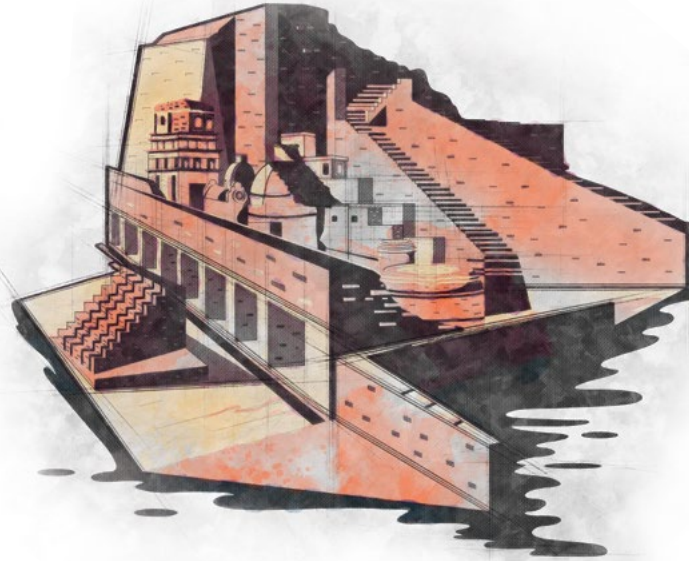
APPLICATION OF SCIENCE IN ANCIENT INDIA

With a high level of education and training offered at Indian universities, knowledge of astronomy, medicine, mathematics, trigonometry, human anatomy, and other disciplines rose to a crescendo in India centuries before it did in the West. Indeed, relevant developments were known and put into practice in India centuries before their discovery and application in the West – i.e., in Europe and neighboring countries – clearly demonstrating the influence of these universities in the Indian society.

India, for example, invented the numeric system, which introduced the idea of assigning meaning to the position of the number, and the decimal system was developed in the country around 100 AD. It was Aryabhata who invented the number zero, and he was the first to explain the spherical shape, the dimension, the diameter, and the rotation of the Earth in the year 499 AD. Maharshi Sushruta has been called the father of surgery. About 2600 years ago, he and his health scientists performed complex surgeries including caesarean sections, cataracts, prosthetic limbs, kidney stones and even plastic surgery. And, according to the Geological Institute of America, until 1896, India was the only source of diamonds in the world.

While discussing India's elaborate production techniques, J. T. Sunderland wrote²:

«Nearly every kind of manufacture and product known to the civilized world – nearly every kind of creation of man's brain and hand, existing anywhere, and prized either for its utility or beauty – had long been produced in India. India was a far greater industrial and manufacturing nation than any in Europe or any other in Asia. Her textile goods – the fine products of her looms, in cotton, wool, linen and silk – were famous over the civilized world; so were her exquisite jewelry and her precious stones cut in every lovely form; so were her pottery, porcelains, ceramics of



Ancient University of Nalanda

The first universities in the world were established in India 17 centuries before European universities.



Maharshi Sushruta, called the father of surgery.

every kind, quality, color and beautiful shape; so were her fine works in metal: iron, steel, silver and gold. She had great architecture – equal in beauty to any in the world. She had great engineering works. She had great merchants, great businessmen, great bankers and financiers. Not only was she the greatest shipbuilding nation, but she had great commerce and trade by land and sea, which extended to all known civilized countries. Such was the India which the British found when they came».

FOREIGN INVASIONS AND COLONIZATION

Unfortunately, the desire to dominate, steal, and destroy has been unceasing in human history. India was historically a constant magnet for incursions by mighty armies of the past, attracted by its wealth, its knowledge-based development, and its expertise in various domains. India suffered about 200 invasions by countries near and far throughout its history, culminating with the British colonization of the region.

India's overall geography has historically featured vast richness, eventually attracting the Portuguese, the English, the French, and the Dutch, all of whom tried to occupy and seize its wealth. But Alexander the Great was the first to do so successfully in 321 BC – later defeated by King Purushottam. The Portuguese arrived in Calicut in 1498 and later settled in Goa. From that base, they dominated other parts of the coast in the peninsula, including the various islands that today constitute Mumbai. That territory was bequeathed as dowry to Princess Catherine, at her marriage to the King of England. Later, in 1526, the Mughals invaded India. Ibrahim-Lodi, ruler of the Sultanate of Delhi, was defeated by Babur in Panipat on April 21, 1526, paving the way for the Mughal era in India.

The Mughals ruled India for over 3 centuries. It was really a highlight in the history of India, positioning the country as the most important cultural, manufacturing, and international

trade center. In 1750, India produced about 25% of the world's industrial output. The manufactured goods and rich harvests gathered during the Mughal Empire were sold throughout the world, with key industries including textiles, shipbuilding, and steel.

At its height, around the year 1690, the Mughal Empire ruled almost the entire subcontinent of India, controlling four million square kilometers of land and a population of about 160 million. In 1627, Emperor Shah Jahan inherited a splendid empire. And it was only four years later – when his beloved wife, Mumtaz Mahal, died – that he commissioned the Taj Mahal, a tomb for his dear wife. The Taj Mahal is considered the crowning achievement of Mughal architecture.

The year 1600 marked the founding of the famous British East India Company (BEI), with emperor Akbar of the Mughal dynasty on the throne. Throughout its first century of operation, the focus of the company was trade, rather than the building of an empire in India. But following the First Anglo-Mughal War – just as the power of the Mughal Empire was in decline – the company's interests turned from trade to territory. The battles of Plassey and Buxar, where the East India Company (EIC) defeated the Nawabs of Bengal, left the Company in control of the Mughal Bengal, with the right to collect revenue in Bengal and Bihar.

The EIC gradually extended the boundaries of its controlled Indian territories over the following decades, ruling over a lion's share of the Indian subcontinent either directly or indirectly – via the principalities and kingdoms within the Indian geography. Company rule in India effectively began in 1757 and lasted until 1858, when the Government of India Act of 1858 – following the Indian Rebellion of 1857 – opened the doors for the British Crown's seizure of control over the Indian subcontinent and gave rise to the new British Raj.

One might ask how it would be possible to conquer India with the ease with which Vasco da Gama, Afonso de Albuquerque and the East India



Allegorical representation of the East India House, the London headquarters of the East India Company in 18th century.

Relevant developments were known and put into practice in India centuries before their discovery and application in the West.

Company did.³ First, a key reason seems to lie in the fact that there was no fundamental unity across the Indian subcontinent. Aside from the powerful Mughal Empire, there were many kingdoms and principalities, and Rulers did not trust those in their vicinities. They were always ready to join forces with others to defeat them. Anyone identifying as an enemy of their enemies was their friend. They saw newcomers not as a danger but as potential help to maintain their status quo. Weapons surely helped, but they were not needed to conquer different kingdoms one at a time.

Second, despite the great wealth accumulated by the ruling elite, the vast majority of the people lived a poor life. They had very few rights, and there was no clear path

to prosperity and growth. The caste system was ingrained in the very fabric of their culture, inhibiting the development of a united and cohesive society. Without any respect for human dignity, the system allowed exploitation of those in some cases by those belonging to another. Any hope of bridging the cracks that separated the few who had everything from those who had nothing was crushed. And there were also latent religious tensions, which conquerors took as opportunities to tip the scales in their favor.

THE BLEEDING OF INDIA

Angus Maddison⁴ claimed that India was the richest country until the 17th century. He reported that India produced 27% of the world's wealth in 1700 – compared to 23% by the whole of Europe. But by 1950 that share had dropped to only 3%. British historian William Dalrymple, for his part, claimed that in 1600 India might have been the richest region, with 22.5% of the world's wealth. However, after the East India Company transferred power to the British Crown in 1858, India was gradually reduced to hunger, poverty and deprivation, and the UK was in turn enriched «with the jewels of the crown»⁵

Lord Macaulay was disputably credited with the following statement before the British Parliament⁶:

«I travelled throughout India, took its pulse and did not see a single beggar or thief. I saw such wealth in the country, such moral values, people of such caliber, that I do not think it is ever possible to conquer this country if we do not break the backbone of this nation, which is its spiritual and cultural heritage; (...) «propose to replace its old education system, its culture, because if the Indians think that everything that is foreign and English is good and better than theirs, they will end up losing their self-esteem, their native culture, and they will become what we want, a truly dominated nation».

By the time India achieved independence in 1947, literacy across the country was estimated at 17%, and life expectancy was 32.5 years! Jeffrey Sachs once claimed that «the greatest illustration of British imperial irresponsibility was its response to repeated famines and epidemics during the second half of the 19th Century and the first half of the 20th Century».⁷ According to historians of that period, between 14 and 29 million Indians died of hunger and epidemics, without the colonizers having taken any measures to deal with them.

Even sadder is the starvation to death of 1 - 4 million Indians in West Bengal in 1943, when Churchill was Prime Minister of England. Cereals from India had been sold during the war, and supplies were stored, but Churchill did not authorize their distribution, as they were earmarked for use by English soldiers who may need them. This happened even after his local «commissioners» had brought to his attention that dramatic and unacceptable situation.⁸

After Independence, famines in India were prevented by importing food grain. Faced with a threat of famine in 1969, the country imported 9 MT of food grains to feed the country. Fortunately, India has achieved self-sufficiency since then.

American historian and philosopher Will Durant⁹ – the author of *The Story of Civilization* (an 11-volume set of books covering the history of the West) – travelled the world several times, and when he arrived in India in 1930, overwhelmed by barbarism of the British, he interrupted the writing of his famous book to write *The Case*

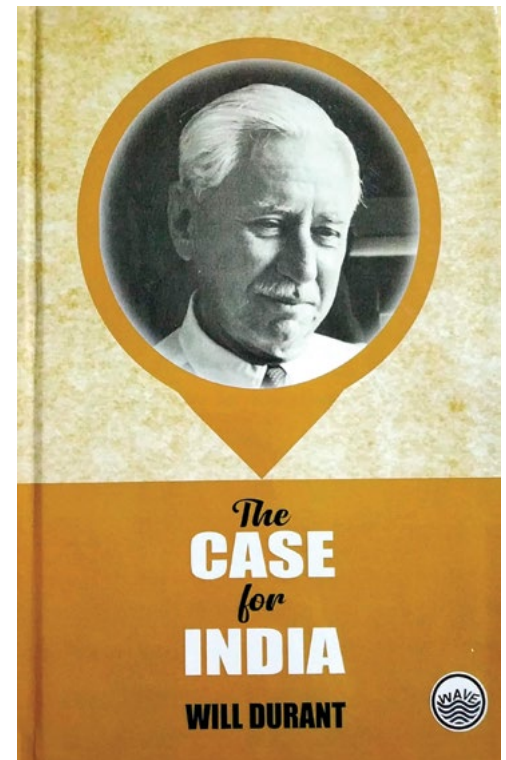
For India, where he denounced with immense regret the rape of India:

«The British conquest of India was the invasion and destruction of a high civilization, by a trading company (the British East India Company), utterly without scruple or principle, careless of art and greedy of gain, over-running with fire and sword a country temporarily disordered and helpless, bribing and murdering, annexing and stealing, and beginning that career of illegal and 'legal' plunder which has now (1930) gone on ruthlessly for one hundred and seventy-three years».

He often referred to the «astonishment and indignation» with what he saw and read about the «conscious and deliberate bleeding of India», which he denounced as the «greatest crime in history». Fortunately for India, there are many serious historians who have denounced such injustice, even when they may not have all the documents to prove it. The colonizer's actions were not far from absolute lordship, and the «compromising» reports could be easily eliminated by them to suppress «the judgment of history».

There are, nonetheless, certain positive aspects of British colonization in India¹⁰. First, it united the Indian subcontinent, which had previously existed only as an amalgam of reigns, sovereignties, principalities, and small and big kingdoms operating under one political authority and having a common language, a central civil service, and railroads crisscrossing the entire country – originally intended to transport raw materials to the UK and finished products to India. It also left some monumental buildings to mark the greatness of the empire.

Second, Indian citizens have found inspiration in their historical background to find a way to organize themselves on the basis of inalienable values such as human dignity, equality, citizen's rights, and democracy. As Manmohan Singh said¹¹: «Our notions of the rule of law, of a constitutional government, of a free press, of a professional civil service, of modern universities and research laboratories have all been fashioned in the crucible where an age-old civilization met the dominant Empire of the day». </>



¹ Cfr. <http://veda.wikidot.com/main:home>.

² Jabez T. Sunderland, *India in bondage: Her right to Freedom and a place among the great nations*, New York: Lewis Copeland, 1929, p. 367. Quoted on *An Era of Darkness*, author, Shashi Tharoor, pgs. 3 and 4.

³ R. Torredemer, letter.

⁴ Angus Maddison, English, in *The World Economy: A Millennial Perspective*. (2006; pg. 638).

⁵ Cfr. TIME, Aug. 13, 2007, William Dalrymple, in *The Last Mughal*.

⁶ Words supposedly delivered in the British Parliament on February 2, 1835 and attributed to Lord Macaulay. He lived about four years in India and was a member of the Supreme Council of India, when William Bentinck was Governor-General.

⁷ Jeffrey Sachs, in *The end of Poverty*, Penguin books, 2005, p. 174.

⁸ Cfr. Shashi Tharoor, *An Era of Darkness*, p. 188, and p. 158: «Lord Wavel, (...) considered the British government's attitude to India 'negligent, hostile and contemptuous to a degree I had not anticipated.'»

⁹ Will Durant, *The Case for India*, New York: Simon & Schuster, 1930, p.7. Quoted on *An Era of Darkness*, author, Shashi Tharoor, pg.2.

¹⁰ R. Torredemer, letter.

¹¹ Speaking at Oxford University after receiving an honorary degree of Doctor of Civil Law, July 9th. 2005.

Eugenio Viassa Monteiro was the Co-Founder of Portugal's first business school, AESE, in 1980. He served as AESE's General Manager and Vice-President between 1980 and 1997. Now a retired Professor of AESE Business School and Adjunct Professor of the Indian Institute of Management, Rohtak.

DANIEL PÉREZ-CIRERA

«En esto estamos
TOBOS



Ante un reto tan formidable como la pandemia, empresas como Samsung encontraron que debían profundizar, mucho, sus relaciones con otras compañías y con el gobierno. La unión hace la fuerza en todos los sentidos.

JUNTOS»»



Daniel Pérez-Cirera,
director de Compliance
& External Affairs en
Samsung México.

Como director de Compliance & External Affairs en Samsung México, Daniel Pérez-Cirera ha tenido roles clave dentro de la empresa coreana de telecomunicaciones. Por ejemplo, participar en el ángulo legal de los nuevos negocios y canales que se desarrollan en México. Así, por su escritorio han pasado lanzamientos como el de Samsung Pay, la apertura de la primera tienda *flagship* de la marca en México (en Santa Fe) y la asociación con América Móvil, para el lanzamiento de la primera plataforma de *internet of things* en América Latina.

Por otro lado, también debió hacerse caso del retiro masivo de aparatos Galaxy Note 7, ante aquel defecto que ocasionó una crisis global para la empresa en 2016. La operación se efectuó sin contratiempos en México.

Sin embargo, hoy acepta que nadie estuvo preparado para los retos que la pandemia trajo en cuestión de relaciones gubernamentales. Actualmente, señala, las empresas deben estar presentes en la sociedad y ante el gobierno de tiempo completo, con el fin de reaccionar mejor en caso de emergencia. En este sentido la responsabilidad social permanente juega un papel clave en la reputación de una empresa.

La pandemia nos ha enseñado a trabajar de forma colaborativa en el ámbito público-privado. ¿Qué consejos podrías dar a las empresas para adoptar una postura colaborativa, sistémica y de creación de ecosistema?

En una época como la que estamos viviendo, soy un fiel creyente de que la cercanía con el gobierno es una pieza esencial para que los proyectos funcionen y fluya todo de la mejor

manera posible para las empresas. Creo que la responsabilidad social de las compañías es ya una obligación, más que un lujo. También creo, y lo acabamos de vivir en carne propia, que nunca estás lo suficientemente listo. ¿Qué nos pasó? Llegó una pandemia y nos cambió la forma de operar. Por más que teníamos un mapeo y perfectamente definido quiénes eran las personas que debíamos tener cerca, del sector gubernamental y del no gubernamental, nunca nos imaginamos que íbamos a interactuar con tanta gente.

el gran aprendizaje que hemos tenido es que debemos estar mucho más cerca, mucho más activos, mucho más presentes.



Nos dimos cuenta de que nos habíamos quedado muy cortos: nos faltaba interactuar con organizaciones empresariales. Aunque se escuche muy trillado, la verdad es que «la unión hace la fuerza». Muchos de los acercamientos que se lograron con el gobierno fueron gracias a las asociaciones, porque logramos hacer un frente común para hacer patentes nuestras necesidades y preocupaciones ante el gobierno.

Puedo decir que el gran aprendizaje que hemos tenido es que debemos estar mucho más cerca, mucho más activos, mucho más presentes. No solo se trata de la parte reactiva, como nos sucedió, sino de la parte proactiva, para tener siempre -como dicen los estadounidenses- el *top of mind*; que la gente sepa qué hace Samsung. Me pasa incluso cuando recibo candidatos para una entrevista de trabajo. Les pregunto si saben qué hacemos y la mayoría responde que celulares, televisiones y «creen» que computadoras y semiconductores. La realidad es que hacemos mucho más que eso y aquí en México tenemos presencia con varias de nuestras empresas afiliadas.

En ingeniería, estamos metidos en el aeropuerto, en la Refinería Dos Bocas, en la construcción de obras grandes de infraestructura. En Corea hacemos buques rompehielos. Es decir, Samsung es una empresa que va mucho más allá de los electrodomésticos. Nos hemos percatado de que la gente no nos conoce y el gobierno no se da cuenta. No es culpa de nadie más que de nosotros.

Nos percatamos que podíamos hacer las cosas mejor. Lo estamos haciendo más o menos desde finales del año pasado. Cuando las medidas de distanciamiento comenzaron a relajarse un poquito, las autoridades tuvieron un espacio y nos dieron un poco más de visibilidad. Hubo un momento en que reunirse con el gobierno era prácticamente imposible.

