

istmo *review*®

DICIEMBRE - ENERO
Nº 007 | 2022

El proyecto de China para
proteger la privacidad
Karen Hao

Turismo de cruceros.
De regreso al paraíso
Melchor Arellano

La trampa de la
democracia antiliberal
Maciej Bazela



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

L I N
N A V I C



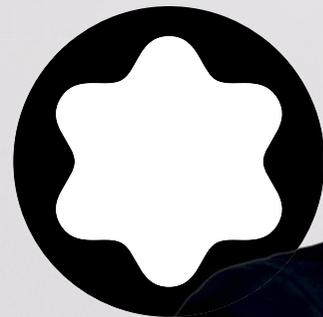
C O L N
GATOR



L I N C O L N

WHAT MOVES YOU, MAKES YOU

Cillian Murphy con su StarWalker UltraBlack.
Haciendo que las palabras cobren vida.





MONTBLANC

istmo *review* 006

Querido lector: Este número de **istmo** incluye muchos de los temas abordados en nuestro FORO ISTMO 2021, que este año tuvo el título: «**re-cover, re-start, re-imagine**».

Desde la aparición de la Covid-19, la humanidad ha tenido que ser resiliente para adaptarse y hacer frente al entorno incierto. Si bien «*the great lockdown*» hizo evidentes las desigualdades económicas, de salud y acceso a la tecnología, también nos permite descubrir que los retos que enfrentamos hoy, como personas y como comunidad empresarial, exigen una manera distinta de entender los negocios, en la que se reconozca el poder transformador de la empresa e involucre a los diferentes *stakeholders*.

Las organizaciones que sobrevivieron a la crisis sanitaria, las que germinaron en medio de ella y las que están por surgir, necesitan ampliar sus horizontes, tomar en cuenta el sistema interconectado en el que habitan y comprender que los desafíos económicos, tecnológicos, ambientales y sociales, solo se pueden afrontar de manera exitosa colaborando.

En este número de **istmo** que tienes en tus manos (¿o en tu *tablet*?) te invitamos a hacer una pausa para respirar, pensar e imaginar el mundo después de la pandemia.

Geannina Dinarte, ministra de la presidencia de Costa Rica nos habla en entrevista acerca de las lecciones tras la pandemia.

Melchor Arellano nos expone un tema muy interesante: «la reinvencción de la industria de cruceros».

En nuestra sección de Arte de Dirigir **Nayeli Ucha Atayde** (CEO Atayde Entertainment Group) miembro de una familia muy emblemática del mundo del espectáculo, nos narra su transición del *show* circense al mundo hospitalario, en una entrevista conducida por **Jorge Llaguno**.

Entrevistamos también a **Sandra Ramírez** (CEO Bristol Myers Squibb) quien nos transmite las enseñanzas que dejó la pandemia.

En el FORO ISTMO 2021 tuvimos un interesante panel bajo el tema «Emprendimiento que potencia a México». Participaron: **Alfredo Rendón** (CEO de ChiloChill) y **Alicia Rosas** (CEO de Alicia D'Core) y lo moderó **Silvia Cacho-Elizondo**.

También tenemos interesantes entrevistas con **Armando Zúñiga**, presidente de Coparmex en la Ciudad de México y director general de IPS, con **Luz María Méndez**, directora general Finnert y con **Mario Moreira**, director general DM Producciones.

Estamos en un nuevo inicio: La pandemia ha marcado un antes y un después en nuestras vidas. La gente se replanteará sus metas personales, de trabajo, de salud, de dinero, de vida... Viene una época de grandes cambios de hábitos y de pensamiento, a reaprender, a adaptarse!

Cierro con un pensamiento de Leo Piccioli: «El líder del siglo XXI es humilde para saber que no sabe, curioso para aprender y sereno para entender que la nueva estabilidad es estabilidad en movimiento».

¡Que disfrutes tu lectura!

Carlos Ruiz González
Presidente del Consejo Editorial **istmo**





Patek Philippe Complications Calatrava Pilot Travel Time Ref. 5524G-001 y Nautilus Calendario Anual Fases de la Luna Ref. 5726/1A-014

BERGER

MÁS QUE UN LUJO, UNA PROMESA



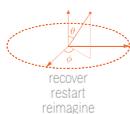
[BERGER.COM.MX](https://berger.com.mx)



CONCIERGE

No 007

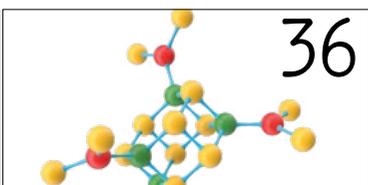
diciembre 2021 - enero 2022

istmo *review*

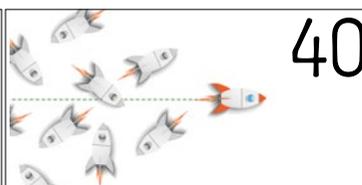
ARTE DE DIRIGIR



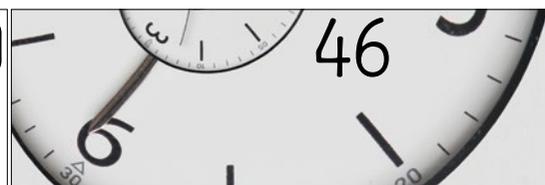
De los patines a las camas de hospital
Entrevista con **Nayeli Ucha Atayde**
¿Qué tienen en común las pistas de hielo y los hospitales móviles? Para empezar, una empresaria con gran capacidad de reinención.