Acabo de tener una llamada con la Secretaría de Educación Pública y me comentan que no sabían todo lo que hacemos, ni sobre nuestros programas de responsabilidad. Otro de los muchos aprendizajes de la pandemia, desde el punto de vista de relaciones con gobierno, es que tiene que existir una presencia y comunicación permanentes a todos los niveles, porque ahora tenemos diversidad de partidos políticos

la forma de combatir la pobreza que va a generarse tras la pandemia es con una participación activa, conjunta, real y efectiva por parte de las empresas.



tanto a nivel local como municipal. Todos tienen formas de acercamiento muy distintas. Algunos son más fáciles, otros tienen una filosofía anticámaras, a otros no les gusta que las empresas vayan directamente.

Hacia adelante tenemos que estar presentes, cuando menos donde tenemos un pie: Querétaro, Ciudad de México y Baja California, aunque en realidad tenemos operaciones directas o indirectas en todo el país. Tenemos que estar muy cerca de todos nuestros *stakeholders*, de las asociaciones y evidentemente de los tres niveles de gobierno. De otro modo, cuando sucede algo y tienes que reaccionar, esa reacción puede ser muy lenta, como nos pasó durante la pandemia, puede ser muy tarde. Esto no es lo ideal.

Se tiene que crear un ecosistema en las empresas. El sector de telecomunicaciones es muy pequeño. Es la joya de la corona en México por la cuestión de los celulares. Es el principal producto que vendemos y representa ingresos para la compañía. A pesar de que hay muchas guerras en telecomunicaciones con los prestadores de servicio y también con los otros fabricantes, en esto estamos todos juntos. Fuimos de la mano, con intereses bien alineados.

Se necesita un ecosistema que permita siempre gravitar en una zona de certidumbre, donde puedas reaccionar de una forma mucho más rápida y precisa.

Se ha estimado que 150 millones de personas en los países en desarrollo volverán a la pobreza extrema en este año. ¿Cuál es el papel de la empresa para mitigar este panorama?

Existen brechas que se han exacerbado a raíz de la pandemia. Basta ver a empresas que han tenido mucho éxito y las pequeñas que han desaparecido o perdido gran parte de su fuerza de trabajo. Pienso que ahora, más que nunca, la responsabilidad social es una obligación de las empresas. Hemos detectado que muchas veces la gente escoge trabajar en una empresa dependiendo lo que hagan en este campo.

Hablar de una empresa que logre erradicar o disminuir esta brecha es complicado. Todos tenemos que poner nuestro granito de arena. En Samsung siempre hemos apoyado varios pilares: el de educación -sobre todo-, el de

salud, el de inclusión financiera y el de inclusión de género. Me encanta ver a empresas competidoras y de otros sectores como Grupo Modelo, Grupo Bimbo, Lala, empresas realmente comprometidas, participando. El gobierno no va a poder solo y menos con la actual filosofía. No lo estoy juzgando, es simplemente una realidad: es un gobierno austero. Hoy más que nunca tiene que darse una mancuerna entre gobierno y empresa.

Hace unas semanas, el presidente López Obrador firmó un acuerdo con América Móvil, AT&T y Telefónica para hacer llegar internet a todos. Internet le puede dar educación a la gente, pero no le va a dar de comer. Quizá le ayude a encontrar un empleo o a prepararse para uno, pero no se lo va a generar. Al gobierno no le alcanza por varias razones: porque varias metas son inalcanzables y porque el gobierno actual está casado con el principio de austeridad, en el sentido de generar una conciencia de ahorro. Está bien, simplemente que el *timing* fue desafortunado por la pandemia, porque ahora más que nunca se necesitaría un gobierno intervencionista.

Hemos visto una y otra vez que el gobierno requiere de ayuda en proyectos muy interesantes de toda índole: tecnología, seguridad de la información, educación. La gran mayoría de los proyectos que hemos visto con el actual gobierno e incluso algunos anteriores es preguntando en qué podemos ayudar. De modo que la forma de combatir la pobreza que va a generarse es con una participación activa, conjunta, real y efectiva por parte de las empresas.

La gente verá si las empresas cuidan el ambiente, la igualdad de género y si están poniendo lo suyo en programas de responsabilidad social y no querrán asociarse con productos o incluso trabajar en empresas que no guarden estos compromisos. La gente va a exigirlos y me encanta este *chip* que traen los jóvenes.

la gente verá si las empresas cuidan el ambiente, la igualdad de género y si están poniendo lo suyo para guardar estos compromisos.



¿Qué papel juega el propósito de una empresa al trazar su estrategia de responsabilidad social?

Creo que cada empresa es distinta. Al igual que los seres humanos, tiene su ADN particular. En Samsung es relativamente fácil porque la educación y el trabajo fueron los que llevaron a Corea a erradicar la pobreza y pasar de ser el quinto PIB más pequeño del mundo a uno de los más importantes, a ser una potencia en el sector tecnológico, automotriz y de entretenimiento. Ya hasta Oscar ganó; se ha puesto en el mapa.

En Samsung es parte de nuestro *core*, de lo que ayudó al país a salir adelante. Al principio de año estábamos analizando el plan y estaba enfocado en 80 a 90% en educación. ¿Por qué? Porque es donde creemos que está el vacío más importante, y no solo en México, este mandato es para toda Latinoamérica.

En lo particular he sido un fanático del tema educativo. Siempre he pensado que Marx tenía el lema equivocado al decir que la religión es el opio de los pueblos. Pienso que hoy, más que nunca, la falta de educación es el opio de los pueblos. Me sorprenden las actitudes que toma la gente ante cuestiones de la vida, ante la pandemia y lo atribuyo a la falta de educación.

Samsung voltea a ver a su ADN, sus orígenes y es donde trata de poner su parte. Me tocó ver durante la pandemia que cada quién apuesta diferente. Hay empresas que hacen cerveza y se

en la educación es donde está el vacío más importante, y no solo en México, este mandato es para toda Latinoamérica.

pusieron a hacer gel antibacterial; empresas que hacen autos y se pusieron a hacer respiradores, mucho enfocado en el sector salud o el social. Veo muchas empresas mexicanas muy comprometidas, mucho más que las transnacionales. Eso da tristeza porque México siempre ha sido un país que ha atraído inversión extranjera y ha abiertos los brazos a empresas multinacionales. Sería maravilloso ver una participación de las empresas extranjeras, en la misma medida que las mexicanas, en responsabilidad social.

En México hay muchos sectores en los cuales se puede apoyar. Lo importante es que lo hagan, que exista un compromiso. Vienen normas muy interesantes para las empresas en materia de responsabilidad social y ambiental. Estamos tarde ya en reciclaje, economía circular, etcétera. Creo que, si esto no lo atacamos hoy, el día de mañana lo vamos a pagar.

La responsabilidad social en una empresa global como Samsung ¿se maneja de manera diferente en cada país?

Existe un término que me encanta: *glocal* (global-local), y puedo decir que Samsung es un gran ejemplo de ello. Somos una empresa tremendamente



matricial, con fuertes raíces en la cultura coreana. Tan es así que en México llevamos más de 28 años y nuestros líderes siguen siendo coreanos, venidos directamente de allá.

La gran mayoría de los programas sí son globales. Tenemos varios programas globales de educación. Por ejemplo, *Solve for Tomorrow*. Es un concurso que lleva una incubadora de negocios para jóvenes de bachillerato. Se trata de un proyecto muy ambicioso. Me parece que este es su octavo año, pero es el único obligatorio.

Tenemos voluntariados en México, algunos para proveer de techo a las comunidades que no lo tienen. Operamos varios programas locales en donde sí tenemos un poco más de margen de maniobra. Ahora en la pandemia se ha hablado mucho de poner un impuesto a la riqueza. A mí

no me gustaría verlo así: el gobierno paternalista queriendo subyugar a la gente. Sería maravilloso como lo han hecho en Estados Unidos. Por ejemplo, la exesposa de Jeff Bezos, Mackenzie Scott, una de las mujeres más ricas del mundo, dijo que donará gran parte de su patrimonio. Hay empresarios como Bill Gates que han hecho lo mismo. Aquí en México tenemos un empresario icónico que lo ha hecho muy bien: Carlos Slim. Yo mismo fui becario de la Fundación Telmex durante toda la carrera de Derecho. Han ayudado a una infinidad de personas. Sería muy bueno que las empresas hicieran esta especie de pacto para poder ayudar. </>

estamos tarde ya en reciclaje, economía circular, si esto no lo atacamos hoy, el día de mañana lo vamos a pagar.



pienso que hoy, más que nunca, la falta de educación es el opio de los pueblos.

istmo



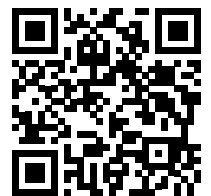
istmotalk

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

No te pierdas las primeras temporadas:

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

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



JUAN ANDRÉS PANAMÁ

«Nos enfocamos
en aportar

VALOR

a la
comunidad»



«Si no me enfoco en aportar más valor a conductores y usuarios, no tendré acceso a mayores oportunidades».

REDACCIÓN ISTMO



Juan Andrés Panamá ha colaborado desde 2018 en la empresa de movilidad china Didi, primero como director de Operaciones y actualmente como director general en México y Argentina. Didi realizó una variedad de cambios en su estructura para fortalecer su crecimiento en la región de Latinoamérica, pero le esperaba una gran prueba en 2020. La experiencia del directivo en el sector tecnológico y de movilidad le ha permitido innovar en materia de atención tanto a los usuarios como a sus operadores, lo cual ha sido de gran ayuda en la crisis que azota al país, al crear nuevas oportunidades para auxiliar a la comunidad en estos tiempos tan complicados.

En un año tan complejo como fue 2020, asumes la dirección de Didi en México y Argentina. ¿Qué retos presentó esta situación en tu liderazgo?

La pandemia comienza, como todos sabemos, en China. Didi tiene una presencia grande ahí, por lo que aprovechamos para generar conocimiento de antemano y así formular una misión y visión que se adecuara a este momento en específico.

Algo muy importante en lo que siempre he creído es que los negocios existen para apoyar a las comunidades y para hacer un bien. De hecho, la directriz vino directamente desde la presidencia, que indicó que en ese momento nos olvidaríamos de las metas de crecimiento y rentabilidad para enfocarnos 100% en cómo poder ayudar a la comunidad con la que trabajamos.

En primer lugar, los socios conductores: nos enfocamos en ver cómo los podíamos apoyar y darles suficientes herramientas para seguirse conectando y llevar ingresos a sus familias. Esto se hizo de dos formas. La primera fue crear un fondo a nivel global de más de 10 millones de dólares. Con éste podríamos apoyar a los conductores con hasta 28 días de ganancias, en caso de tener un diagnóstico positivo de COVID-19, o ser puestos en cuarentena por el gobierno. De esta manera, si se desconectaban no perdían ingresos.

La segunda fue apoyar con materiales que proporcionen viajes más seguros: gel desinfectante, cubre bocas, divisiones plásticas a fin de evitar que los aerosoles pasaran de la parte



Juan Andrés Panamá,
director general de DiDi
en México y Argentina.

En 2020 nos enfocamos en cómo podíamos apoyar a la comunidad, auxiliando también a empoderar a todos los empleados de Didi.

frontal a la trasera o de la trasera a la frontal y así disminuir la probabilidad de contagios.

Nos enfocamos también en la interacción entre pasajeros y conductores: educamos a los conductores en cómo desinfectar mejor sus vehículos y tener menor probabilidad de contagio. Esto iba desde el estornudo de etiqueta hasta el lavado de manos constante. Nos enfocamos en qué puntos del vehículo debían limpiar, qué partes del vehículo no tocan tanto los pasajeros y enfocarse más en limpiar manijas y cinturones. Dentro de los viajes seguros estaba también el uso de tecnología. Hubo un desarrollo de nuestra plataforma de verificación de uso de cubre bocas para empezar a recibir viajes. Esta plataforma también la hicimos de *open source*, para que cualquier otra compañía o persona pudiera usarla.

La parte final trataba del apoyo a la comunidad, con nuestro programa *The Didi Hero*, con el que realizamos más de cinco millones de viajes gratuitos o con descuento para todo el sector salud: enfermeros, doctores, personal de limpieza y administrativo, quienes han tenido que ir como primera línea de batalla y a quienes hemos podido ayudar de forma importante.

Fue este cambio de mentalidad y el enfoque en cómo podíamos apoyar a la comunidad lo que resultó tan importante y especial en este año, auxiliando también a empoderar a todos los empleados de Didi. Es decir, al final estábamos apoyando materialmente y de forma concreta a personas con las cuales interactuamos muy seguido.

En 2020 Didi Food cumplió su primer año en México ¿qué resultados tuvieron en este año en que la demanda a domicilio creció exponencialmente y cómo construyeron su oferta de valor en el mercado?

La oferta de valor está enfocada en dos cosas principalmente: mayor variedad de restaurantes y mayor valor por tu dinero. Esto va desde la tarifa de entrega hasta los platillos disponibles dentro de la aplicación y su calidad.

Comenzamos en 2019 en Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey y terminamos el año con más de 37 ciudades. Es una expansión masiva para una industria que requiere un trato



Nos convertimos en un brazo importante para que los restaurantes se mantuvieran con buen flujo de efectivo y siguieran operando. Nosotros buscamos aportar mayor accesibilidad a los comensales.

muy personal con los restaurantes. Encontramos una manera de crear una relación con ellos en todas las ciudades nuevas a las que llegamos, para comunicarles de una forma muy fácil la oferta de valor, que eran comisiones más accesibles, así como un programa de incentivos que los ayudaran a incrementar ventas y, por tanto, incrementar su flujo de efectivo, que era el mayor problema por el que estaban pasando.

Nuestro programa para esto se llama «Estamos Juntos» y trata de igualar los incentivos de los restaurantes. Lo hemos ido cambiando a través del tiempo y funciona de la siguiente manera: Si un restaurante decide dar a sus usuarios un incentivo de 10% en sus platillos, nosotros igualamos con otro 10%, para que resulte en un 20% final. Los restaurantes que accedieron a este programa duplicaron sus ventas contra los que no quisieron. De ese modo, nos convertimos en un brazo importante para que se mantuvieran con un buen flujo de efectivo, que siguieran operando y que nosotros pudiéramos aportar mayor accesibilidad a los comensales.

Del lado de los repartidores nos enfocamos en traslados seguros. Somos la única plataforma que paga por absolutamente todos los kilómetros que recorren. Quisimos darles un servicio más personalizado a través de nuestros centros de atención, y fuimos la única compañía que los mantuvo abiertos durante este tiempo. Les dimos también los mismos apoyos que a los conductores para que pudieran trabajar de una forma segura.

En términos de logística ¿cómo consiguieron esos resultados? ¿Tuvieron que conseguir más repartidores para realizar el trabajo en tiempo récord?

Los registros de repartidores se duplicaron el último año en las ciudades en que operamos, porque se incrementó la demanda por Didi Food, sumando esto a la situación que vivimos. Y, sea la parte de movilidad o la de entrega de comida, ha sido un brazo que ayuda a aliviar la situación económica que estamos viviendo. Se ha presentado un incremento histórico en la tasa de desempleo y nosotros aportamos una opción flexible a la cual se puede acceder rápidamente

si pasas los filtros de seguridad de la compañía. Se sumaron varias cosas: ingresos atractivos para gran parte de la población, nuestra adaptabilidad a la situación misma, y el *marketing* que focalizamos en cada uno de los actores.

Para los repartidores, por ejemplo, lo más importante en ese momento eran los ingresos. Nos enfocamos en ser transparentes en cuáles podrían ser las ganancias que podrían obtener. Con los restauranteros, con el tipo de comisiones más accesibles. Con los comensales nos enfocamos específicamente en los descuentos que estábamos aportando a través del programa «Estamos Juntos».

Dentro de tus funciones también está echar a andar Didi en Argentina. ¿Qué proyectos tienen al respecto?

Argentina marca un lanzamiento muy especial para Didi. Tiene muchas «externalidades» que son únicas del mercado: la hiperinflación que está viviendo el país, el tipo de cambio que se está disparando y el hecho que antes de nuestra llegada, la industria había tenido una interacción muy hostil con el gobierno.

Lo que hicimos al respecto de esta última fue entablar conversaciones con el gobierno de Buenos Aires, a fin de poder entender cuáles eran sus necesidades, cómo veían todos los segmentos de movilidad, y específicamente qué había causado la mayor fricción con la competencia. Entendimos que buscaban tecnología para poder tener traslados más seguros y con mayores ingresos. Necesitaban también que se apoyara al gobierno con una guía de cómo podríamos ir creciendo, aportando seguridad y así juntos hacer eficiente y moderno todo el sector de movilidad. Esa fue la clave: ofrecer Didi Taxi, a la par que Didi Express. Lo lanzamos en noviembre y hasta hoy contamos con una buena comunicación con el gobierno.

Lo que presenta el mercado argentino son retos a futuro de cómo podremos acoplarnos a la súper inflación y al tipo de cambio, pero tenemos muchos aprendizajes operativos y de entendimiento de usuarios y conductores del resto de Latinoamérica que podremos usar para mejorar la experiencia y

Tenemos equipos que se enfocan en saber específicamente qué es lo mejor para los gobiernos; equipos que se enfocan en la experiencia de los usuarios y equipos que se enfocan en la experiencia de los conductores.

la percepción de la industria, como ya lo hemos logrado en otros lugares.

¿Qué consejos puedes dar a las empresas para que tomen una postura colaborativa donde estén amalgamadas la parte pública y la privada?

Creo que lo principal es el valor que podemos tener a largo plazo. Si me enfoco en el corto plazo, voy a destruir muchos de mis canales a futuro, y uno de ellos es el gobierno. Si no logro colaborar con ellos, no podré a largo plazo lanzar nuevos productos, ni tener plataformas como la de Didi Smart Transportation, que va a ayudar a mejorar la movilidad y por ende el acceso a mi plataforma y mis productos.

Si no me enfoco en aportar más valor a conductores y usuarios, no tendré acceso a mayores oportunidades económicas con los conductores, o la gente me dejará de usar porque los precios ya no serían accesibles. Es decir, todo negocio, al final, aspira a tener un punto de rentabilidad, cuando se trata de negocios privados. Esa rentabilidad viene a corto y largo plazo y el enfoque que hemos tenido es cómo podemos construir



DiDi Vacúnate apoya a los usuarios llevándolos junto con un acompañante al centro de vacunación con un descuento en su tarifa.

a futuro y cómo podemos aportar más valor a las necesidades que estamos viendo en nuestros usuarios. Esto va de la mano con querer escuchar lo que están buscando.

Algo que siempre estamos revisando es el enfoque en crear valor para los usuarios. Una de las cosas que hemos visto es que nuestro servicio está ayudándolos a conectarse con el transporte público. Si nos enfocamos en la totalidad de nuestros viajes en la Ciudad de México, sabemos que 8% de los viajes comienzan o terminan conectándose con este tipo de transporte. Es mucho, y es algo que no habíamos visto, pero nos ayuda a comenzar a hacer mejores preguntas a las personas adecuadas, para ver cómo podemos llegar a más gente que pueda hacer uso de nuestro servicio de esta manera. Muchas veces, esto no nos va a dar una rentabilidad a corto plazo, pero al poder solucionar o mejorar la experiencia para ellos podremos resolver quizá este problema en uno o dos años de una manera eficiente y que sea al mismo tiempo buena para nuestro negocio.

¿Consideras que tomar decisiones en época de incertidumbre transformó tu forma de dirigir?

Creo que lo que más me transformó fue lo que yo llamaría la «seguridad psicológica» que proviene de trabajar en una compañía con quien compartes un mismo punto de vista. De esta forma estás tomando una decisión en conjunto, y sabes en qué enfocarte cuando no están presionándote con metas de crecimiento y rentabilidad. Si puedes partir de ahí, aportar valor a la comunidad, todo cambia.

Se transformó la forma en que operamos en Didi, al volverse más grande el enfoque en el usuario y en la comunidad. De esa manera comenzaron a tomarse decisiones con prioridades distintas.

Otro aspecto importante por señalar es que somos una compañía autónoma e independiente a nivel local. Es decir, en Didi Movilidad México tomamos todas las decisiones y más que nada usamos a los *head quarters* para rebotar ideas y para consultar sobre lo que ha sucedido en otros mercados. Esto ayuda mucho, porque las personas que están más cerca de los detalles pueden tomar decisiones adecuadas para mejorar la



experiencia de los usuarios. Si vamos armando y consolidando esto de la manera correcta, la decisión final se toma en conjunto, de manera colaborativa y alineada. Tenemos equipos que se enfocan en saber específicamente qué es lo mejor para los gobiernos; equipos que se enfocan en la experiencia de los usuarios y equipos que se enfocan en la experiencia de los conductores.

Todo esto me enseñó a confiar en las decisiones que está tomando el resto del equipo y así tomar una decisión final mucho más rápida, enfocada en mejorar la experiencia de toda la comunidad dentro de Didi.

Algo más que nos ha enseñado la pandemia es que hemos tenido una transición muy importante. Quizá no somos los líderes del mercado, pero sí nos hemos convertido 100% en líderes en innovación. Esto puede verse en absolutamente todas las iniciativas que hemos lanzado, desde cómo nos hemos acoplado a la crisis económica y balanceado las ganancias de los conductores con accesibilidad al servicio, hasta productos como Didi Protect, Didi Entrega, Didi Hero y Didi Vacúnate.

Todos son productos nuevos e innovadores en el mercado y hemos visto cómo han marcado la pauta para que nuestros competidores sigan

emulándolos. Esto resulta importante, porque si combinamos el ser líderes en innovación con ser líderes en descargas de ambas aplicaciones de conductores y pasajeros, tenemos un camino muy atractivo por delante. Todo está enfocado en cómo podemos crear mayor valor para los usuarios. Esto es lo que aprendimos en la pandemia, quizá no en la forma de tomar decisiones, pero sí en una nueva forma de pensar en el negocio, en términos de innovación y centrado en valor para usuarios y conductores.

¿Qué viene para 2021?

Construir sobre lo que vimos que está funcionando muy bien: continuar innovando, entendiendo más segmentos de movilidad, y pongo a la Ciudad de México como ejemplo: hay 24 millones de traslados diarios. De esa cantidad, aproximadamente entre 10 y 15% se llevan a cabo en vehículos privados. El resto son peatonales, bicicletas, o transporte público: camiones, minivanas, Metrobús y metro. Si no comenzamos a enfocarnos en toda esta población y entender cuáles son sus necesidades de movilidad, más que nada para complementarlos, no podremos seguir con nuestra estrategia y cumplir con nuestra misión, que es mejorar la movilidad de las ciudades. </>



45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



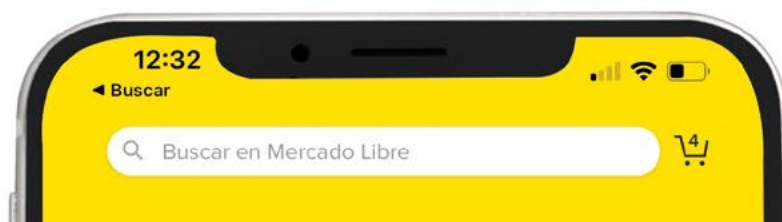
RESTAURANT

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

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

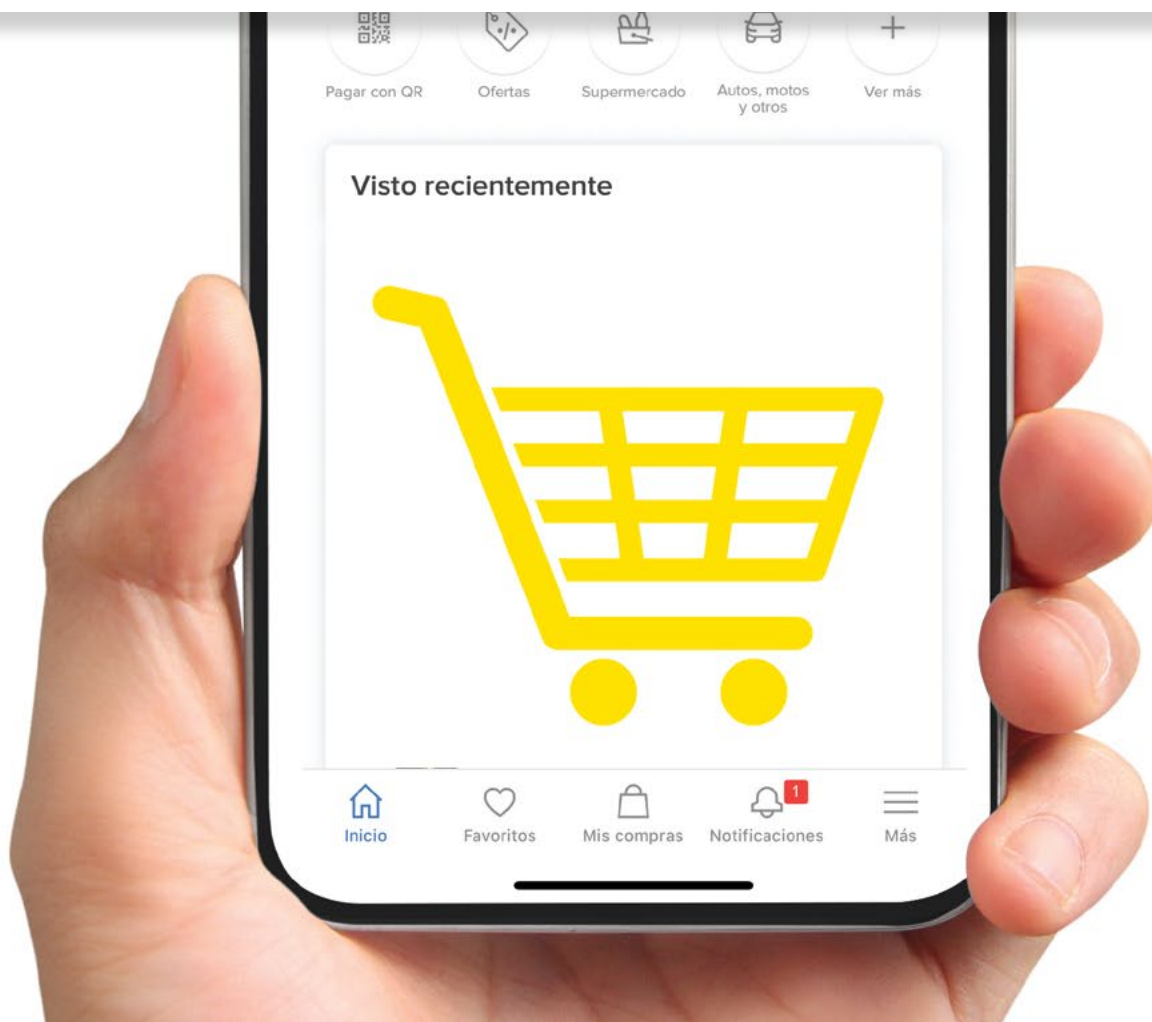
Reservaciones: 5533 3390 • 5525 1265
Río Sena 88, Ciudad de México, entre Reforma y Río Lerma
Comida: lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs

DAVID GEISEN



e-commerce: **el ganador** de esta pandemia

REDACCIÓN ISTMO





En tiempos de pandemia, Mercado Libre ha logrado consolidar su posición como jugador de peso en el comercio electrónico en América Latina, adaptando y creciendo su red para hacer frente a los retos del año de pandemia.

A principios de 2019, David Geisen tomó el cargo de líder en México de la compañía argentina Mercado Libre, la empresa más importante de comercio electrónico en América Latina. Geisen tiene historia como emprendedor (fundó la *startup* Clickonero) y ha sido a la vez un probado ejecutivo, al encabezar el negocio en México de la empresa digital de moda Dafiti. Fue fundador de la Asociación Mexicana de Ventas Online y es parte del comité de inversiones del fondo de capital de riesgo Angel Ventures. Esta experiencia lo llevó a manejar con éxito la división mexicana, el tercer mercado más importante para Mercado Libre.

En su tiempo al frente de Mercado Libre, Geisen ha logrado un crecimiento del número de usuarios, así como una implementación de la infraestructura logística de la plataforma que ha permitido que sus productos comiencen a ser entregados en 24 horas y a garantizar cobertura en todo México. Mercado Libre se ha unido al apoyo de la economía ante la pandemia, brindando capacitación para pymes que no habían ingresado al comercio *online*, dándoles una oportunidad para desarrollar su negocio en tiempos donde el *e-commerce* es esencial tanto para usuarios como para vendedores.

Hasta 2020, cerca de 54 millones de adultos no participaban en el sistema bancario. Ustedes tenían como meta incrementar esta cifra y hacer que estas personas aprovecharan los beneficios del *e-commerce*. ¿De qué forma se movió esta cifra durante la pandemia?

Nuestra meta es aumentar la inclusión financiera y democratizar no solo el comercio electrónico sino también el dinero, los créditos y los pagos en general. La cifra de 54 millones sigue siendo alarmante porque estamos hablando de más de la mitad de los mexicanos que no tienen acceso a la banca tradicional, y probablemente nunca la tengan. Por eso, desde mi punto de vista, las Fintech son tan importantes, llenan este vacío y ayudan a que más personas tengan educación financiera y acceso a herramientas que mejoran su calidad de vida.



David Geisen,
director general de
Mercado Libre México

las Fintech son muy importantes, ayudan a que más personas tengan educación financiera y acceso a herramientas que mejoran su calidad de vida.

Nuestro objetivo de inclusión financiera a través de Mercado Pago, que es la Fintech más grande de Latinoamérica con más de cinco millones de transacciones por día, va más allá de ofrecer esos beneficios. Realmente tiene como propósito democratizar, facilitar y mejorar la vida no solo de los consumidores, sino también de los comerciantes que quieren procesar o recibir un pago.

Sabíamos que en tiempos de pandemia comprar en línea era una necesidad, que la inclusión financiera tiene más relevancia porque permite que las personas puedan realizar transacciones sin efectivo, sin contacto físico y de esa manera evitan también posibles contagios.

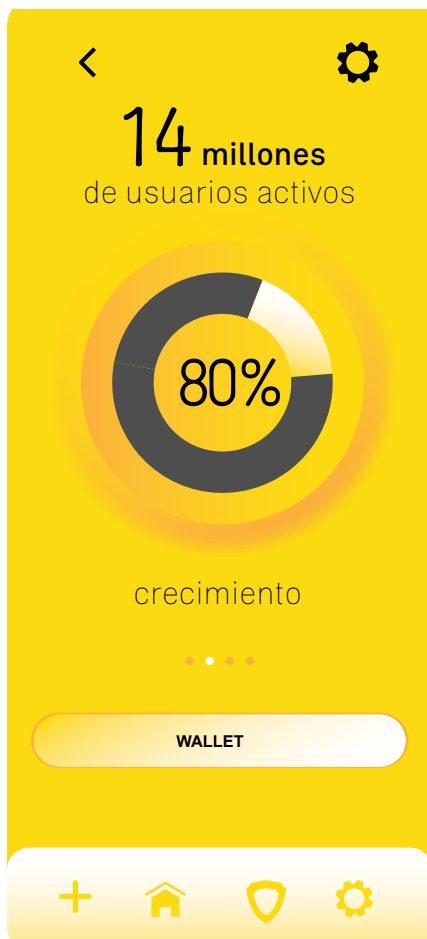
Tenemos a nivel regional más de 14 millones de usuarios activos en nuestra *wallet* y esto ha crecido un 80%, comparado con el año anterior, de modo que me parece que estamos en buen camino hacia esa inclusión financiera y democratización del dinero.

Durante 2020, Mercado Libre consolidó en México su posición de liderazgo entre las pymes que se valen de su ecosistema. ¿Qué representa esto para ti, que comenzaste en el mundo del emprendimiento?

Para mí es increíble ser parte de esto. Es algo que en la última década me ha movido mucho, no solamente lanzando varios emprendimientos, sino también ayudando a otros, invirtiendo en *startups* en la región latinoamericana, en Estados Unidos, en Europa, etcétera. Es algo que realmente es mi pasión. Me gusta ayudar lo más posible para que estas empresas, que están mejorando la vida de las personas o intentando algo innovador, tengan una probabilidad más alta de éxito.

Respecto al tema del ecosistema, en Mercado Libre México sumamos más de 3.3 millones de usuarios nuevos y también ayudamos a que miles de pymes tuvieran acceso por primera vez a la venta en línea. Esto gracias a las capacitaciones, a los *webinars* que dimos a más de 18,000 pymes y también al ecosistema de soluciones que desarrollamos en los últimos años y que ha sido un esfuerzo muy grande e innovador, en donde invertimos más de 1,000 millones de dólares aquí en México en los últimos tres años.

Básicamente esto ayudó a que en poco tiempo, cuando empezó la pandemia, tuvieran un



el propósito que cada uno tiene que encontrar en su carrera profesional no se limita a lanzar una empresa nueva. Para mí, eso fue hace una década y ahora estoy 100% igual de apasionado sobre lo que estoy haciendo.

ecosistema de soluciones a su disposición, para ingresar y acceder a la venta en línea y competir y jugar en el más alto nivel en el mercado. Estoy realmente muy orgulloso de poder ayudar y formar parte de esta activación económica.

También hicimos muchas encuestas a las pymes que están vendiendo en Mercado Libre. Más de 8,000 se sumaron el año pasado en México al ecosistema de la compraventa de productos. Nos dijeron que siete de diez ventas las realizaron en línea y cinco de esas siete se llevaron a cabo a través de nuestra plataforma. Es otro dato que me da orgullo, por todo lo que hemos impulsado en los últimos años y el apoyo que hemos dado a miles de pymes que se vieron en una situación muy complicada de un día para otro, cuando comenzaron las restricciones de la pandemia en marzo.

El propósito que cada uno tiene que encontrar en su carrera profesional no se limita a lanzar una empresa nueva. Para mí, eso fue hace una década y ahora estoy 100% igual de apasionado sobre lo que estoy haciendo dentro de una empresa que yo no fundé; tengo únicamente dos años dentro de Mercado Libre, pero conecto realmente con todo el propósito y los valores de la empresa. La magnitud de lo que estamos logrando ahora es mucho más grande comparada con los emprendimientos con los que comencé hace 10 u 11 años.

Desde el inicio de la pandemia, Mercado Libre dio señales de empatía y adaptación al cambiar su logo del apretón de manos, a un saludo de codos. ¿Crees que este cambio haya ayudado a generar mayor engagement? ¿Piensan dejar esta imagen permanentemente?

Sobre el logotipo, teníamos antes el lema de «lo mejor está llegando», refiriéndonos a la democratización del comercio, del dinero, y de que los productos llegan; una combinación de metáforas. Lo cambiamos a «codo a codo en las difíciles, hasta que llegue lo mejor». Para nosotros esto no era nada más una frase: era importante comunicarlo con acciones. Una de ellas fue el cambio del logotipo. Si será permanente o no, no sabría decirlo. Diariamente en Mercado Libre en México recibimos 15 millones de visitas en las *apps* y la página web, de modo que cambiar el logotipo llamó la atención. Lo que queríamos era que la gente

fuera más consciente de que hay una pandemia. Tomamos muy en serio la posición de tener una gran plataforma de comunicación para concientizar más en el tema de evitar contagios. En cuanto a «acciones», lo que hicimos puntualmente fueron acuerdos con la Cruz Roja Mexicana, con el Banco de Alimentos, e invitamos a otras empresas a unir fuerzas y apoyar a esas instituciones durante la pandemia.

También, a raíz de esto, nació el programa para pymes donde capacitamos a más de 18,000 en los últimos doce meses. Otra cosa fue que al inicio de la pandemia unificamos intereses moratorios para usuarios y vendedores; moderamos miles de publicaciones de productos de primera necesidad cuyos precios fueron aumentados de forma desproporcionada e injustificada. Esto con el fin de proteger a los consumidores. Habilitamos pagos de QR en farmacias, para evitar el uso de efectivo y reducir contagios entre personas.

A mediados de 2020 arrancaron su propia red de logística para llegar a todo el territorio mexicano en 24 horas. ¿Qué reto les implicó lanzar este esquema en plena pandemia?

El reto principal fue jugar contra el tiempo y mantener el servicio de excelencia, porque

el año pasado logramos que más de 85% de todos los productos que vendemos se entreguen entre 24 y 48 horas aquí en México.

tuvimos que cambiar protocolos de salubridad, de distancia, para mantener a toda la gente protegida y al mismo tiempo expandir la capacidad, aumentar en miles a la gente operativa para atender la demanda puntualmente en los primeros meses. Fue un esfuerzo brutal, ajustamos también las promesas de entrega para seguir cumpliendo a todos nuestros clientes.