Cómo mantener el contacto
Entrevista con **Sandra Ramírez**
Cómo enfrentó Bristol Myers Squibb el reto de mantener la atención a sus pacientes de enfermedades graves y el desarrollo de medicamentos durante la pandemia.



Emprendimiento que potencia a México
Panel con **Silvia Cacho-Elizondo, Alicia Rosas y Alfredo Rendón**
Comercio justo con artesanos guerrerenses y *glamping* en Baja California Sur, dos muestras del ímpetu emprendedor que se extiende por México.



Retos de hoy y mañana
Rodrigo Pacheco
Diferentes aspectos de la realidad actual expuestos en el FORO ISTMO 2021 y algunas tendencias que se desarrollarán en el futuro.

PARÁFRASIS



La trampa de la democracia antiliberal
Maciej Bazela
Un régimen político que suele crecer dentro de una democracia plena, pero que va limitando libertades y puede llegar al autoritarismo.



Cultura, educación y mentoría
El concepto de mentoría es una alternativa importante para combatir el rezago educativo provocado por la pandemia.

MIT TECHNOLOGY REVIEW EN ESPAÑOL



El delirante proyecto de China para proteger la privacidad de los datos
Karen Hao

Aunque parezca que el país no se preocupa por la información personal de sus ciudadanos, China trabaja para controlar su uso por parte de las empresas.

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo[®]
liderazgo con valores

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE

Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

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

EDITORIA EN JEFE

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
alincoln@ipade.mx

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



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx

**LECCIONES
TRAS LA PANDEMIA**

16



«El éxito debe ser colectivo»
Entrevista con Geannina Dinarte
La ministra de la Presidencia de Costa Rica resalta la importancia del diálogo y la interacción con la gente durante la atención de la emergencia por Covid-19.

ANÁLISIS



Turismo de cruceros: de regreso al paraíso
Melchor Arellano Chávez
México es uno de los principales destinos globales para la industria de cruceros, que inicia un largo proceso de recuperación, en medio de cambios y medidas de salud.



52

«El pasado no es opción»
Entrevista con Mario Moreira
Cómo logró una empresa centrada en los eventos y exposiciones reconvertirse y sobrevivir en la nueva realidad.



56

Cómo rescatar a miles de empresas
Entrevista con Armando Zúñiga
El presidente de Coparmex Ciudad de México relata cómo se buscó mantener a flote a miles de empresas pequeñas y medianas en medio de la crisis de pandemia.



«Mi primer compromiso es con mis colaboradores»
Entrevista con Luz María Méndez
SIAC es una plataforma fiscal en línea desarrollada por mexicanos, para atender esa relación de largo plazo con el SAT.



Portada
Rodrigo Castillo
@typometro

GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

81



Jacinda Ardern, la líder más admirada del momento
Tomás Luna



Santiago de Compostela, tesoro al final del camino
Arturo Torres Landa



Sinónimos para la fiesta
Héctor Zagal

ISTMO review, número 7 diciembre 2021-enero 2022, 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.



Karen Hao
P. 10

**Articulista de MIT
Technology Review**

Editora *senior* de IA en MIT *Technology Review*. Escribe el boletín semanal *The Algorithm*, nombrado uno de los mejores boletines en internet en 2019 por The Webby Awards. Recibió su B.S. en ingeniería mecánica del MIT.



Geannina Dinarte
P. 16

Entrevistada

Ministra de la Presidencia de Costa Rica. Cuenta con una amplia trayectoria en la política de tal país, fue ministra de Economía, Industria y Comercio (2017 y 2018) y ministra de Trabajo y Seguridad Social (2018 y 2020). Es licenciada en Ciencias Políticas.



Melchor Arellano Chávez
P. 22

Articulista

Maestro en Estudios México-Estados Unidos y doctor en Ciencias de la Educación. Es catedrático de posgrado y conferenciante del Centro de Estudios Superiores Navales e Investigador del Instituto de Investigaciones Estratégicas de la Armada de México.



Nayeli Ucha Atayde
P. 30

Entrevistada

Directora y fundadora de Atayde Entertainment Group. Licenciada en Derecho por la Universidad del Valle de México y egresada del Executive MBA del IPADE. Cuenta con más de 20 años de carrera como productora en el mundo del patinaje artístico sobre hielo.



Sandra Ramírez
P. 36

Entrevistada

Con una trayectoria de casi 30 años en esta empresa, es gerente general de Bristol Myers Squibb para México y Colombia. Es egresada del programa AD-2 del IPADE y cuenta con estudios en la Universidad de Columbia.



Alicia Rosas
P. 40

Panelista

Fundadora de Alicia D'Core, una compañía que apoya la labor de artesanos guerrerenses, como impulsora del comercio justo. Licenciada en Comercio Exterior por la Universidad Autónoma de Tamaulipas y egresada del Executive MBA del IPADE.



Alfredo Rendón
P. 40

Panelista

Socio fundador y presidente de ChiloChill, un negocio de *glamping* ubicado en Baja California Sur. Es director de Miranda, Rendón y Asociados, licenciado en Derecho y maestro en Derecho Fiscal por la Universidad del Valle de México.



Rodrigo Pacheco
P. 46

Articulista

Periodista de negocios, colaborador en Grupo Imagen Multimedia y columnista en el diario *Excelsior*. Licenciado en Relaciones Internacionales por el ITESM y miembro del Consejo Editorial de la revista **istmo**.



Mario Moreira
P. 52

Entrevistado

Fundador y CEO de DM Producciones. Estudió Conducta Organizacional, RRHH y Marketing Estratégico en la Escuela de Wharton, maestro en Planeación Estratégica por la Universidad Pontificia Comillas y MBA por el ITESM.



Armando Zúñiga
P. 56

Entrevistado

Presidente de Coparmex CDMX y CEO de Grupo IPS. Es egresado de la UNAM y estudió Top Management en el ITAM. Egresado del Programa AD-2 del IPADE. Es también consejero en el Capítulo México de ASIS.



Luz María Méndez
P. 62

Entrevistada

Socia fundadora de Finnert, impulsó el desarrollo de SIAC, una plataforma para el manejo fiscal. Egresada del programa AD de IPADE Business School. Cuenta con 25 años de experiencia en servicios del ámbito fiscal, contable y de estrategia empresarial.



Maciej Bazela
P. 66

Articulista

Profesor y director del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School. Maestro en Relaciones Internacionales por la Tufts University y doctor en Filosofía por la Universidad Pontificia Regina Apostolorum.



Verónica Orendain
P. 74

Articulista

Directora de Relaciones Gubernamentales de Gentor, fue directora general de Industria y Crecimiento Económico en la Secretaría de Economía. Licenciada en Economía por la U. Autónoma de Nuevo León, es maestra en Negocios por la U. Internacional de La Rioja.



Francisco Vásquez Ponce
P. 74

Articulista

Director editorial de Vos Ediciones y gerente de Contenidos Digitales de Red Magisterial, es licenciado en Letra Hispánicas, maestro en Teoría Literaria y doctor en Literatura por la Universidad Autónoma Metropolitana.



Héctor Zagal
@hzagal
P. 94

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*.

TECNOLOGÍA Y SOCIEDAD

El **delirante** proyecto de **CHINA** para proteger la **privacidad** de los **datos**



MIT
Technology
Review

Publicado por Opinno

KAREN HAO

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC
26 DE OCTUBRE, 2021

Aunque parezca que el país no se preocupa por la información personal de sus ciudadanos, trabaja para controlar la recopilación y el uso por parte de las empresas. Lamentablemente, no aplica las mismas normas para el propio gobierno, que goza de bastante libertad para vigilar a sus ciudadanos.

A finales del verano de 2016, Xu Yuyu recibió una llamada que prometía cambiar su vida. Le dijeron que sus notas en los exámenes de ingreso a la universidad le habían valido la admisión al Departamento de Inglés de la Universidad de Correos y Telecomunicaciones de Nanjing (China). Xu vivía en la ciudad china de Linyi en la provincia costera Shandong, al sureste de Beijing (China). Su familia tenía pocos recursos. Todos dependían de los escasos ingresos de su padre, pero sus padres habían ahorrado arduamente para su matrícula; muy pocos de sus parientes habían ido a la universidad.

Unos días después, recibió otra llamada diciéndole que también le habían otorgado una beca. Para recibir los 2,600 yuanes (319 euros), primero tenía que depositar una «tarifa de activación» de 9,900 yuanes (1,325 euros) en su cuenta universitaria. Como había solicitado la ayuda económica solo unos días antes, Xu transfirió el dinero al número que le dio la persona que la llamó. Esa noche, la familia acudió corriendo a la policía para denunciar que habían sido estafados. El padre de Xu dijo más tarde que lo que más lamentaba fue preguntarle al policía si aún podían recuperar su dinero. La respuesta, «Probablemente no», solo empeoró la devastación de Xu. De camino a casa Xu sufrió un infarto. Murió en el hospital dos días después.

La investigación del caso determinó que, si bien la primera llamada había sido auténtica, la segunda provenía de

estafadores que habían pagado a un *hacker* para conseguir el número de Xu, su estado de admisión y la solicitud de ayuda económica.

Para los consumidores chinos muy familiarizados con el robo de sus datos, Xu se convirtió en un símbolo. Su muerte provocó una protesta nacional para pedir mayores protecciones sobre la privacidad de datos. Solo unos meses antes, la Unión Europea había adoptado el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), en un intento de dar a los ciudadanos europeos el control sobre cómo se utiliza su información personal. Mientras tanto, Donald Trump estaba a punto de ganar las elecciones presidenciales estadounidenses, en parte gracias a una campaña que se basaba en gran medida en datos de los votantes, que incluían detalles sobre 87 millones de cuentas de Facebook, obtenidos ilegalmente por la consultora Cambridge Analytica. Los reguladores y juristas chinos seguían de cerca estos acontecimientos.

En Occidente existe una creencia generalizada de que ni el gobierno ni el pueblo chino se preocupan por la privacidad. Los gigantes tecnológicos estadounidenses utilizan esta

supuesta indiferencia para argumentar que las complejas leyes de privacidad

los pondrían en desventaja competitiva frente a las empresas chinas.

En su testimonio en el Senado estadounidense en 2018 después del escándalo de Cambridge Analytica, el CEO de Facebook, Mark Zuckerberg, instó a los reguladores a no

tomar medidas drásticas contra tecnologías como el reconocimiento facial: «Todavía tenemos que ayudar a que las empresas estadounidenses puedan innovar en esas áreas, de lo contrario vamos a quedar atrás de los rivales chinos y otros de todo el mundo».

En realidad, esta idea de las posturas chinas sobre la privacidad no representa la situación actual. En los últimos años, el gobierno chino, en busca de fortalecer la confianza y la participación de los consumidores en la economía digital, ha empezado a implementar protecciones de privacidad que, en muchos aspectos, se parecen a las actuales de América y Europa.