Conforme pasó el tiempo logramos aumentar las capacidades, abrimos nuevos centros de distribución, sumamos aviones a la red logística para mejorar los tiempos de entrega. Fue mucho esfuerzo, porque toda la red de transportistas, como pueden ser DHL, Fedex, etcétera, recibieron también mucha demanda. Nos vimos en la necesidad de no depender únicamente de ellos. Seguimos trabajando con ellos porque tenemos tal volumen de paquetes que uno solo no puede, pero en paralelo había que desarrollar soluciones alternas que nos permitieran reaccionar con más agilidad y mejorar continuamente los niveles de servicio. Por ejemplo entregas el mismo día, o entregas de fin de semana.

El año pasado logramos que más de 85% de todos los productos que vendemos se entreguen entre 24 y 48 horas aquí en México. Estoy muy contento, pero ha sido un esfuerzo titánico, especialmente de la gente en operaciones y en transportación. </>



Creativity Love

 MDMxProducciones

 dm_eventos_oficial

 55 5696 4392

 contacto@dmproducciones.mx

vity

創造性が鍵

の



Ideas para NO PERDERSE en internet



El tremendo atractivo del mundo digital amenaza con «desconfigurar» el comportamiento individual y social. Es preciso conocer los efectos negativos de la vida *online* y buscar formas de superarlos.

FRANCISCO UGARTE CORCUERA y
ROGELIO VEGA LLANAS

Nuestros comienzos de siglo atestiguan el incremento en la conectividad global. Cada vez son más las personas cuyas actividades ordinarias de trabajo, relaciones sociales, educación y descanso son posibles gracias a la tecnología.

Internet y las redes sociales potencian muchos aspectos de nuestras vidas, nos ayudan a preservar vínculos existentes y a crear nuevas relaciones; compartir fotografías, enviar felicitaciones, recomendar un video, por ejemplo, son manifestaciones frecuentes de cercanía y cariño con los amigos y familiares que, sin duda, se han facilitado con el empleo de internet.

Junto a los indudables beneficios del uso de las tecnologías, descubrimos también –en nosotros o en los demás– aspectos de la vida de relación, modos de actuar, estructuras de pensamiento y hábitos de vida que se van desconfigurando por su empleo poco reflexivo. En estas líneas ofrecemos una visión general de cinco problemáticas frecuentes entre los usuarios; bosquejamos las consecuencias antropológicas para la persona humana en su integridad y concluimos ofreciendo algunas soluciones formativas –teóricas y prácticas– que ayuden a evitar los problemas y sus efectos, o a solucionarlos cuando se generen.

Por su enfoque general, este artículo se escribió de manera sintética y esquemática, como un punto de partida para la reflexión del lector.

CINCO SITUACIONES PROBLEMÁTICAS DERIVADAS DEL MUNDO DIGITAL

1. Excesiva dedicación al dispositivo. El desarrollo integral de una persona requiere que distribuya su tiempo racionalmente entre diversas actividades –muchas de ellas claramente fuera de internet– y dedique a cada una periodos razonables.

a) Sorprenden las estadísticas sobre el tiempo, más allá del necesario para el trabajo, que los usuarios permanecen conectados, porque son el reflejo de muchas horas diarias. Las posibilidades de incurrir en el exceso, por contraste con la dedicación a las otras actividades fuera de Internet, son significativas. Esta desproporción puede llevar a la pérdida de tiempo, cuando este no se distribuye equilibradamente.

b) La excesiva dedicación a las redes genera en-simismamiento –entendido como el hábito de pensar en sí mismo– que disminuye la capacidad de interesarse en los demás y afecta a las relaciones humanas. Quien cae en un individualismo egoísta no desarrolla habilidades sociales ni capacidad de verdadera amistad; consecuentemente se encontrará limitado para ayudar a otros, como en cambio sí ocurre en la relación de tú a tú, propia de los amigos.

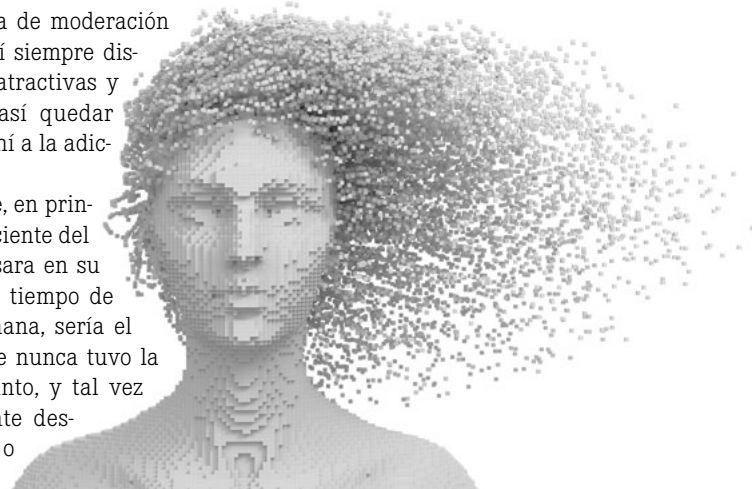
c) La persona que permanece mucho tiempo en internet suele contar con exceso de información. Las noticias llevan a otras y unas fuentes direccionan hacia temas relacionados pero distintos. Esto puede convertirse en un círculo vicioso que acabe en la dispersión: que es falta de capacidad de concentración, necesaria para el progreso en cualquier ámbito.

d) A veces, el exceso de permanencia en internet se ocasiona por la falta de moderación en actividades lúdicas –allí siempre disponibles, y cada vez más atractivas y abundantes–, facilitando así quedar enganchados en ellas. De ahí a la adicción, solo existe un paso.

e) Lo más preocupante es que, en principio, el usuario no es consciente del tiempo que pierde. Si revisara en su dispositivo cuál ha sido el tiempo de uso durante la última semana, sería el primer sorprendido, porque nunca tuvo la sensación de que fuera tanto, y tal vez intentará inconscientemente desautorizar esa información o justificarla.

2. Contenidos. A tan solo un *click* de distancia, el volumen de material disponible en internet es prácticamente infinito: personas y contenidos buenos, malos, intrascendentes. Al no seleccionar lo que enriquece –no solo porque aporte información, sino también ideas que permitan crecer e impulsen el propio desarrollo–, las consecuencias pueden ser perniciosas. ¿Cuáles son estos contenidos menos valiosos o incluso negativos?

a) En primer lugar, los que podrían calificarse de superficiales y vacíos, pues no enriquecen e inclinan a la frivolidad.



unas fuentes direccionan hacia temas relacionados pero distintos. Esto puede convertirse en un círculo vicioso que acabe en la dispersión.



- b) Las informaciones falsas *-fake news-*, que distorsionan la realidad, desinforman y crean desconfianza por la pérdida de la noción de verdad. Esta forma de proceder por parte de quienes difunden estas informaciones sin corroborarlas refleja una clara falta de responsabilidad, contraria a la ciudadanía digital.
- c) Otro material pernicioso y de fácil acceso es la disponibilidad de contenido pornográfico, sobre todo para los más jóvenes (siete de cada 10 adolescentes consumen pornografía, a la que acceden por primera vez a los 12 años, según datos de Save the children de 2020), el cual deforma la visión correcta de la sexualidad y degrada a la persona, con altas probabilidades de generar una adicción de la que no es sencillo salir.
- d) En la convivencia virtual se pueden producir relaciones inconvenientes, ya sea por invitaciones engañosas que se reciben o porque el propio usuario las busca con ingenuidad. Se trata de relaciones que difícilmente se llevarían a cabo por vía presencial y que pueden acabar en abusos de diversos tipos.
- e) Finalmente, internet puede acarrear riesgos digitales que el usuario no prevea o minimice, pensando que a él no le ocurrirán: robo de datos personales, suplantación de identidad, violación de la confidencialidad, fraudes con afectaciones económicas, etcétera.

3. Polarización digital. La dependencia provocada por internet y los instrumentos digitales crea una necesidad de estar permanentemente pendientes del dispositivo, con diversas características y consecuencias.

- a) Una es el miedo irracional a permanecer un intervalo de tiempo sin el dispositivo, porque se siente que falta algo esencial. Para este fenómeno se ha acuñado el término NoMofobia (acrónimo de la expresión inglesa *no mobile-phone phobia*): los usuarios tienden a sentir ansiedad cuando, por cualquier motivo, no pueden tener a mano el celular o acceder a sus servicios.
- b) Relacionado con el problema anterior está el temor a perderse de algo, expresado con el término FOMO (*fear of missing out*), patología psicológica que consiste en la aprensión

internet puede acarrear riesgos digitales que el usuario no prevea: robo de datos personales, suplantación de identidad, fraudes, etcétera.

por no participar de aquello que otros viven o experimentan. Este es también un tipo de ansiedad que, a quien la padece, le aminora la capacidad de disfrutar el presente real, añorando la realidad idealizada que las redes sociales le ofrecen.

- c) Otro efecto directo de la polarización digital es la desconexión con las personas presentes. Resulta fácil constatar cómo, frecuentemente, en las reuniones sociales *-comidas, fiestas, etcétera-*, cada asistente consulta su teléfono sin establecer una verdadera relación con quienes están físicamente más cerca. Esto hace, entre otras cosas, que las relaciones humanas se tornen superficiales y que no se generen verdaderos vínculos de amistad o, al menos, que se dificulten. A este fenómeno se le conoce como *phubbing*, que es una combinación de las palabras *phone* (teléfono) y *snubbing* (ignorar, desairar).
- d) La permanente dependencia del dispositivo produce también falta de contacto con la naturaleza, la cual sería un buen antídoto para quienes, inmersos en el mundo virtual, podrían enriquecerse de sus beneficios: apreciar su belleza, experimentar paz, contemplar la creación, etcétera.
- e) Consecuencia importante de la polarización digital es que dificulta pensar en realidades trascendentes, que exigen desconectarse de lo inmediato para acceder a niveles superiores, como sería la relación con Dios, que requiere concentración y recogimiento.

4. Hábitos poco saludables. Quien se encuentra envuelto en el mundo virtual suele estar realizando, de manera continua *-y muchas veces inconsciente-*, acciones repetitivas que generan hábitos intelectuales, psíquicos y operativos que pueden arraigarse incluso de manera permanente. Aunque algunos de esos hábitos serían positivos y desarrollarían virtudes, otros tendrán resultados negativos porque dañan a la persona:

- a) La inmediatez, entendida como atención exclusiva al presente *-sin tomar en cuenta el pasado ni el futuro-*, es típica de quienes viven dependientes del dispositivo. Su comportamiento se reduce a reaccionar ante los estímulos del

momento (un mensaje de texto, una notificación, por ejemplo), perdiendo la capacidad de planear y proyectar su vida hacia objetivos valiosos de mediano y largo plazo.

- b) Ese afán de inmediatez suele originar el vicio de la impaciencia, que afecta negativamente la capacidad de afrontar las situaciones adversas que la vida presenta con frecuencia y que requieren, muchas veces, de procesos de larga duración.
- c) El contacto habitual con el móvil exige permanecer bajo un ruido permanente, incapacitando para el silencio, tan necesario para encontrarse con uno mismo, con los demás y con Dios. Este ruido puede ser físico (música, *ringtones*, etcétera) o psicológico (estar en constante distracción). Prueba de esto es que, con frecuencia, al encontrarnos solos y con tiempo disponible, acudimos al dispositivo sin un objetivo específico, sino únicamente para distraernos o gastar ese tiempo en «algo».
- d) La excesiva dedicación al celular incluye muchas veces su uso durante la noche, ocasionando una reducción del tiempo de sueño que se convierte en un mal hábito, difícil de desarraigar. Las consecuencias para la salud física y psíquica no se hacen esperar, con efectos perniciosos para el rendimiento laboral y el estado de ánimo. A este fenómeno se le conoce como *vamping*, término que procede de *vampire* (vampiro), ser de actividad nocturna.
- e) La polarización digital no solo repercute en el propio usuario, sino en aquellos a quienes este invade frecuentemente con sus mensajes y envíos. De ordinario, quien así procede no cae en la cuenta de que incurre en una interrupción continua de los destinatarios, porque lo hace normalmente con buena intención.

5. Creación de marcos de referencia. El mundo digital presenta constantemente personas, situaciones e ideas que, para muchos, se convierten en aspiraciones de vida o enfoques de pensamiento.

- a) Los llamados *influencers* atraen la atención de un número elevado de usuarios, por los contenidos que suben o la imagen que proyectan. Cuando tales contenidos son positivos, producen un beneficio importante en quienes los

siguen. En cambio, es frecuente que algunos de estos *influencers* reflejen un estilo de vida atractivo pero falso, ya que, al ser producto de una imagen artificial con fines comerciales, ésta no responde del todo a la realidad. Así, por ejemplo, quien aparece viajando por todo el mundo, acudiendo a los mejores restaurantes, conduciendo los mejores automóviles, relacionándose con personas destacadas y vistiendo a la moda, invita a hacer lo mismo, pero al no ser sencillo de lograr, acaba produciendo frustración.

- b) Como una variación de lo anterior –pero no provocada por líderes de opinión, sino por los propios amigos o conocidos–, es frecuente que en las redes sociales aparezcan situaciones atractivas que los demás están viviendo o que muestran «lo bien que la está pasando todo el mundo» en viajes, reuniones o fiestas, mientras que quien lo observa se da cuenta de que sus circunstancias son distintas. Esto puede llevar a la tristeza, envidia o sensación

de fracaso. Aunque no de manera exclusiva, esto afecta especialmente a personas en formación, como son niños y adolescentes, pues la natural falta de criterio, experiencia y confianza les hace caer con mayor facilidad en estos sentimientos.

- c) Junto con los modelos y las situaciones recién mencionados, el mundo digital puede generar una visión distorsionada de la realidad, porque en lugar de verla como es en sí misma, se percibe mediante paradigmas alterados. Por ejemplo, suele ocurrir que el usuario quede atrapado por los algoritmos de las redes sociales, envuelto en una burbuja de opiniones favorables a su manera de pensar, sin contraste con otros puntos de vista, y concluya entonces que aquello es lo verdadero porque «todo el mundo» piensa así. También puede suceder que se acostumbre a vivir en el mundo virtual y lo confunda con el mundo real, como si el ámbito digital fuera la auténtica realidad.

con frecuencia, al encontrarnos solos y con tiempo disponible, acudimos al dispositivo sin un objetivo específico, sino únicamente para distraernos o gastar ese tiempo en «algo».



- d) Las redes sociales, orientadas a generar emociones –alegría, indignación, odio, falsas ilusiones, compasión–, producen en el usuario un comportamiento muy determinado por los sentimientos, en detrimento de la razón y con la consiguiente falta de claridad, por ejemplo, para orientar su vida. Tal emotivismo genera además una conducta inestable y dependiente de los estímulos inmediatos.
- e) Cuando una persona alimenta la orientación de su existencia mediante modelos y situaciones falsas –con una visión distorsionada de la realidad y un marcado predominio de las emociones–, tiene serias dificultades para comprenderse a sí misma y clarificar su propia identidad. Esto se traduce en no saber qué quiere, hacia dónde se dirige, qué sentido tiene su vida, generando efectos patológicos como la depresión y la ansiedad, que desgraciadamente van en notable aumento.

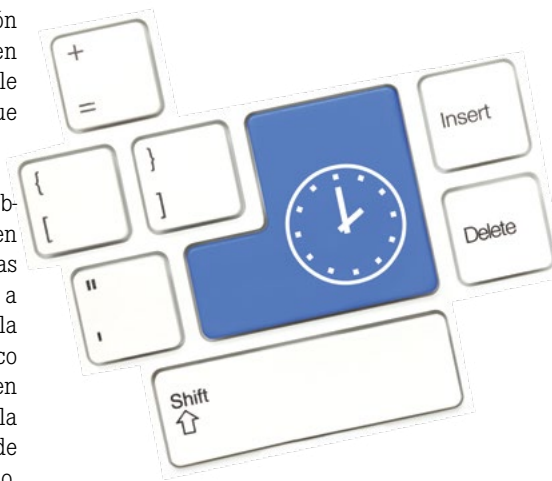
CONSECUENCIAS ANTROPOLÓGICAS

Las situaciones problemáticas descritas, van configurando a la persona en su constitución más íntima, influyendo en su modo de pensar, en aquello que anhela, en los sentimientos que le producen los sucesos de la vida y en su enfoque trascendente. Revisemos cada una:

1. Para la inteligencia. La facilidad para obtener información inmediata y procesada en Internet, y el cúmulo de notificaciones recibidas –muchas de ellas superficiales, que no invitan a pensar–, afectan la capacidad de reflexión de la inteligencia. Si la razón no reflexiona, tampoco llega a la verdad objetiva, que exige penetrar en la realidad con el pensamiento para descubrirla y fundamentarla. La consecuencia inmediata de la pérdida de la verdad objetiva es el relativismo, según el cual no existen verdades universales, sino que cada uno posee su propia verdad.

2. Para la voluntad. Quien vive habitualmente en el mundo digital corre el peligro de dejarse llevar por lo cómodo y fácil, ya que múltiples actividades virtuales requieren poco o nulo esfuerzo. Esto provoca que la voluntad, siendo una capacidad que se desarrolla al esforzarse, se vea debilitada. Sin voluntad fuerte, la persona carece del empuje suficiente para enfrentar problemas

la excesiva dedicación a internet, con sus múltiples y atractivas ofertas, absorbe la atención del usuario, y no le deja espacio para pensar en las realidades trascendentes y espirituales.



y proyectos en la vida real, con la consiguiente limitación de su libertad, porque no es capaz de realizar lo que desearía. Quien tiene su libertad así restringida, tampoco puede hacer el bien a los demás, lo cual también forma parte del camino hacia la plenitud a la que todos estamos llamados.

3. Para la afectividad. La sobreestimulación y el estilo de comunicación que se

vive en las redes sociales facilita que la persona se mueva más por las emociones que por la razón y la voluntad. Esto produce falta de rumbo en la conducta, pues los sentimientos suelen ser ciegos si no los dirige la inteligencia. De hecho, lo que se denomina «inteligencia emocional» en parte consiste en que los sentimientos sigan el derrotero marcado por la razón. Quien es víctima de sus emociones ordinariamente se avoca a lo inmediato y placentero, cayendo en el hedonismo. A su vez, la falta de control de los sentimientos suele producir inestabilidad emocional, de manera que la persona pasa con mucha facilidad de unos estados de ánimo a otros, sin saber por qué. Un efecto más es que el usuario se centra en sí mismo y cae en el egocentrismo.