A pesar de que el gobierno chino ha reforzado la privacidad del consumidor, también ha intensificado la vigilancia estatal. Utiliza muestras de ADN y otros datos biométricos, como reconocimiento facial y de huellas dactilares, para controlar a los ciudadanos en todo el país. Ha aumentado la censura de internet y ha desarrollado un sistema de «créditos sociales», que castiga los comportamientos que, según las autoridades, debilitan la estabilidad social. Durante la



pandemia, implementó un sistema de *apps* de «código de salud» para indicar quién podía viajar, en función de su riesgo de tener coronavirus (COVID-19). También ha utilizado numerosas tecnologías invasivas de vigilancia en su dura represión de los musulmanes uigures en la región noroeste de Xinjiang (China).

Según Samm Sacks, el destacado especialista en China de la Universidad de Yale (EE. UU.) y del grupo de expertos de Washington (EE. UU.) New America, esta paradoja se ha convertido en una característica definitoria del emergente régimen de privacidad de datos de China. De ahí surge la pregunta: ¿Puede un sistema perdurar con fuertes protecciones de la privacidad del consumidor, pero casi ninguna contra la intromisión gubernamental? La respuesta no afecta solo a China. Sus empresas de tecnología tienen una presencia cada vez más global y los reguladores de todo el mundo están atentos a sus decisiones políticas.

Se podría decir que noviembre de 2000 marcó el nacimiento del moderno Estado de vigilancia chino. Ese mes, el Ministerio de Seguridad Pública, la agencia gubernamental que supervisa la aplicación de la ley a diario, anunció un nuevo proyecto en una feria comercial en Beijing. La agencia ideó un sistema nacional centralizado que integraría la vigilancia física y digital utilizando la última tecnología. Su nombre: Escudo Dorado (Golden Shield).

Algunas empresas occidentales, con ganas de sacar tajada, como el conglomerado estadounidense Cisco, el gigante finlandés de telecomunicaciones Nokia y la canadiense Nortel Networks, trabajaron con esta agencia china en diferentes partes del proyecto. Ayudaron a construir una base de datos a nivel nacional para almacenar la información sobre todos los adultos chinos y desarrollaron un sistema sofisticado para controlar el flujo de información en internet, lo que más tarde se convertiría en el Gran Cortafuegos (Great Firewall). En realidad, gran parte del equipo usado ya había sido estandarizado para facilitar la vigilancia en EE. UU., como consecuencia de la Ley para la Asistencia de las Comunicaciones en el Orden Público de 1994.

A pesar del equipo estandarizado, el proyecto Escudo Dorado se vio obstaculizado por los silos

de datos y las guerras territoriales dentro del gobierno chino. Con el tiempo, la idea del Ministerio de un sistema unificado se convirtió en dos operaciones separadas: un sistema de vigilancia y base de datos, dedicado a recoger y almacenar información, y el sistema de crédito social, en el que participan unos 40 departamentos gubernamentales. Cuando la gente repetidamente hace algo que no está permitido, desde cruzar la calle imprudentemente hasta involucrarse en la corrupción empresarial, su puntuación del crédito social cae y se les puede impedir comprar billetes de tren y avión o pedir una hipoteca.

el gobierno chino ha empezado a implementar las protecciones de la privacidad que se parecen a las actuales de Estados Unidos y Europa.



En el mismo año que el Ministerio de Seguridad Pública anunció el Escudo Dorado, Hong Yanqing entró a la Universidad de Policía del Ministerio en Beijing. Pero después de siete años de formación, al obtener su licenciatura y maestría, empezó a tener dudas sobre convertirse en policía. En cambio, pidió estudiar en el extranjero. En el otoño de 2007, se trasladó a los Países Bajos para realizar un doctorado en derecho internacional de los derechos humanos, aprobado y subvencionado por el gobierno chino.

Durante los siguientes cuatro años, se familiarizó con la práctica occidental del derecho a través de su investigación de doctorado y varias pasantías en organizaciones internacionales. Trabajó en la Organización Internacional del Trabajo sobre la ley global de discriminación en el trabajo y la Organización Mundial de la Salud sobre la seguridad vial en China. El experto resalta: «Es la cultura tan legalista de Occidente lo que realmente me sorprende. Parece que la gente acude mucho a los tribunales. Por ejemplo, para los derechos humanos, la mayoría de los libros de texto trata sobre importantes casos que resuelven problemas de derechos humanos».

Hong encontró que esto era extrañamente ineficiente. Para él, acudir a los tribunales era el recurso final para reparar las deficiencias de la ley, no una herramienta principal para establecerla en primer lugar. Creía que una legislación elaborada de manera más integral y con mayor previsión lograría mejores resultados que un

sistema remendado mediante una acumulación fortuita de jurisprudencia, como en Estados Unidos.

Después de graduarse, llevó estas ideas a Beijing en 2012, en vísperas del ascenso de Xi Jinping a la presidencia. Hong trabajó en el Programa de Desarrollo de la ONU y luego como periodista del *People's Daily*, el mayor periódico de China, propiedad del gobierno.

Xi comenzó a expandir rápidamente el alcance de la censura gubernamental. Los comentaristas influyentes, o «Big V», llamados así por sus cuentas verificadas en las redes sociales, se habían sentido cómodos criticando y ridiculizando al Partido Comunista Chino. En el otoño de 2013, el partido arrestó a cientos de microblogueros por lo que describió como «propaganda maliciosa de rumores» y exhibió a uno especialmente influyente en la televisión nacional para convertirlo en un ejemplo.

Ese momento marcó el inicio de una nueva era de censura. Al año siguiente, se fundó la Administración del Ciberespacio de China. Esta nueva agencia central era responsable de todo lo relacionado con la regulación de internet, incluida la seguridad nacional, la censura de los medios de comunicación y del discurso, y la protección de datos. Hong dejó *People's Daily* y se unió al departamento de Asuntos Internacionales de la agencia. Lo representó en la ONU y en otros organismos internacionales y trabajó en la cooperación en ciberseguridad con otros gobiernos.

En julio de 2015, la Administración del Ciberespacio publicó el borrador de su primera ley: La Ley de Ciberseguridad, que entró en vigor en junio de 2017 y requería que las empresas obtuvieran el consentimiento de las personas para recoger su información personal. Al mismo tiempo, reforzó la censura de internet al prohibir los usuarios anónimos, una disposición impuesta por las regulares inspecciones gubernamentales de los datos de los proveedores de servicios de internet.

En la primavera de 2016, Hong quiso regresar al mundo académico, pero la agencia le pidió que se quedara. La Ley de Ciberseguridad había dejado la regulación de la protección de datos personales en un estado deliberadamente vago, mientras que las violaciones de datos de los consumidores y el robo habían alcanzado niveles insostenibles. Un estudio de 2016 de la Sociedad de Internet de China encontró que el 84 % de los encuestados había sufrido alguna filtración de sus datos, incluidos sus números de teléfono, direcciones y detalles de las cuentas bancarias. Esto creaba una creciente desconfianza hacia los proveedores de servicios digitales que requerían acceso a información personal, como los



la creciente sensibilidad de la sociedad a las infracciones sobre la privacidad del consumidor no ha llevado a muchos límites a la vigilancia estatal.

servicios de transporte compartido, de entrega de alimentos y las *apps* financieras. La muerte de Xu Yuyu echó todavía más leña al fuego.

Al gobierno le preocupaba que esas opiniones debilitaran la participación en la economía digital, que se había convertido en una parte central de su estrategia para reforzar el lento crecimiento económico del país. La aparición

del RGPD también provocó que el gobierno chino se diera cuenta de que los gigantes tecnológicos chinos tendrían que cumplir con las normas de privacidad internacionales para poder expandirse en el extranjero.

Hong fue puesto a cargo de un nuevo grupo de trabajo que iba a redactar la Especificación de la Protección de la Información Personal (PIPS) para ayudar a resolver estos desafíos. Este documento, aunque no vinculante, iba a indicar a las empresas cómo los reguladores pretendían implementar la Ley de Ciberseguridad. En el proceso, según esperaba el gobierno, eso les empujaría a adoptar nuevas normas para la protección de datos por su cuenta.

El grupo de trabajo de Hong se dedicó a traducir al chino todos los documentos relevantes que pudo encontrar. Tradujeron las instrucciones sobre la privacidad publicadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y por su contraparte, la Cooperación Económica Asia-Pacífico; tradujeron el RGPD y la Ley de Privacidad del Consumidor de California (EE UU). Incluso tradujeron la Declaración de los Derechos de Privacidad del Consumidor de la Casa Blanca de 2012, adoptada por la administración de Obama, pero que nunca se convirtió en ley. Además, Hong se reunía regularmente con expertos y reguladores de protección de datos europeos y estadounidenses.

Poco a poco, con todos esos documentos y consultas, surgió una elección general. «La gente decía, en términos muy simplistas: (Tenemos el modelo europeo y el estadounidense)», recuerda Hong. Los dos enfoques divergían sustancialmente en su filosofía e implementación. La decisión de cuál seguir se convirtió en el primer debate del grupo de trabajo.

En el centro del modelo europeo se encuentra la idea de que las personas tienen el derecho fundamental a que sus datos estén protegidos. El RGPD responsabiliza a los recopiladores de datos, como las empresas, a demostrar por qué necesitan esos datos. Por el contrario, el modelo estadounidense privilegia la industria sobre los consumidores. Las empresas definen por sí mismas qué constituye una recogida de datos razonable; los consumidores solo pueden elegir si quieren utilizar ese servicio. Las leyes sobre la protección de datos también son

mucho más fragmentadas en EE. UU. que en Europa, divididas entre reguladores sectoriales y estados específicos.

En aquel momento, sin una ley central o una agencia única encargada de la protección de datos, el modelo de China se parecía más al estadounidense. Sin embargo, el grupo de trabajo encontró más convincente el método europeo. «La estructura de la normativa europea, todo el sistema, resulta más claro», explica Hong.

Pero la mayoría de los miembros del grupo de trabajo eran representantes de las empresas tecnológicas gigantes chinas, como Baidu, Alibaba y Huawei, y creían que el RGPD era demasiado restrictivo. Así que adoptaron sus rasgos generales, incluidos sus límites en la captación de datos y sus requisitos sobre el almacenamiento y la eliminación de datos, y luego aflojaron parte de su expresión. El principio de la minimización de datos del RGPD, por ejemplo, sostiene que solo se deben recopilar los datos necesarios a cambio de un servicio. PIPS deja espacio para otro tipo de captación de datos relevantes para el servicio prestado.