4. Para la vida espiritual. La excesiva dedicación a Internet, con sus múltiples y atractivas ofertas, absorbe la atención del usuario, y no le deja espacio para pensar en las realidades trascendentes y espirituales. En concreto, Dios difícilmente estará presente en estas circunstancias. Las continuas distracciones provocadas por el dispositivo dificultan los momentos de silencio, indispensables para cultivar una vida espiritual. Si a pesar de ello, la persona logra tener algunos ratos de recogimiento, se le dificultará establecer una relación personal e íntima, por el deterioro que la dispersión le ha provocado.

SOLUCIONES FORMATIVAS

Presentamos algunas soluciones que ayudan a evitar desconfigurarse internamente, o bien a reconfigurarse cuando ya se han introducido algunos desvíos.

1. Educar para el uso de internet

- Ante el peligro de navegar sin rumbo, y para evitar la pérdida de tiempo, la dispersión y los contenidos inconvenientes es preciso aprender a ser selectivo, accediendo a lo que realmente vale la pena.
- Para evitar las consecuencias de la polarización digital y la inmediatez, hay que asegurar momentos suficientes de desconexión, para fomentar la reflexión, desarrollar los proyectos personales, tener una buena relación con las personas cercanas y tratar a Dios.

- No basta la buena intención: hace falta determinar un horario que prevea una distribución adecuada de las diversas actividades de cada jornada, que distinga los tiempos dedicados al uso de internet de aquellos en que se prescindirá de los dispositivos electrónicos. Esto favorecerá significativamente el aprovechamiento del tiempo.
- Una ayuda complementaria consiste en la utilización de alguna aplicación, de las muchas disponibles, que cuantifique el tiempo de empleo de las pantallas para consultarla periódicamente y hacer los ajustes pertinentes. Lo mismo, el uso de soluciones tecnológicas para prender y apagar internet a ciertas horas.

2. Fomentar la reflexión

- El estudio y la lectura de temas cuyo contenido invita a pensar es un medio eficaz para fomentar la reflexión. Por ejemplo, la literatura clásica ofrece una visión que enriquece el conocimiento profundo de la persona humana.
- El silencio exterior es indispensable para conseguir la concentración y el recogimiento que ayudan a interiorizar todo lo que enriquece al ser humano: la contemplación de la naturaleza, el conocimiento propio, las enseñanzas de los demás, la voz de Dios...
- Fomentar el diálogo ayuda al intercambio de conocimientos con otras personas, estimula el propio pensamiento e invita a aprender de los demás.

3. Tener proyectos valiosos

- Los proyectos que contribuyen al desarrollo integral de la persona incluyen una buena planeación, una eficaz ejecución y la capacidad de llevarlos a término. Tener este tipo de proyectos aleja del peligro de la polarización digital y fortalece la voluntad, porque requiere un esfuerzo continuado en cada etapa del proceso y ayuda a tener el tiempo bien ocupado.
- Además, cuando un proyecto se orienta al servicio de los demás, aumenta su grado de valía, tanto porque favorece el bien de los destinatarios, como porque inclina a la persona a salir de sí misma.

4. Amistad

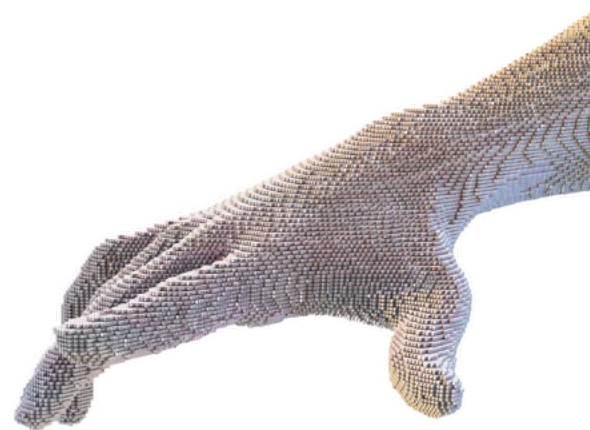
- a) Aunque internet es un instrumento que propicia las relaciones humanas, no es suficiente para conducir a la auténtica amistad: falta la presencialidad para profundizar en la relación. Es conveniente dedicar tiempo a la convivencia directa para que florezca la amistad. Vale la pena tener presente el gran valor que la amistad trae consigo para complementar a la persona y favorecer su felicidad, de manera que se dispongan los medios para hacerla posible.
- b) Un beneficio directamente derivado de la amistad consiste en mejorar la formación de los sentimientos entre amigos ayuda a su maduración, al expresar con confianza las propias emociones y captar las de los otros.

aunque internet es un instrumento que propicia las relaciones humanas, no es suficiente para conducir a la auténtica amistad: falta la presencialidad para profundizar en la relación.



5. Trato con Dios

- a) Todos estamos llamados a la verdadera felicidad, que solo quien llega a amar a Dios puede conseguir en sentido completo. Para acceder a ese amor es necesario el trato con Él, concretado especialmente en los momentos dedicados a la oración personal. En ella se establece un diálogo con Dios en el que no solo se le habla, también se le escucha. Esto requiere dejar de lado los distractores que impiden la concentración necesaria para ese diálogo, como son los dispositivos electrónicos.
- b) Fruto de esa oración bien hecha, surgirá la presencia de Dios en otros momentos de la jornada, incluidos aquellos destinados al mundo virtual. De esta manera, el tiempo dedicado a Internet no implicará necesariamente un distanciamiento de Dios sino, por el contrario, será ocasión de unión con Él, procurando permanecer en su presencia. </>

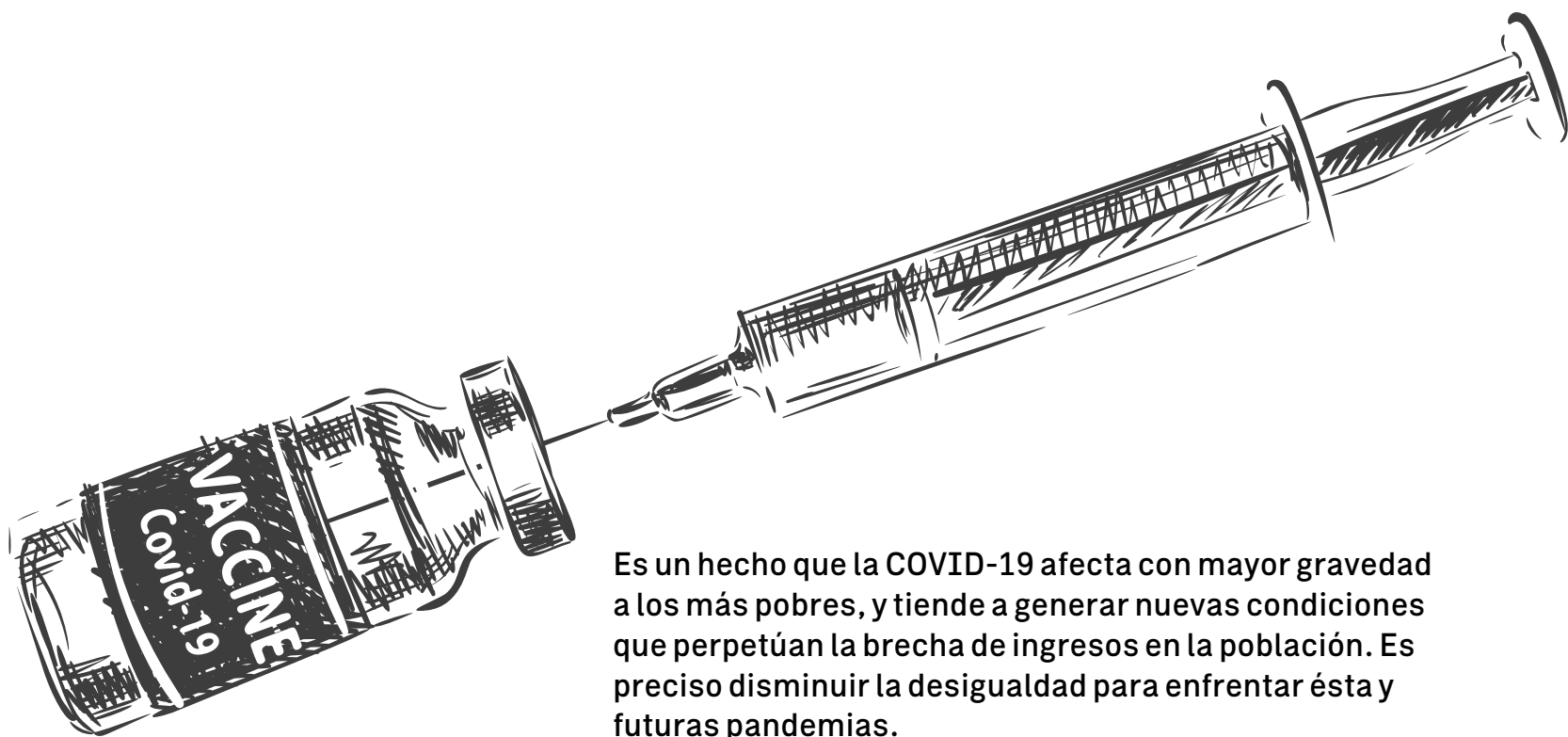


Francisco Ugarte Corcuera es doctor en Filosofía por la Universidad de la Santa Cruz en Roma y maestro en Filosofía por la UNAM.

Rogelio Vega Llanas es maestro en Periodismo Político por la Escuela de Periodismo Carlos Septién García y maestro en Administración y Negocios por el ITESM.

La desigualdad: una pandemia sin vacuna

MARÍA JOSÉ GARCÍA CASTILLEJOS



Es un hecho que la COVID-19 afecta con mayor gravedad a los más pobres, y tiende a generar nuevas condiciones que perpetúan la brecha de ingresos en la población. Es preciso disminuir la desigualdad para enfrentar ésta y futuras pandemias.

Apoco más de un año de la llegada del coronavirus a nuestro país, y a menos de 18 meses de la aparición de esta enfermedad en el mundo, varias disciplinas se han concentrado en el estudio de la pandemia: abundan los documentos médicos, las discusiones políticas y los análisis sociales. Sin embargo, este interminable confinamiento, así como los fallecimientos cada vez más cercanos y recurrentes, no permiscvbesta contingencia sanitaria con objetividad y precisión. En nuestra calidad de víctimas y protagonistas, es probable que falte mucho tiempo para lograr una interpretación convincente de lo que este acontecimiento nos ha afectado en el plano personal, familiar, social y profesional.

Esta contingencia deriva, en parte, en una crisis social y ésta, a su vez, acentúa la pandemia. La crisis social es un deterioro de las condiciones laborales y de vida de la mayor parte de la población; no obstante, este texto se centrará en las afectaciones que sufren las clases económicamente más desaventajadas, que representan, de hecho, a la mayoría de la población (aproximadamente 60%).

SINDEMIA = PANDEMIA + SINERGIA

Varios autores (Horton, 2020; Rodríguez, 2020; Muñoz-Rojas, 2020) han descrito la pandemia derivada del coronavirus como una *sindemia*, es decir, como la unión de dos o más epidemias. El neologismo surge de la asociación entre los vocablos sinergia, que alude a la alianza entre dos agentes, y epidemia, que se refiere a una enfermedad sobre el pueblo.

Algunos ejemplos de sindemia se aprecian en la reunión del coronavirus y la influenza del pasado invierno o en la actual confluencia entre obesidad, hipertensión, diabetes y COVID-19. Las consecuencias de estas enfermedades resultan incontenibles especialmente en las zonas que carecen de vacunas o centros de salud, o bien, que ignoran las medidas de prevención y cuidado.

Las sindemias son producto de inequidades sanitarias, a saber, de «diferencias sistemáticas en el estado de salud o en la distribución de los recursos para la salud de los distintos grupos de población, que se derivan de las condiciones sociales en

que las personas nacen, crecen, viven y trabajan» (OMS, 2017). Las inequidades sanitarias y sus derivadas sindemias son, entonces, directamente proporcionales a la pobreza y a la ignorancia.

Se observa a todas luces un círculo vicioso: la desigualdad social incentiva a la sindemia y ésta, a su vez, incrementa la desigualdad social. Por desigualdad social se entiende que el ejercicio de los derechos positivos y humanos y la aplicación de la ley depende de algo tan cambiante e involuntario como la clase social. En otras palabras, a mayor desigualdad social, peores serán los efectos de la sindemia y menores las probabilidades de recuperarse, acentuando aún más las diferencias entre los grupos sociales.

Por ejemplo, las colonias y alcaldías más pobladas de la Ciudad de México, donde las familias viven hacinadas, se encuentran entre los lugares con mayor cantidad de enfermos. Iztapalapa ha permanecido en el primer lugar de los municipios con más casos activos desde el inicio de la pandemia. El dato cobra sentido si se considera que la densidad poblacional de esta alcaldía es de 16,152 habitantes por kilómetro cuadrado.

Por su parte, en Estados Unidos comenzó a surgir evidencia de que, «una vez desglosados los datos por grupo racial, la mortalidad por la COVID-19 estaba afectando de manera desproporcionada a las personas y comunidades afroamericanas» (Muñoz-Rojas, 2020). O bien, en Europa el virus ha sido más letal en las comunidades de migrantes indocumentados.

El desafío de las familias mexicanas, los migrantes y la comunidad afroamericana, por mencionar sólo algunos grupos, radica en que las personas aglomeradas en espacios reducidos son más susceptibles de contraer coronavirus por vivir así y, además, tienen otras enfermedades que potencializan el riesgo de morir por el virus, como diabetes y obesidad (en 2019, INEGI reportó que 75.2% de los mexicanos padecían obesidad y 10.3% diabetes).

MÁS POSIBILIDADES DE MORIR

Aunque evidentemente hay quienes sufren de obesidad a raíz de sus propias decisiones en materia de alimentación, hay quienes son víctimas

de esta condición a causa de la pobreza y la marginación. Es bien sabido, y tristemente reconocido, que algunas poblaciones en nuestro país carecen de agua potable, pero no de refrescos, y que una bolsa de frituras es mucho más accesible al bolsillo que un kilo de espinacas.

Lo anterior fue constatado por la agencia Data Crítica, que en diciembre pasado publicó una investigación sobre los subregistros de casos indígenas con COVID. Allí indican que, no obstante que el número total de indígenas fallecidos es menor al de las personas no indígenas, «los funcionarios omitieron que la probabilidad de morir para un indígena contagiado era alrededor de 40% mayor que la de una persona no indígena para septiembre, probabilidad que hoy es 50% mayor a nivel nacional (2020)». Ello se debe a que las condiciones de vida de los indígenas y su acceso limitado a bienes y servicios (por varias razones: lengua, ubicación geográfica, pobreza, etcétera) los hace sufrir otras enfermedades, como las ya mencionadas diabetes o hipertensión, que incrementan la letalidad del coronavirus.

Los ejemplos anteriores muestran que la desigualdad social es una variable que aumenta la probabilidad de contagio y de muerte en los menos afortunados. La muy escuchada exhortación de *quédate en casa* resulta una práctica inviable para todos los trabajadores que sobreviven de lo que ganan al día, de manera formal e informal. La imposibilidad de permanecer en el hogar aumenta la exposición a la enfermedad de quienes ya se encontraban en una situación vulnerable y de desventaja por carecer de ahorros o de oportunidades de crédito.

El contagio también agravará la condición de las clases sociales más bajas, pues quienes logren sobrevivir a la enfermedad se encontrarán

más endeudados y desempleados que antes debido en parte al detrimento económico en la industria restaurantera, el turismo, la educación y un largo y desolador etcétera.

Al respecto, en julio pasado, *Animal Político* publicó una investigación sobre el aumento de personas en situación de calle que, tras perder sus empleos y hogares y ante la imposibilidad de refugiarse en otras casas por la probabilidad de contagio o por compartir la misma desgracia con quienes los hubieran hospedado, durmieron en la calle por primera vez, sin la esperanza de recuperar su vivienda pronto. Como medida extraordinaria, el Caracol, asociación civil que atiende a las personas en situación de calle, entregó dispensas a la enorme cantidad de familias que perdieron su hogar por primera ocasión en su vida, a diferencia de quienes -lamentablemente- siempre han encontrado refugio en los espacios públicos.

LA PANDEMIA SÍ DISCRIMINA

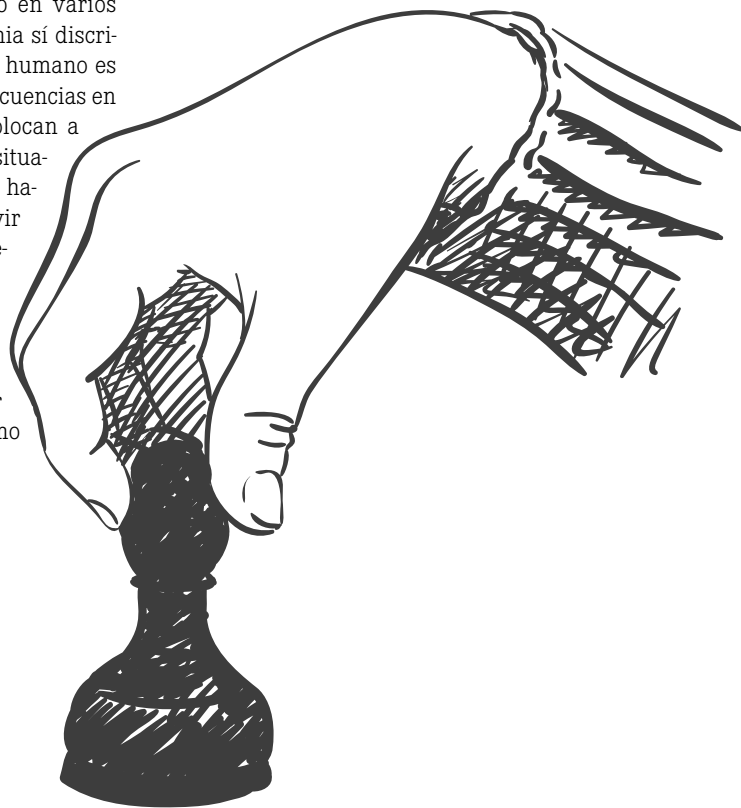
En resumen, en contra de lo dicho en varios medios de comunicación, la pandemia sí discrimina. Es decir, si bien cualquier ser humano es susceptible de contagiarse, las consecuencias en la población más desaventajada colocan a las personas de este grupo en una situación peor. Incluso, no es necesario haber sufrido la enfermedad para vivir los estragos económicos de la pandemia, pues es recurrente que, fallecido el sostén de la familia a causa de una mala atención médica, los demás miembros del núcleo familiar pasen de vivir en pobreza a vivir en extrema pobreza. Apenas el último

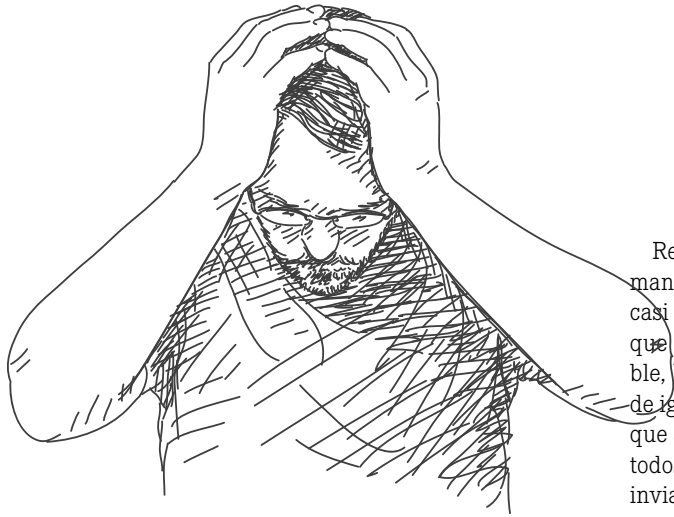
censo del INEGI reportó que en 29.3% de los hogares en México hay carencia de acceso a la alimentación y en 7.2%, algún adulto sólo comió una vez o dejó de comer en un día.

El dato es alarmante si se considera que las personas en pobreza, al carecer de las necesidades básicas, no pueden aspirar a un desarrollo integral, mucho menos a ser autónomas o felices (siguiendo la terminología de la ética kantiana y aristotélica, respectivamente), pues sus opciones se reducen a elegir lo necesario para sobrevivir (Dieterlen, 2017), en el mejor de los casos, no a prevenir el contagio de la COVID o a atenderlo.

Asimismo, «la enfermedad y la desnutrición impiden que los pobres se incorporen a un sector productivo y la falta de educación limita de manera sustancial el abanico de sus oportunidades» (Dieterlen, 2017, p. 417). A las discusiones sobre el PIB, la inflación, el salario mínimo, etcétera les subyace una discusión ética y antropológica que primariamente debería preocuparse por hacer valer la dignidad incuestionable e inmedible de todas las personas.

la desigualdad social es una variable que aumenta la probabilidad de contagio y de muerte en los menos afortunados.





el contagio también agravará la condición de las clases sociales más bajas, pues quienes logren sobrevivir a la enfermedad se encontrarán más endeudados y desempleados que antes.



Reflexionemos ahora sobre los datos tan alarmantes presentados hasta el momento. Si bien casi todos los filósofos y politólogos coinciden en que la igualdad es un valor social incuestionable, los debates se centran en decidir qué clase de igualdad promover. Es comúnmente aceptado que aspirar a una igualdad física, es decir, a que todos los seres humanos sean idénticos, resulta inviable e inadmisibles. Ello contradiría lo empíricamente constatable y anularía la pluralidad y la riqueza tan propias de las diferencias en edad, ocupación, ubicación geográfica, sexo, etcétera. Por el contrario, a lo que sí debemos aspirar es al igualitarismo moral y a la igualdad de jurisdicción, es decir, a que todos los seres humanos merezcan el mismo respeto y sean iguales ante la ley, respectivamente.

Las divergencias antes mencionadas adquieren relevancia en la discusión cuando ocasionan desventajas, por ejemplo, cuando las mujeres reciben un menor salario por el simple hecho de serlo o cuando los mayores de 40 o 50 años son expulsados de la jugada profesional debido a su edad. O bien, cualquier desigualdad es inaceptable cuando hay personas, aunque sea una sola, que carezcan de los bienes necesarios para sobrevivir, como apuntaba en su momento el intelectual estadounidense John Rawls.

En el caso de la sindemia, las diferencias naturales, como el sexo, la edad o la ubicación física, sí colocan a las personas en lugares distintos frente a los derechos. Por ejemplo, el derecho a la salud, del que naturalmente debería gozar toda la humanidad, no puede concretarse en las viviendas que carecen de agua o de jabón. La sana distancia y sus ventajas son inasequibles en barrios y hogares donde cohabitan varias personas. Los conductores del transporte público están más expuestos al virus que los ejecutivos que pueden cumplir sus tareas desde casa. La posibilidad de aislarse en un cuarto tras contraer la enfermedad es inalcanzable para las familias que viven en una sola habitación; congeniar las labores domésticas y la educación en línea de los hijos es una tarea sumamente retadora para las mujeres (a quienes, por lo general, se les atribuyen estas tareas sin previo consenso), que estos últimos meses han presentado altos índices de ansiedad y agotamiento crónico.

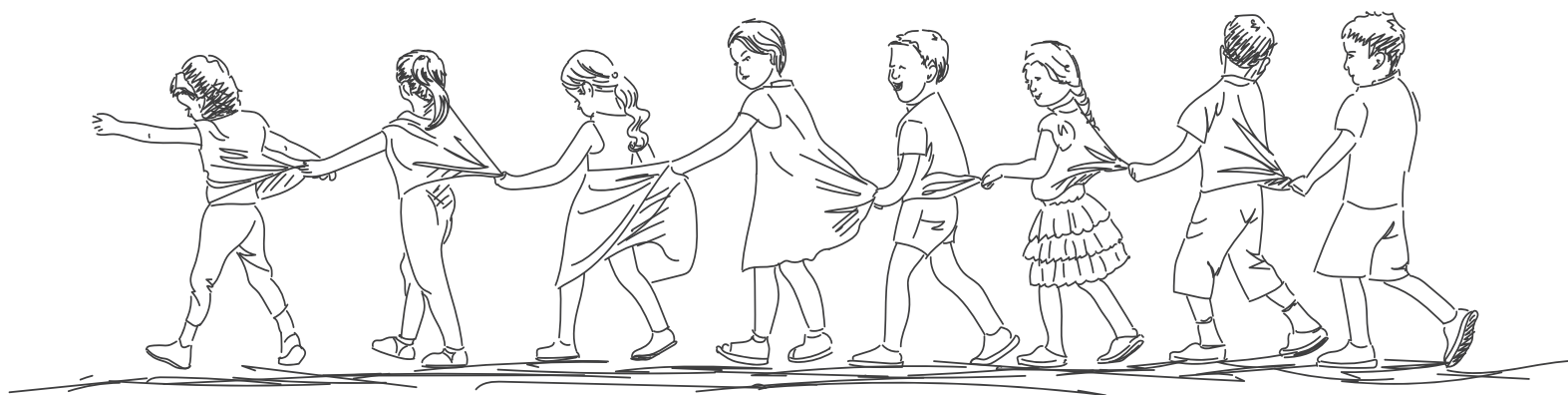
ERRADICAR LA INEQUIDAD NO LIMITA LA LIBERTAD

Lo anterior nos lleva a cuestionarnos, en el marco de la justicia distributiva (aquella que se encarga de la repartición de bienes), cómo erradicar esta inequidad, es decir, a preguntarnos qué es lo que cada grupo poblacional necesita recibir realmente. Así como el imperativo de *quédate en casa* no puede formularse universalmente, pues no funciona en los individuos cuyo salario alcanza sólo para sus gastos diarios, los subsidios económicos también deberían considerar el rubro laboral al que se pertenece.

Las concesiones laborales deberían otorgarse de acuerdo con las nuevas responsabilidades de casa y, quizá, la distribución de las vacunas debería tomar en cuenta la edad, aunque también la responsabilidad laboral (en ciertos estados hay algunas propuestas para que el orden de la vacunación no sólo dependa de la edad, sino de los oficios, comenzando con los trabajadores de las ramas esenciales que no pueden mantener la sana distancia, como las personas que atienden los negocios de alimentos, los transportistas y los maestros, especialmente los de preescolar y primaria).

Al margen de la justa distribución de bienes, la justicia social también juega un rol importante a la hora de reflexionar sobre la sindemia. Gustavo Pereda define la justicia social como la que asegura «a los ciudadanos libertades, oportunidades, ingreso y riqueza, una estructura mínimamente desarrollada... Deberá proveer desde medios para llevar adelante un plan vital hasta estructuras sociales que orienten y determinen el comportamiento; tendrá que transformar o modificar todos esos aspectos para garantizar la condición de igual ciudadanía» (2017).

De modo que esta sindemia no se erradicará sólo mediante vacunas y tratamientos médicos; tampoco repartiendo cheques u otorgando créditos (todas éstas son soluciones necesarias, mas no suficientes). En otras palabras, no basta garantizar recursos cuantificables, pues es menester revisar las estructuras y relaciones sociales donde se gestan muchos otros malestares. En el marco de la auténtica justicia social, la respuesta requiere de políticas públicas que aseguren bienes, derechos y oportunidades a todas las personas por igual, pero considerando, especialmente, a los más vulnerables. Algunos cambios estructurales



son reformas al sistema educativo e incisiones directas a prácticas culturales que, si bien arraigadas, deberían ser extraídas de raíz, como la corrupción o el clasismo, por mencionar algunas.

¿Aspirar al igualitarismo moral supone coartar la libertad? Sobre ello, apelo a la clásica pregunta filosófica: ¿debemos optar por igualdad de condiciones a costa de la libertad o, por el contrario, debemos garantizar la libertad a pesar de que se acentúen las desigualdades sociales? De fondo, no hay conflicto alguno entre la libertad y la igualdad si se reconoce que todas las personas son *igualmente libres*. En cambio, cuando la libertad de ejercer los derechos se convierte en un privilegio de pocos, aparece la desigualdad social. De modo que, así como el ejercicio de los derechos debería ser igualitario, el resultado de esta práctica deriva en diferencias naturales. En otras palabras, la desigualdad *material* -no social- tendría que ser un efecto, no una causa, y nunca inhibir la dignidad humana, entendida como la capacidad que tiene cualquier persona de regirse a sí misma y desarrollarse integralmente.

Sirva el siguiente ejemplo para mostrar que la igualdad social puede derivar en cierta desigualdad material aceptable. La libertad de tránsito es un derecho universal. Habrá quien comercie con este derecho cobrando por el transporte, para aprovechar el tiempo y acortar las distancias. Quien pague por este servicio ejercerá su derecho al libre tránsito, pero se posicionará en desventaja económica frente a quien lo cobró.

Aparentemente, este escenario presenta una competencia justa cuyos resultados son

naturalmente desiguales. Sin embargo, habrá que considerar que todos tengan las mismas oportunidades en un inicio, como apuntó el filósofo Ronald Dworkin. En el ejemplo dado sobre el transporte público, una persona que haya heredado 20 automóviles podrá montar un negocio de traslado de personas con mayor facilidad que quien no tiene vehículo alguno. Y si bien la desigualdad material es natural e inevitable, sería injusto que la persona cobre desmesuradamente por transportar a quienes no cuentan ni siquiera con lo mínimo para sobrevivir.

¿Se trata, entonces, de erradicar o distribuir cualquier forma de propiedad privada? Por ningún motivo, pues ello atentaría contra la libertad natural de la que son partícipes todos los seres humanos. Más bien, se trata de asegurar, como se describe a continuación, que las instituciones aseguren que la población en su totalidad pueda concretar cualquiera que sea su proyecto de vida.

En el caso específico de la sindemia, todos los individuos gozan, por lo menos en el plano teórico, del mismo derecho a la salud y a la vida. El problema reside en que habrá algunos que nunca podrán ejercerlo debido a la saturación de hospitales públicos o los elevados costos de los enseres necesarios para la convalecencia. Las encuestas son escandalosas: el número de personas que muere en un hospital público es cuatro veces mayor que en los hospitales privados. La tasa de letalidad del IMSS es de 18.6%, la del ISSSTE de 16.6% y la de las instituciones privadas es de 4.4% (Badillo, *El Economista*, 2020).

¿Cómo proceder? La propuesta, que no es por ningún motivo novedosa, busca concentrarse en las ya mencionadas estructuras sociales, sin afectar la libertad de los seres humanos. Es decir, en garantizar que la ley se aplique con eficacia y justicia y que las relaciones interpersonales sean equitativas.

Lo ideal sería que todos los seres humanos fueran libres de ejercer sus derechos y tener las condiciones necesarias para conseguirlo, de modo que las consecuentes desigualdades materiales no alteren la autonomía de persona alguna ni desconozcan su dignidad. Ya se ve, entonces, que la medida no aspira a ser algo temporal o contingente -como se espera sea la presencia de la COVID-19-, sino a establecerse definitivamente, dadas las diversas sindemias por las que atraviesa nuestro país y la inagotable desigualdad social que le caracteriza.

La labor académica de los intelectuales, siempre al servicio de la administración pública, deberá orientar la manera de garantizar el ejercicio universal de los derechos. De lograrlo, la desigualdad social dejaría de acentuar la sindemia y quienes padezcan cualquier enfermedad, en pandemia o no, tendrían garantizado un nivel adecuado de vida para no quedar en desventaja frente a quienes son socialmente afortunados y económicamente acaudalados, pero parecen ignorar (¿o evadir?), las condiciones miserables de quienes se encuentran alrededor, a causa de un virus que afecta a todos, pero discrimina a algunos que, dicho sea de paso, son la mayoría en nuestro país y en el mundo. </>

debemos aspirar al igualitarismo moral y a la igualdad de jurisdicción: a que todos los seres humanos merezcan el mismo respeto y sean iguales ante la ley, respectivamente.



La autora es doctora en Humanidades, con especialidad en Filosofía moral y política, por la Universidad Autónoma Metropolitana.

GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.



Western contemporáneo en femenino

FERNANDA CARRASCO

La cineasta Chloe Zhao cumple seis años desde que estrenó su *opera prima*: *Songs My Brothers Taught Me*: su carrera quizás es corta pero ha tenido grandes alcances. Chloe Zhao nació en Pekín pero pasó su adolescencia en Brighton, Reino Unido. Posteriormente cursó Ciencias Políticas en el Mount Holyoke College de Massachusetts y al terminar se fue a estudiar Dirección de Cine a la Universidad de Nueva York. En 2015 estrenó su primer largometraje en el Festival Sundance, mientras que su película *The Rider* fue premiada en el Festival Internacional de Cine de Cannes de 2017 en la categoría Premio Art Cinema. En 2020 ganó el ambicionado León de Oro en el Festival Internacional de Cine de Venecia por su película *Nomadland*, cinta que también fue merecedora del Premio del Público en el Festival Internacional de Cine de Toronto. Recientemente, su

nombre y el de la película *Nomadland* han estado en boca de todos porque ganó el Globo de Oro en la categoría Mejor Directora. Es la segunda vez que este premio se otorga a una mujer y la primera vez que lo recibe una mujer de origen asiático. En 1983, cuando Chloe Zhao tenía tan solo un año de edad, fue que Barbra Streisand ganó el Globo de Oro, por dirigir la película *Yentl*.

Nomadland se ha denominado como un *western* contemporáneo; está basada en el libro *Nomadland: Surviving America*, que relata el *road trip* de una mujer madura (interpretada por Frances McDormand) por el oeste de Estados Unidos. El estilo narrativo de esta película, intimista y cercano, ha catapultado a Chloe Zhao del cine independiente hacia el cine masivo, pues se ha anunciado que dirigirá la próxima cinta de Marvel titulada *Eternals*. La cineasta declaró que: «...será más grande que la

última entrega de *Avengers*», una promesa fácil de creer porque el talento de Zhao que ha quedado más que demostrado, y porque además ella misma se ha declarado fanática de las películas de Marvel. Zhao adelantó que en *Eternals* contará con un reparto espectacular entre el que destaca Salma Hayek y Angelina Jolie, y también compartió que se notará su toque indie pues, al igual que en *Nomadland*, usará una cámara 360 grados.

A pesar de que la producción de Zhao no es extensa, la cineasta ha sabido definir un estilo propio en la pantalla. Parte de este éxito es que ella no solo las ha dirigido, sino que también ha escrito el guion y ha sido la productora. En algunos casos, incluso ella ha hecho la edición.