PIPS entró en vigor en mayo de 2018, el mismo mes en el que el RGPD. Pero mientras las autoridades chinas observaban la agitación de Estados Unidos por el escándalo de Facebook y Cambridge Analytica, se dieron cuenta de que un acuerdo no vinculante no sería suficiente. La Ley de Ciberseguridad no tenía un mecanismo sólido para hacer cumplir la protección de datos. Los reguladores solo podían multar a los infractores con hasta 1'000,000 yuanes (120,600 euros), una cantidad intrascendente para las grandes empresas. Poco después, el Congreso Nacional del Pueblo, el máximo órgano legislativo de China, votó para comenzar a redactar una Ley de protección de la información personal dentro de su actual período legislativo de cinco años, que finaliza en 2023. La idea consiste en fortalecer las disposiciones de la protección de datos, establecer sanciones más severas y probablemente crear una nueva agencia de ejecución.

Después del caso Cambridge Analytica, Hong recuerda: «La agencia gubernamental entendió:



¿Puede un sistema perdurar con fuertes protecciones de la privacidad del consumidor, pero casi ninguna contra la intromisión gubernamental?

«Está bien, si realmente no implementamos o hacemos cumplir esas normas sobre privacidad, podríamos tener un enorme escándalo, que incluso afectaría los asuntos políticos».

La investigación de la policía local sobre la muerte de Xu Yuyu al final identificó a los estafadores que la habían llamado. Se trataba de una banda de siete personas que había estafado a muchas otras víctimas por un valor de más de 560,000 yuanes (74,960 euros) utilizando su información personal obtenida ilegalmente. El tribunal dictaminó que la muerte de Xu había sido el resultado directo del estrés por perder los ahorros de su familia. Por eso, y por su papel en la organización de decenas de miles de otras llamadas, el cabecilla, Chen Wenhui, de 22 años, fue condenado a cadena perpetua. Los demás recibieron penas de prisión de entre tres y 15 años.

Con ese incentivo, los medios de comunicación y los consumidores chinos empezaron a criticar más abiertamente las violaciones de privacidad. En marzo de 2018, el CEO del gigante de las búsquedas en internet Baidu, Robin Li, provocó indignación en las redes sociales después de sugerir que los consumidores chinos estaban dispuestos a «intercambiar su privacidad por la seguridad, comodidad o eficiencia». «Tonterías. Es más exacto decir que [es] imposible defender [nuestra privacidad] de manera efectiva», escribió un usuario de las redes sociales, citado más tarde por *People's Daily*.

A finales de octubre de 2019, los usuarios de redes sociales expresaron una vez más su enfado después de que comenzaran a circular fotos de alumnos de una escuela con cintas de control de ondas cerebrales en sus cabezas, supuestamente para mejorar su atención y aprendizaje. La autoridad local de educación intervino y le dijo a la escuela que dejara de usar las cintas para la cabeza porque violaban la privacidad de los alumnos. Una semana después, un profesor chino de derecho demandó al Zoo de Vida Silvestre de Hangzhou por sustituir su sistema de entrada basado en huellas dactilares por reconocimiento facial, alegando que el zoológico no había obtenido su consentimiento para almacenar su imagen.



Pero la creciente sensibilidad de la sociedad a las infracciones sobre la privacidad del consumidor no ha llevado a muchos límites a la vigilancia estatal, ni siquiera a un escrutinio de la misma. Como señala la investigadora de Human Rights Watch Maya Wang, esto se debe en parte a que la mayoría de los ciudadanos chinos no conocen la escala o el alcance de las operaciones del gobierno. En China, igual que en EE. UU. y Europa, existen amplias exenciones de seguridad pública y nacional a las leyes de privacidad de datos. La Ley de Ciberseguridad, por ejemplo, permite al gobierno exigir datos a los actores privados para ayudar en las investigaciones y procesos penales. El Ministerio de Seguridad Pública también acumula enormes cantidades de datos sobre las personas. Como resultado, se puede reforzar la privacidad de datos en la industria sin limitar significativamente el acceso del Estado a la información.

Además, el inicio de la pandemia alteró este ya de por sí incómodo equilibrio.

El 11 de febrero, Ant Financial, el gigante de la tecnología financiera con sede en Hangzhou (China), lanzó la plataforma de creación de *apps* AliPay Health Code. El mismo día, el gobierno local hizo pública una *app* que había creado utilizando esta plataforma. La *app* de Hangzhou pedía a las personas que registraran por su cuenta su información de viajes y salud, y luego les daba un código de color rojo, amarillo o verde. De repente, los 10 millones de habitantes de Hangzhou debían mostrar el código verde para tomar el metro, comprar alimentos o entrar a un centro comercial. En una semana, los gobiernos locales de más de 100 ciudades habían utilizado AliPay Health Code para desarrollar sus propias *apps*. El gigante tecnológico rival Tencent lo siguió rápidamente con su propia plataforma para crearlas.

Las *apps* visibilizaron el preocupante nivel de vigilancia estatal y provocaron una nueva ola de debate público. En marzo de este año, el profesor de periodismo en la Universidad de Beijing y bloguero Hu Yong, argumentó que la recopilación de datos sobre la pandemia por parte del gobierno había cruzado una línea. No solo había dado lugar a casos de robo de información, escribió, sino que también había abierto la puerta a que esos datos se utilizaran más allá de su propósito original. «¿Ha demostrado la historia

que una vez que el gobierno tenga herramientas de vigilancia, mantendría la modestia y la precaución al usarlas?», preguntó.

De hecho, a finales de mayo, unos documentos filtrados revelaron los planes del gobierno de Hangzhou de crear una *app* de código de salud permanente que calificara a los ciudadanos sobre distintos comportamientos como hacer deporte, fumar y dormir. Después de una protesta pública, las autoridades municipales cancelaron el proyecto. Los medios estatales también han publicado críticas sobre la *app*.