La carrera de Chloe Zhao se puede considerar un breve pero consolidado y asertivo andar a través de la industria del cine. </>



D I V E R S I Ó N P R O Y E C T A D A

El proyector Alloy Orbit te anima a dejar a un lado tu celular e interactuar con tu familia. Tienes que descargar una *app*, colocar tu *smartphone* encima del proyector y de inmediato proyectará una superficie interactiva, ya sea en el piso o en una mesa. Encontrarás en la *app* una infinidad de actividades para toda la familia, algunas tipo juego de mesa y otras más para proyectar en el piso y fomentar el ejercicio. En tiempos de pandemia es un excelente aliado para entretener a los niños, además de que propicia el aprendizaje de temas universales y los aleja de las pantallas. Es perfecto cuando se te acaban las ideas de cómo pasar el tiempo de ocio.

thealloy.com

O B S E R V A D O R D I G I T A L

Instala la cámara inteligente Bird Buddy en tu jardín, para que puedas ver a detalle a los visitantes emplumados. La cámara está instalada en un comedero para aves, el cual es fácil de llenar de alimento, que sirve para atraer a muchos vistosos ejemplares. Las imágenes que capta son a color y con un sonido de excelente calidad. Todo el material recabado lo podrás tener en una *app*, que además de guardarlo y ordenarlo tiene la función de reconocer las especies de las aves que te visitan. También la *app* te ayuda a compartir estas imágenes en redes sociales, si así lo deseas. Otra ventaja es que te notifica cuando un pájaro está en el comedero y así no te perderás nada de la acción de tu jardín.

mybirdbuddy.com



L I M P I E Z A S Ó N I C A



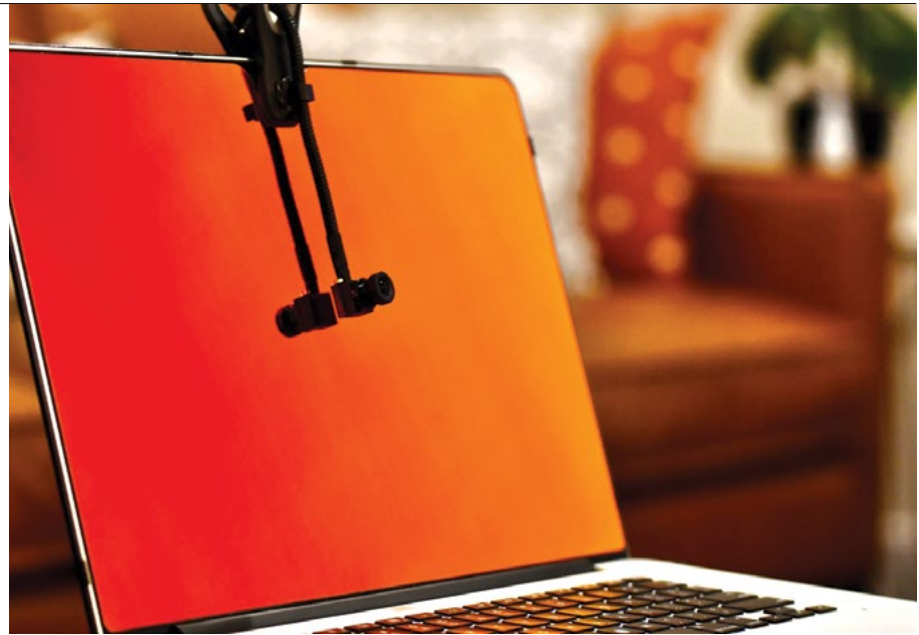
Si usas lentes, sabes que puede ser muy desesperante tratar de limpiarlos y que queden impecables. Specstaculr™ presenta una solución. Es una pequeña caja que en solo 45 segundos limpia tus lentes y los deja como nuevos. No utiliza calor ni humectantes por lo que puedes usarlos inmediatamente después de lavarlos. Es totalmente automática y opera por medio de un solo botón y sirve para cualquier tipo de lentes, ya sea oftálmicos o solares. Es compacta, por lo que la puedes llevarla contigo o tenerla en tu escritorio de trabajo. Una vez que pruebes este sistema, te resultará imposible volver a las antiguas maneras de limpiar tus lentes con agua o paños suaves.

specstaculr.com

MIRADA PUNTUAL

Las videoconferencias se han vuelto parte de nuestra cotidianidad laboral. Si quieres que tus participaciones sean significativas, te recomendamos Center Cam, la *webcam* ajustable, que se coloca justo en el centro de la pantalla, es decir, a la altura natural de la mirada. De esta manera sabrás donde fijar tu vista y tus interlocutores sentirán que les estás hablando directamente. Otra ventaja es que puedes leer las notas de tu computadora de manera más discreta. Se adapta a cualquier equipo de cómputo y por su tubo flexible se ajusta horizontal o verticalmente para siempre lograr el ángulo correcto. Desde ahora tu mirada y concentración estarán donde ocurre la acción.

indiegogo.com



SONIDO INTELIGENTE

Si disfrutas de las actividades en la nieve, vas a amar Ryidar LinkLens, los *goggles* inteligentes de audio para nieve. Vienen con sonido *surround*, modo para un solo oído y bloqueador de ruido. El sonido de un solo oído te permite estar atento del ambiente que te rodea y con su tecnología de cancelación de sonido elimina el ruido del viento a altas velocidades mientras esquías. Incluso puedes utilizar estos *goggles* para recibir llamadas, y las escucharás claramente aunque estés en la pista. Con presionar un solo botón, una asistente de voz te podrá leer textos de *mails* o mensajes, también le puede pedir que toque tu música predilecta, haga llamadas y te conteste preguntas. Todo mientras estás en movimiento.

ryidar.com

AMBIENTE TRES - SESENTA

Diseñada para fiestas y para disfrutar tu tiempo en casa, la bocina inalámbrica Sony LSPX-S2 propaga la música en 360 grados. La puedes poner en cualquier parte de la habitación y obtendrás un sonido excepcionalmente claro en alta resolución. Su diseño es muy estético porque luce como un tubo de vidrio. Por su radiador optimizado proporciona notas bajas claras, medios bien equilibrados y tonos altos nítidos. Cuando no estés escuchando música lo puedes cambiar al modo de iluminación y se verá como una potente y estética vela, la cual se ajusta a muy brillante o parpadeante. Es una bocina que propicia un buen estado de ánimo.

sony.com





5 EXPERIENCIAS QUE TIENES QUE VIVIR

FERNANDA CARRASCO

Bellos paisajes, hoteles selectos, viñedos de clase mundial, sabrosa comida de vanguardia y una ciudad vibrante: todo esto y más te espera en Querétaro, uno de los estados mexicanos que mejor ha sabido convertir sus clásicos atractivos turísticos en motivos para regresar una y otra vez.

Toma el volante, prepárate con lo necesario para cuidar de tu salud, y acude al llamado de Querétaro, que a pocas horas de la Ciudad de México te espera para ofrecerte recuerdos de viaje indelebles.

VIÑEDO INTERACTIVO

La Ruta del Arte, Queso y Vino de Querétaro ha regalado a miles de viajeros tardes espectaculares probando la riqueza del suelo queretano, ya sea a través de sus quesos de cabra y vaca, o con los vinos que ofrecen las diferentes casas productoras. Además de estas delicias, la oportunidad de viajar y conocer distintas fincas y viñedos abiertos al público es ineludible.

Sin embargo, si te consideras un viajero que desea ir más allá de hacer una cata con maridaje, te recomendamos Viña del Cielo, un amplísimo

viñedo ubicado en Cadereyta de Montes bajo el clima propio del semidesierto. En este viñedo se especializan en ofrecer experiencias de aventura: puedes hacer salto en paracaídas o ver el amanecer desde el cielo volando en globo. También puedes solicitar un picnic a un costado del lago, con un montaje precioso que incluye una mesa a ras de suelo para que degustes tus alimentos cómodamente. Además, montan un teepee con almohadas para que descanses o te hagas unas fotos únicas. Si lo prefieres, también te pueden preparar una cena romántica en la cava o una fogatada.





Arreando a la manada, Hacienda Tovaes (izquierda arriba).
Viña del Cielo (centro).
Hermosa arquitectura de Casa del Atrio (derecha).



Viña del Cielo cuenta con un cómodo hotel boutique, así que puede planear aquí un fin de semana completo porque tiene todo lo que necesitas.

LUJO ECUESTRE

Hacienda Tovaes es ideal para visitar en la actualidad, porque ofrece un entorno seguro y al aire libre. Cuenta con 52 hectáreas de naturaleza y tienen diversas actividades personalizadas para cada tipo de visitante: cada una te

asegura un mínimo contacto con otras personas y una total conexión con el aire libre.

Los amantes de los caballos deben darse una vuelta por esta propiedad, pues en todos lados sentirás su vibra ecuestre. Las cabalgatas junto al lago o a través del semidesierto te serán una opción muy relajante y energizante para iniciar tus días. Los caballos de la hacienda son casi 50 ejemplares de diferentes razas, todos hermosos y saludables.

Como no te vas a querer ir de aquí pronto, te recomendamos pasar un par de noches; hay dos alternativas: el hotel boutique, que cuenta

con ocho habitaciones de exquisitos decorados con piedra y madera, o una cabañita del área Serenity, ubicada junto al lago, para regalarte momentos de calma total.

Por supuesto, en Hacienda Tovaes también comerás muy bien. La especialidad de su restaurante al aire libre es la cocina conventual querehana, la cual fusiona ingredientes y tradiciones chichimecas y otomíes con técnicas de cocina española. El resultado: sabores auténticos, contundentes con técnicas sutiles. Con 400 años de historia a cuestas, Hacienda Tovaes sabe

ofrecer lujo y diversión contemporánea sin dejar de ser fieles a su esencia campirana.

BIENESTAR QUE PERDURA

En una casona de siglo XIX del Centro Histórico de la ciudad de Querétaro se ubica el Hotel Boutique La Casa del Atrio, cuyo sello característico es el arte, elemento inseparable de su concepto de hospedaje. Aquí encontrarás piezas de arte únicas y antigüedades en todos los rincones, lo cual resalta y embellece sus coloridos muros.

A pesar de que todas las suites son únicas y sus patios son encantadores, nuestro espacio favorito es el spa holístico del hotel. Desde que llegas, te das cuenta de que dejarás afuera la rutina y el estrés. Para colaborar con la magia que aquí sucede, puedes crear tus propios aceites y sales, los cuales serán usados en tus tratamientos. Después, serás parte de un ritual privado en el que ungrarán tus manos con agua de rosas y miel, para abrirle la puerta a la relajación. Luego de este recibimiento puedes optar

por alguno de los masajes relajantes de la casa o tomar un baño en la hidrotina equilibrante al aire libre. La mejor parte es que no necesitas ser huésped para disfrutar del spa.

¿Quieres un tip adicional? Solicita el paquete Day Spa, que incluye el ritual de bienvenida, acceso a la hidrotina equilibrante, masaje relajante, facial de rejuvenecimiento, exfoliación e hidratación profunda de todo el cuerpo, vapor detox y despedida con un ritual de té. Los días de consentirte a ti mismo hacen que valga la pena tu esfuerzo contante y La Casa del Atrio es especialista en el bienestar que perdura.

DELICIAS A LA SOMBRA DE LOS ÁRBOLES

Hablar de la escena turística de Querétaro obliga también a mencionar sus spots gastronómicos, pues la comida (particularmente su producción de excelentes vinos y quesos) han dado fama al estado.

Uno de los restaurantes que no puedes dejar de visitar es La República, cuyo concepto



Casa del Atrio (arriba).
Restaurante la República
bajo la supervisión del chef
Rogelio Peralta (abajo).





Restaurante Bruno Cucina (izquierda arriba). Fettuccine negro a la diabla con camarones de Bruno Cucina (derecha). Pulpo a las brasa, La República (izquierda abajo).



culinario fusiona propuestas mexicanas con técnicas internacionales bajo la supervisión del chef Rogelio Peralta. Además de su carta, fresca y a la vanguardia, La República destaca por sus instalaciones. Localizado sobre la céntrica y bien conectada Avenida Universidad, este restaurante posee más de 5,000 metros cuadrados de extensión, buena parte de los cuales corresponden a una terraza semiabierta con árboles en su interior. Así, disfrutar sus platillos en sana distancia es completamente posible, pues los altos ventanales que colindan con el exterior permiten el correr del viento. Si deseas recibir un servicio más contenido, pregunta por sus salones privados. De lo que no puedes perderte es de alguno de sus cocteles, pues su barra, además de bien dotada, destaca por su monumentalidad.

INSPIRADO EN ITALIA

No sabemos si sea a causa de su clima similar al del Mediterráneo, o si se deba a las extensiones de viñedo que cubren a Querétaro, pero lo cierto es que tanto la ciudad capital como el estado cuentan con numerosos y muy celebrados restaurantes italianos.

Para probar solo lo mejor te recomendamos Bruno Cucina, un concepto que basa su propuesta en las recetas de aquel país europeo. Aquí encontrarás una gran diversidad de platillos de todas las regiones italianas, elaborados con apego a las tradiciones, sin dejar de lado el compromiso con la novedad. Desde luego debes degustar alguna de sus pastas, elaboradas con ingredientes frescos en el momento, al igual que sus pizzas hechas con auténtica harina italiana Caputo y cocinadas en horno de leña.

Por si fuera poco, Bruno Cucina Querétaro también ofrece cortes de carne Angus a la parrilla, todos cocinados sobre hornos al carbón Jospet. Si vienes a este restaurante atraído por los platillos, seguramente te quedarás por la experiencia, pues su salón es amplio y tiene un agradable decorado. Antes de irte, pregunta por sus noches con DJ (por si te gusta la fiesta) y su carta de mixología. </>



Holbox celestial

Destino romántico, su variedad de restaurantes y bares es de primera calidad y para todos los gustos con servicios versátiles que siempre nos sorprenderán.

MARIANNA MAGOS

Holbox es un paraíso perdido del Caribe Mexicano. Para llegar a la isla hay que arribar a Chiquilá que se ubica a unas tres horas y media de Mérida o bien dos horas y media de Cancún, de ahí es fácil tomar el ferri que atraviesa hasta Holbox en unos 30 minutos.

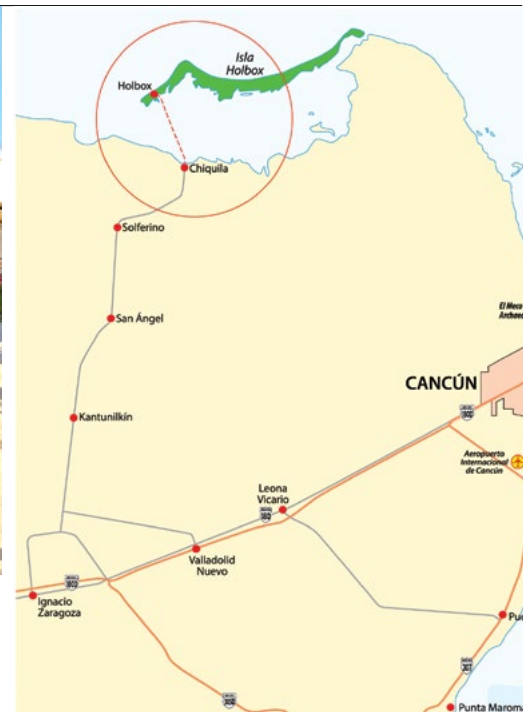
Las pequeñas calles de fina arena, así como las casas austeras llenas de arte urbano hacen de la apariencia de Holbox un destino completamente casual y romántico, con sus bellos colores

de mar, blancas arenas, aromas a café, margaritas y pescado asado.

De las cosas que hacen única la experiencia de viaje, son los pequeños carritos de golf que deambulan por toda la isla como único medio de transporte o las bicicletas que puedes rentar para rodar por las calles de arena. Al llegar a la isla notarás la variedad de hoteles, restaurantes, bares y servicios turísticos que poco a poco se han establecido en el destino desde sus comienzos.

Mirar las calles llenas de carritos y bicicletas que recorren la isla de norte a sur es cautivador. No te pierdas el atardecer desde un restaurante o bar al pie de playa y mirar esa vida nocturna calurosa y casual que te llenará de energía. Aunque también el descanso y la paz se viven por las mañanas en un mar tranquilo y colorido.

Las Nubes de Holbox es de los primeros hoteles *boutique* en establecerse en la isla, así que no dudes en visitarlo; como huésped la experiencia



en este lugar es única, ya que su cercanía con la reserva de la biosfera «Yumbalam» y «Punta Mosquito» deleitarán tus pupilas en cada amanecer y atardecer que admires desde las áreas comunes del hotel como sus terrazas, miradores o balcones de cada habitación. En verdad que las diferentes tonalidades de azul turquesa del mar son un reflejo del cielo, que nos harán sentir como si estuviéramos en las nubes. Es único e impresionante poder caminar sobre el banco de arena que va desde el hotel hasta Punta Mosquito, las claras aguas acarician los pies y el sol cubre por completo el mar, se miran de lejos los

pescados o rayas que nadan de manera amigable cuando caminas varios metros sobre el agua sin dejar de tocar el fondo; es aquí en donde también podrás apreciar la bioluminiscencia por las madrugadas a bordo de un kayak.

Las Nubes de Holbox ofrece esa esencia de vivir en la isla caribeña más romántica de México, se pueden tener experiencias culinarias bajo la luz de luna o cenas románticas a pie de playa bajo las estrellas.

Una de las joyas del caribe mexicano es esta isla que nos transporta a un destino de playa vivo, auténtico y fantástico. </>



M E R C E D E S - B E N Z C L A S E E S E D Á N 2 0 2 1

Estética y funcionalidad



Imágenes de referencia

El nuevo Clase E Sedán recibió una actualización estética y funcional que busca reafirmarlo como el preferido en su segmento. En cuanto a diseño exterior estrena parrilla, cofre con *power domes*, facias, rines (de 18" a 20", dependiendo de la versión) y grupos ópticos, dándole un carácter más atlético y juvenil, sin perder elegancia.

Al interior se ofrecen volantes totalmente rediseñados -con superficies táctiles en las zonas de control-, asientos delanteros con memorias, ajuste eléctrico y una ergonomía revisada, pantalla *widescreen* HD+ para los controles del auto y el sistema de información y entretenimiento MBUX.

Otras amenidades son DYNAMIC SELECT, panel táctil sin controlador, sistema de navegación por disco duro e integración de *smartphone*. En el apartado de seguridad, cuenta con ATTENTION ASSIST, PRE-SAFE®, Asistente de frenado activo, PARKTRONIC y la afamada suspensión AGILITY CONTROL, que se adapta a las condiciones del camino.



Imágenes de referencia

El nuevo Clase E 200 Avantgarde se ofrece en cuatro versiones, empezando por el E 200, seguido del E 350 e -la versión equipada con tecnología *plug-in hybrid*- y las versiones deportivas Mercedes-AMG E 53 4MATIC+ y Mercedes-AMG E 63 S 4MATIC+.

La oferta de motorizaciones consta del 4 cilindros en línea de 2.0 litros turbo de 197 hp y 320 Nm para el Clase E 200 Avantgarde y 4 cilindros en línea de 2.0 litros turbo (211 hp y 350 Nm)

para el E 350 e. Por su parte, el Mercedes-AMG E 53 4MATIC+ lleva un motor *mild-hybrid* de 6 cilindros en línea de 3.0 litros (435 hp y 520 Nm) y el Mercedes-AMG E 63 S 4MATIC+ un motor Mercedes-AMG V8 de 4.0 litros biturbo (612 hp y 850 Nm).

Una gran variedad de paquetes opcionales se ofrecen para personalizar aun más cualquiera de las versiones y crear un auto totalmente ajustado a las preferencias del usuario. </>

mercedes-benz.com.mx



Imágenes de referencia



Imágenes de referencia

LA HUELLA DE ASIA

E N S A N F R A N C I S C O



Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

CHRISTA STAHL

¿Algo misterioso? ¿Algo fascinante? Así es como Occidente ha percibido siempre al continente asiático, cuna fundamental y amalgama de nuestra civilización global.

Estados Unidos ha sido un país que se ha beneficiado de la presencia asiática con toda su impresionante cultura, siendo San Francisco, en California, uno de los puntos neurálgicos donde la huella de Asia ha sido determinante.

Ubicado en el corazón de esa ciudad y con la firme intención de ayudar al visitante a entender y apreciar la sociedad y cultura de los países

asiáticos, el museo divide su galería en varias áreas geográficas: Corea, China, Japón, el Sur de Asia, el Sudeste de Asia, el Himalaya, el Tibet, Persia y Asia occidental. La mayoría de las obras fueron donadas inicialmente por el industrial Avery Brundage de Chicago, en 1960. La idea era crear un puente de entendimiento entre Estados Unidos y Asia, aunque una investigación detallada sobre su vida reveló que su ideología no coincidía con ello, por lo que se han hecho esfuerzos para que los objetivos y las acciones del museo sí respondan con claridad a esa intención.

Hoy la colección ha crecido más allá del legado de Brundage y comprende alrededor de 18 mil obras que abarcan seis mil años de historia, incluyendo todas las regiones de Asia, lo que la hace todavía más rica y vasta.

La planta baja la ocupan las exposiciones itinerantes, un restaurante que sirve deliciosos platos orientales, y una excepcional tienda de recuerdos.

El segundo piso está dedicado a cerca de 5,500 a obras de arte japonesas: cerámicas, cestas, pinturas, impresiones, más cerca de 800

objetos procedentes de Corea, de 1392 a 1910, entre los que aparece un gran número de artículos de piedra de los Tres Reinos y del Período Unificado Silla.

Siete mil trabajos correspondientes a seis mil años, abarca la notable colección dedicada a China en el tercer piso. Presenta un panorama completo de obras maestras con distintos estilos, diseños y artesanías, con fortalezas en bronce rituales, tallas de jade, lacas de esculturas budistas y cerámicas decorativas. En este mismo piso pueden admirarse el mundo del Himalaya, el ámbito dedicado a Persia y el oeste de Asia, así como el arte del sur y sureste del mismo continente. La galería del Himalaya incluye arte del Tíbet, Nepal, Mongolia, Bután y China, con más de 150 pinturas, esculturas laqueadas y de bronce, muchas de ellas creadas para la práctica del Vajrayana -tradiciones budistas de tantra y mantra secreto-, y el budismo esotérico; incluyendo elementos del hinduismo y Bön.

La colección del mundo persa y el este de Asia representa el tramo geográfico de Afganistán a Turquía e incluye lozas, vasos, metalisteria, caligrafía y jade.



Para representar al sur de Asia en un periodo de dos mil años, el museo ofrece una buena cantidad de objetos procedentes de India, Pakistán, Bangladesh y Sri Lanka, y ofrece al visitante más de 1900 trabajos entre pinturas, esculturas y objetos de jade y metales preciosos.

Para la representación del sudeste asiático -particularmente Cambodia, Indonesia, Tailandia, Birmania, Filipinas y Vietnam-, encontramos cerca de dos mil trabajos: esculturas hinduistas y budistas entre las que conforman marionetas, figuras de sombras y una imponente colección de las artes de Birmania del siglo XIX.

Un museo de esta naturaleza, por la vastedad de culturas, periodos y puntos de vista que lo comprenden, necesita estar a la vanguardia y presentar de manera inspiradora, ágil y accesible lo que ha sido la historia de esta enorme zona geográfica, y al mismo tiempo, dar cabida a las colecciones modernas para ser, realmente, un enlace del arte con la vida, del presente hilvanado, finamente con el pasado. </>



Revoluciones

¿IDEALISMO SANGRIENTO?

HÉCTOR ZAGAL*

@hzagal

Si la historia se mueve, ¿a dónde llega? ¿Cómo es su movimiento? La respuesta que demos a estas preguntas nos puede dar pistas sobre qué es una revolución. Para quienes vivimos en el siglo XXI, la palabra revolución evoca tiempos oscuros de incertidumbre, de violencia armada, de abusos, de traiciones y de oportunismos. Pero

también evoca ideales, justas reivindicaciones, sacrificios y heroísmos. Los movimientos revolucionarios inspiran esperanza, son el destello de un mundo distinto, quizá mejor de aquel en el que vivimos. Sin embargo, la idea de revolución no siempre ha sido usada para definir un cambio radical en el curso de la humanidad.

En un principio, el término «revolución» describía el movimiento de los astros. Visto así, las revoluciones eran un concepto del mundo natural, donde la acción del ser humano no tiene

influencia. Hacia finales del siglo XIV, los movimientos de las esferas celestes eran descritos como circulares, es decir, rotaban y giraban. Y, en ese movimiento, volvían a su punto inicial. Así, esta primera idea de revolución no aludía a un cambio excepcional y radical de los asuntos humanos.

Alrededor de la mitad del siglo XV, el término revolución dejó de formar parte exclusiva del espacio celeste, pues aunque el hombre no tuviera injerencia sobre el movimiento de los astros, estos sí la tenían sobre el mundo infralunar y, eventualmente, en la vida de los humanos. Al menos así lo creían los astrónomos de esa época. De esta suerte, la revolución explicaba el movimiento de los eventos humanos, tanto buenos como malos, como el resultado de un impulso eterno, irresistible y constante.

Algunos historiadores señalan como el evento que cambió el sentido de la palabra revolución para siempre fue la publicación de *De revolutionibus orbium coelestium* (*Sobre los giros de los orbes celestes*), obra fundamental de Copérnico y publicada en 1543. Este texto habla sobre el movimiento de los cuerpos celestes, la Tierra incluida, alrededor del Sol. El contenido de este libro entraba en conflicto con nociones propias de la época, que afirmaban que la Tierra era inmóvil y el centro del universo. Dado el quiebre que significó concebir a la Tierra como una esfera más en movimiento, dando *revoluciones*, la idea de revolución empezó a relacionarse con un cambio de paradigma, con una ruptura, con un evento que marcaba un antes y un después.

REVOLUCIÓN COMO ESTANDARTE

Actualmente, la idea de revolución ha descendido de los cielos y ha impactado el día a día a modo de evento transformador. Pero, ¿cuándo comenzó a ser utilizado como estandarte político? Sería hasta el siglo XVII, durante la llamada Revolución Gloriosa de Inglaterra (1688) –conflicto político que quitó del poder a Jacobo II, último monarca

«un caminar de río que se curva avanza, retrocede, da un rodeo y llega siempre»

Octavio Paz, *Piedra de sol*

católico, y dio pie a que María II y Guillermo de Orange, su esposo, ocuparon el trono – cuando se registraría por primera vez el uso del término revolución como un acto político subversivo.

Sin embargo, es interesante notar que la revolución, aunque subversiva, pretendía restaurar la situación de una nación. Quienes conspiraron para quitar a Jacobo II del trono querían devolver al poder monárquico su gloria, entonces corrompida, de acuerdo con algunos, por Jacobo II. ¿Por qué es importante resaltar esta noción de restauración? Porque para nosotros, quienes vivimos después de la Revolución francesa –y de la guerra de independencia de Estados Unidos– la idea de revolución no implica restauración, sino una alteración radical que pretende un orden no sólo distinto al actual, mucho menos uno anterior, sino uno nuevo. La clave de las revoluciones francesa y norteamericana es la idea de novedad.

¿Qué impacto puede tener esta búsqueda de novedad? En su libro *La Gran Revolución Francesa* (1909), el pensador político ruso Piotr Kropotkin (1842-1921), considerado como uno de los principales teóricos del movimiento anarquista, define a las revoluciones como «la ruina rápida, en pocos años, de instituciones que tardaron siglos en arraigarse y parecían tan estables e inmutables que ni los pensadores y escritores más fogosos se atrevían a cuestionarlas; [son] la caída y pulverización, en corto número de años, de todo lo que constituía la esencia de la vida social, religiosa, política y económica de una nación». Esta definición recoge el rechazo al orden anterior del espíritu de la revolución. No se trata de recuperar la bondad y gloria de una época o un poder anterior; no es un llamado a curar la corrupción de un gobierno para ayudarlo a recuperarse y andar nuevamente, sino uno de muerte. La revolución es el tiro de gracia a estructuras consideradas despreciables, indignas, abusivas, contrarias a la humanidad misma. La novedad rompe con el ciclo de revoluciones históricas, entendiendo «revoluciones» en uno de los primeros sentidos enunciados párrafos



arriba, es decir, como un movimiento que avanzaba para regresar al punto donde inició. La historia ya no es un movimiento de repetición, sino de un progreso que requiere, para avanzar, de un momento de destrucción.

La Revolución francesa (1789-1799) aún es nuestro punto de referencia político, histórico e ideológico, para explicar no sólo nuestras instituciones actuales y nuestras nociones de libertad, igualdad, ciudadanía y derechos, sino lo que entendemos por espíritu revolucionario. En la Revolución francesa se conjuga tanto la búsqueda de una ruptura absoluta –al menos de algunas facciones políticas de entonces– con el orden anterior – conocido como el Antiguo Régimen– como el anhelo de un mundo nuevo, de un orden distinto, de una realidad nunca antes vista.

CALEIDOSCOPIO DE CONFLICTOS Y SOLUCIONES

Antes de continuar, quisiera hacer una confesión: las revoluciones me ponen nervioso. Mi preocupación no es una cuestión de partidos ni de ideologías en conflicto. Es más, considero que es bueno que existan varias posturas que aporten distintas perspectivas sobre la realidad y distintas direcciones. Vale la pena escuchar la pluralidad de voces que opinan sobre el rumbo que debe tomar una comunidad o una nación. La existencia de la izquierda, la derecha y su interacción, enriquece la conversación política y social. La realidad humana es un caleidoscopio de conflictos, anhelos, miedos, y soluciones. La política no debería tratarse de mantener el purismo ideológico a toda costa, sino de poder responder ante las necesidades del momento de la mejor manera, teniendo como objetivo el bien de los gobernados. Mi preocupación respecto a las revoluciones no surge de qué postura ganará, sino de la destrucción del orden que, de una u otra forma, mantiene a una sociedad organizada, limitada en su actuar por leyes que (uno espera) velen por el bienestar de todos. Como bien veía Kropotkin, las revoluciones, al menos desde la Revolución francesa hasta nuestros días, implica una pulverización de la esencia de lo cotidiano.

Ahora, si la revolución implica la ruina de todo orden y límite, ¿cómo asegurar la vida del hombre? Es decir, ¿cómo mantener como límite

al hombre, su dignidad, como límite de la acción revolucionaria? ¿Quién lo garantiza? Lamentablemente, la historia nos muestra que el espíritu revolucionario toma como consigna, algunas veces, la aniquilación de lo que sea necesario y de quienes sea necesario para alcanzar el objetivo. Hay, como dicen, «sacrificios necesarios». Dar la vida por una causa debería ser una elección personal, no un evento que nos llegue por decisión de alguien más.

La revolución, por lo general, se presenta como la solución a todos los males del ser humano. Las consignas revolucionarias afirman que el pobre será rico, que lo poco se hará mucho (o que lo mucho se hará poco, depende de qué hablemos), que los ciudadanos se abrazarán unos a otros como hermanos sin necesidad de vanas mentiras dogmáticas que han sumido al hombre en desgracia. En suma, el ser humano podrá ser todo lo mejor que puede ser y gozará más de lo que nunca lo había hecho. Pero, ¿así ha sido? Después de la sangre, los saqueos y quemas, después de los juicios sumarios y el caos, instaurar un nuevo orden no es algo sencillo.

La Revolución francesa, por ejemplo, tuvo su periodo del terror. Quienes fueran sospechosos de atentar contra la revolución eran considerados enemigos de la naciente República francesa, y su castigo era la muerte. Cuando el terror dejó de atemorizar y volvió la indignación del pueblo hacia quienes llenaban de sangre las calles de París, y las guerras contra Prusia y Austria desgastaron económica y moralmente a los franceses, la República tan anhelada fue reemplazada por un auto-proclamado emperador: Napoleón Bonaparte.

Las revoluciones son inspiradoras, pero no siempre resultan benéficas para todos. Y es que no siempre los grupos en el poder, sea éste nuevo o viejo, velan por los intereses comunes. Pienso en el caso de los esclavos negros durante la guerra de independencia de los Estados Unidos (1775-1783). Si bien algunos fueron liberados por haber servido durante el conflicto bélico, la Constitución no prohibía la esclavitud en el territorio.

La Revolución rusa (1917) derribó al régimen zarista, tan ajeno a las necesidades y proclamas populares, pero trajo consigo una suerte de nobleza burocrática organizadas como una maquinaria de espionaje y represión. La Revolución china (1949) sufrió un periodo de hambrunas y

bajo crecimiento económico hasta que decidió abrir su economía al extranjero y entrar al juego del mercado.

La Revolución mexicana (1910-1920) inició con un espíritu democrático que, tras años de encarnizada lucha, crisis económica y social, terminó por dejar en el poder a un partido único durante varias décadas.

¿Restauración o revolución? He ahí el dilema. El problema es que cuando se ignora por largo tiempo una queja del pueblo, las posibles reformas se muestran rancias y la revolución luce como la única opción. Sin embargo, hay que tener presente que la revolución, llevada a sus últimas consecuencias, también tiene caducidad. La renovación constante, sin descanso, es absurda. Debe reconocerse un límite, un momento para empezar a trabajar y construir los cimientos de la nueva estabilidad.

Sapere aude! ¡Atrévete a saber! </>



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

* Con la colaboración de Karla Aguilar



Viaje a un jardín británico

ERNESTO AGUILAR-ÁLVAREZ BAY

Hay momentos en la vida que invitan a buscar un espacio sencillo y la apacible compañía de un narrador experto. Ese es el encanto de esta novela breve que, en la atmósfera incierta que nos rodea, te brindará la oportunidad de relajarte y disfrutar el paisaje de un jardín británico primorosamente cuidado, al tiempo que el jardinero en jefe te cuenta su historia.

Reginald Arkell (Reino Unido, 1882-1912) fue un renombrado poeta, guionista y novelista con tendencia a la sonrisa. Sus obras hablan de las manías de un inglés común y corriente, pero siempre en tono simple y sereno. En sus tramas

lo esencial no es lo que pasa, sino cómo se narra; la escritura como alegoría de la vida.

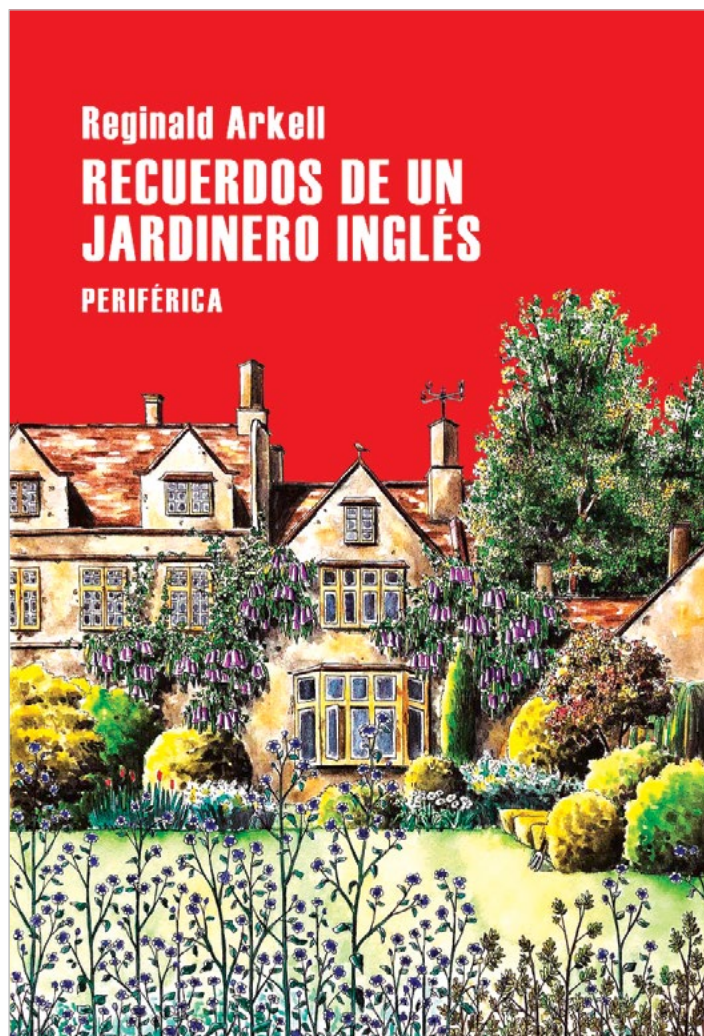
Esta novela se publicó en 1950, ríspida época de posguerra, lo que explica su tono nostálgico de épocas menos hostiles. El sencillo entramado del relato, posee un claro hilo conductor: la resiliencia, concepto que abriga virtudes tan imprescindibles como la fortaleza, la flexibilidad y la consistencia. El protagonista, Herbert Pinnegar, empieza su existencia ya con un contratiempo: es abandonado, cuando bebé, en el umbral de la casa de una familia numerosa y pobre. Y es entonces, en ese preciso momento,

cuando el pasado y el futuro de ese pequeño se encuentran y deciden contar otra historia.

Por si fuera poco, el niño Herbert arrastra una leve cojera, pero todo ello le lleva a percibirse como alguien diferente y abrir más los ojos para contemplar otra forma de apreciar su vida. En una comunidad agrícola y ganadera como la que vive, nada pareciera más desorbitado que un niño con afición a la jardinería. Pues él la tiene.

Su maestra –como verdadera maestra– logra percibir la singularidad en aquel esmirriado y renco niño, y encuentra en él a un auténtico rastreador de belleza. Es ella quien le impulsa a presentarse a un concurso floral donde la frescura de su arreglo le hace ganar el primer premio. Vendrán después los años del aprendizaje trabajoso, bajo las órdenes de un jardinero victorianamente estricto, que no harán más que ahondar ese amor primero y su vocación por la belleza explosiva, escondida, ardua que esconde la tierra, pues «[...] si te paras a pensarlo, el mundo empezó en un jardín [...]».

Recuerdos de un jardinero inglés es exactamente eso: las entrañables remembranzas de un hombre que atisba ya el término de su vida y con el aprendizaje de sus ochenta años, cosecha minuciosamente los recuerdos de su propio jardín. </>



Recuerdos de un jardinero inglés
Reginald Arkell
Periférica, España, 2020,
224 págs.



¡A LA FORMACIÓN NADA LA DETIENE!

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

PCG Online

PROGRAMA
PERFECCIONAMIENTO
DE COMPETENCIAS
GERENCIALES



PRÓXIMA APERTURA:
21 DE JUNIO
PROGRAMA NACIONAL

LD Online

PROGRAMA
LÍDERES
EN DESARROLLO



PRÓXIMA APERTURA:
22 DE JUNIO
PROGRAMA NACIONAL

Pregunta por nuestros precios especiales y facilidades de pago.

Mejores personas,
mejores resultados

www.icami.mx

#TIENESQUEVIVIRLO

3
AÑOS

GARANTÍA ▶ KMS ILIMITADOS

SERVICIOS INCLUIDOS

Mercedes *me*



NUEVO CLASE E 350 e.

¿Para qué ser CEO cuando puedes ser ECO?

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



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