El debate llegó rápidamente al gobierno central. Ese mismo mes, el Congreso Nacional del Pueblo anunció que tenía intención de acelerar la Ley de Protección de la Información Personal. La escala de los datos recogidos durante la pandemia hizo que la aplicación de la ley fuera más urgente, según los delegados, que destacaron la necesidad de aclarar el alcance de los procedimientos de la recogida y eliminación de los datos por parte del gobierno durante las emergencias especiales. En julio, el órgano legislativo propuso un nuevo proceso de «aprobación estricta» para las autoridades gubernamentales antes de recopilar datos del sector privado. El lenguaje sigue siendo vago, para poder desarrollarlo más tarde, tal vez a través de otro documento no vinculante, pero esta medida «podría marcar un paso hacia una limitación del amplio alcance»

de las exenciones gubernamentales existentes para la seguridad nacional, escribieron Sacks y otros expertos en China de New America.

Hong coincide en que la discrepancia entre las normas que rigen la recogida de datos de la industria y el gobierno no durará mucho, y que el gobierno pronto empezará a limitar su propio alcance. Y afirma: «No podemos dirigirnos a un actor y dejar fuera al otro. No sería un enfoque muy científico».

Otros analistas no están de acuerdo. El gobierno podría fácilmente hacer esfuerzos superficiales para abordar la reacción de la sociedad contra la recogida visible de datos sin tocar realmente el núcleo de las operaciones nacionales del Ministerio de Seguridad Pública, opina Wang, de Human Rights Watch, y añade que cualquier ley probablemente se aplicaría de manera desigual: «En Xinjiang, los musulmanes turcos no pueden decir nada sobre cómo son tratados».

Aun así, Hong sigue siendo optimista. El año pasado empezó a trabajar como profesor de derecho en la Universidad de Beijing y tiene un blog sobre ciberseguridad y problemas de datos. Cada mes, se reúne con la comunidad incipiente de responsables de la protección de datos en China, quienes observan cuidadosamente cómo evoluciona la gobernanza de datos en todo el mundo. </>

El artículo original «El delirante proyecto de China para proteger la privacidad de los datos.» 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 sindicarse el contenido de la revista *MIT Technology Review*, por favor contáctenos.

E-mail: redaccion@technologyreview.com

Tel: +34 911 284 864

GEANNINA DINARTE



Incluyente, colaborativo y prospectivo es el tipo de liderazgo que la ministra de la Presidencia de Costa Rica estima debe tomar las riendas del poder político, en un país que aspira a un desarrollo más justo para todos.

REDACCIÓN ISTMO

El ejercicio del liderazgo en tiempos sin pandemia es complicado, pero ahora en estos tiempos de crisis ¿tuviste que cambiar tu liderazgo? ¿Este periodo te transformó?

Sí. Ha sido una etapa de muchos cambios, con procesos que deben manejarse de otra manera. Siempre he tenido inclinación al diálogo y a la construcción colectiva. La pandemia nos ha dejado lecciones esenciales, como que, si bien es necesario tomar decisiones rápidas, expeditas, muy bien pensadas y fundamentadas técnicamente, lo cierto es que una decisión puede tener consecuencias profundas en la vida o el empleo de las personas. Hemos comprendido que no solo es importante la toma de decisiones oportuna, sino que también se vuelve vital generar nuevos mecanismos de diálogo e interacción.

Se necesita primero escuchar, reconocer y comprender los impactos que las decisiones tienen sobre las personas. Debemos hacer un esfuerzo por interiorizar esos impactos y las percepciones de la gente. Aquí se vuelve vital la comunicación real, que nos permita generar la transferencia de información en dos vías. Por un lado, podamos sensibilizar, aclarar, dar suficientes contenidos y elementos para que las personas puedan realmente comprender nuestra toma de decisiones y sensibilizarse al impacto que éstas tendrán.

Este nuevo liderazgo debido a la pandemia nos lleva a comprender que definitivamente queremos hacer una apertura constructiva hacia las necesidades de las personas, para contar con información expedita. De otro modo es muy difícil, porque hay que tomar decisiones técnicas difíciles de comprender, y en ocasiones hay que tomar otras que pueden resultar impopulares. En tiempos de crisis hay que tomar decisiones que presionan el presupuesto, o que pueden ser restrictivas para poder cuidar la salud y la vida de las personas.

En este contexto definitivamente necesitamos dar claridad, para que no se generen más dudas. Si se toman sólo las medidas más populares y que tengan más sentido para las personas, podemos encontrarnos con que las crisis lleguen a ser más profundas. En realidad, más que apostar a decisiones populares, hay que entender que el liderazgo requiere asumir

las responsabilidades y la obligación de tomar decisiones más complejas y duras. Para ello se requiere ser más transparentes y estar mucho más cercanos a la ciudadanía.

¿Consideras que la pandemia cambió las prioridades del país?

Hubo un primer momento en que claramente las medidas, la fuerza de los equipos de toma de decisiones tenían que abocarse a los temas sanitarios, con lo que esto implicaba: buscar la protección de las personas con medidas restrictivas, precisamente para reducir el flujo y el contagio, y con ello lograr controlar la tendencia de crecimiento. También había medidas que claramente tenían que ver con lo que iba a suceder en el mercado de trabajo. Es decir, hubo una primera etapa con muchas decisiones que debían tomarse para atender la inmediatez de la crisis.

Como ya sabemos, la misma pandemia implicaba un impacto en el mercado de trabajo, en el cierre de negocios, en la productividad. Tenemos dos prioridades esenciales, proteger la salud y la vida, y al mismo tiempo proteger las actividades productivas y el trabajo. La pandemia nos puso en evidencia que las prioridades que teníamos siguen siendo esenciales. Lo digo así, porque la pandemia nos revela que las brechas que tenemos identificadas en el país se profundizan con la misma enfermedad. Tenemos por ejemplo que hacer grandes esfuerzos por contener el aumento de la pobreza, pero si el mercado de trabajo está afectado, si las empresas cierran, si no hay oportunidad de ingresos, claramente se va a dificultar la oportunidad de las personas de acceder a puestos de trabajo y con eso llevar recursos a sus hogares.

Otro ejemplo es la conectividad. Necesitamos que toda la población estudiantil se mantenga estudiando. No pueden acudir a los centros educativos y lo que esto nos refuerza es que necesitamos cerrar la brecha de acceso tecnológico, que hace más difícil que algunos segmentos de la población puedan acceder a la educación. Casi todas las prioridades que se han definido tienen que ver con las brechas identificadas.

Otra repercusión que también se vuelve prioritaria es la atención de nuestra situación fiscal. La pandemia implica muchos gastos adicionales, esfuerzos que ningún Estado probablemente



Geannina Dinarte
Ministra de la Presidencia
de Costa Rica.

se necesita primero escuchar, reconocer y comprender los impactos que las decisiones tienen sobre las personas.

estaba preparado para asumir, y eso implica dirigir recursos para la atención sanitaria, a las personas afectadas que perdieron el empleo, apoyar a la actividad productiva, y cuando sumamos esas nuevas necesidades, claramente hay una mayor demanda de nuevos recursos. Esta es una prioridad que, en el caso de Costa Rica, en medio de un proceso de ajuste fiscal, se vuelve todavía más crítica, y nos ha llevado a tener que acelerar el proceso.

Tras dos años de pandemia, si más que reinventarse un país debe hacer ajustes en ciertas áreas, ¿dónde sería necesario hacerlos?

Más que reinventarnos tenemos que generar algunos énfasis. La pandemia, como hemos señalado, tuvo impactos importantes en el mercado de trabajo. Tenemos ahora una realidad donde las personas teletrabajan, otra donde hay puestos de trabajo cuya disponibilidad sigue aumentando, porque hay industrias que sí se potenciaron, pero también hay otras con un serio decrecimiento. Por ejemplo, cambia mucho a nivel global el comercio, o cambian ciertos tipos de servicios como los turísticos. Nuestro país es de los que tienen una gran inversión en este segmento en particular. Aquí, inevitablemente tenemos que hacer un esfuerzo de conversión. Por ejemplo, generando mejores condiciones de virtualidad y digitalización. Es una conversión que creo que todos los países tendremos que fortalecer. Es un desafío inevitable.

Costa Rica tiene muy buen posicionamiento como atracción turística y ahora, más que nunca, tenemos que conseguir que sea un destino seguro, no solo por la pandemia, sino que sea un destino sostenible en términos medioambientales y se vuelva mucho más atractivo para capitalizar mejor nuestro posicionamiento e impactar en la generación de empleo y la recuperación económica. Son procesos adaptativos que se tienen que ir dando. Ni qué decir de un país como éste, que tiene industrias de alta tecnología muy importantes, donde se encuentra un nicho de crecimiento y en donde tenemos que fortalecer nuestra capacidad instalada, para que las personas puedan seguir accediendo a esos puestos de trabajo.

Costa Rica tiene muy buen posicionamiento como atracción turística y ahora, más que nunca, tenemos que conseguir que sea un destino seguro y sostenible en términos medioambientales.



¿Qué tan distinto piensan los empresarios y trabajadores hoy en día en Costa Rica? ¿Cómo se alinean en esta visión las pequeñas empresas?

Este es un país que se ha caracterizado durante décadas por buscar un balance en la justicia. Es un país que apostó por tener un sistema de atención social robusto. Tenemos acceso a la salud con un modelo de reparto, hemos priorizado la inversión en educación de una forma muy importante en nuestro PIB. Hemos buscado que medidas vigentes durante varias décadas se conviertan en políticas de Estado. Esto hace que busquemos un país mucho más equitativo. No significa que no existan brechas sociales, pero sí es cierto que existen condiciones que nos mantienen en la búsqueda de la equidad.

Hablando de las empresas y los trabajadores, creo que existe un sentido compartido: necesitamos un país sostenible, que continúe mejorando su productividad, que tenga crecimiento económico con justicia. Son los ejes fundamentales de la visión compartida que observo que prevalecen.

Desde luego el sector productivo siempre va a buscar condiciones de mayor competitividad, de mayor competencia, que haya una mejora regulatoria. Todo esto termina favoreciendo no solo a los consumidores, sino también a los trabajadores, porque en la medida que las empresas puedan ser más competitivas y tengan más acceso al mercado, también tendremos mejores opciones de empleo. Del lado de los trabajadores siempre estamos buscando que se cumplan los marcos normativos, que en nuestro país están muy desarrollados, en materia laboral, medioambiental, y de seguridad jurídica. Son principios en esencia muy bien vistos, y donde Costa Rica tiene una institucionalidad bastante robusta.

También existe una visión compartida de cuál es el rol del Estado. Puede haber discrepancias por sectores, pero hay una convergencia en creer que debe ser un facilitador de crecimiento con inclusión. Igualmente, el Estado puede y debe asumir un rol de apoyo, por ejemplo, con los segmentos de micro, pequeña y mediana industria, lo que potencia el empleo, el crecimiento del PIB y claramente tiene que volverse a segmentos con menos ventajas

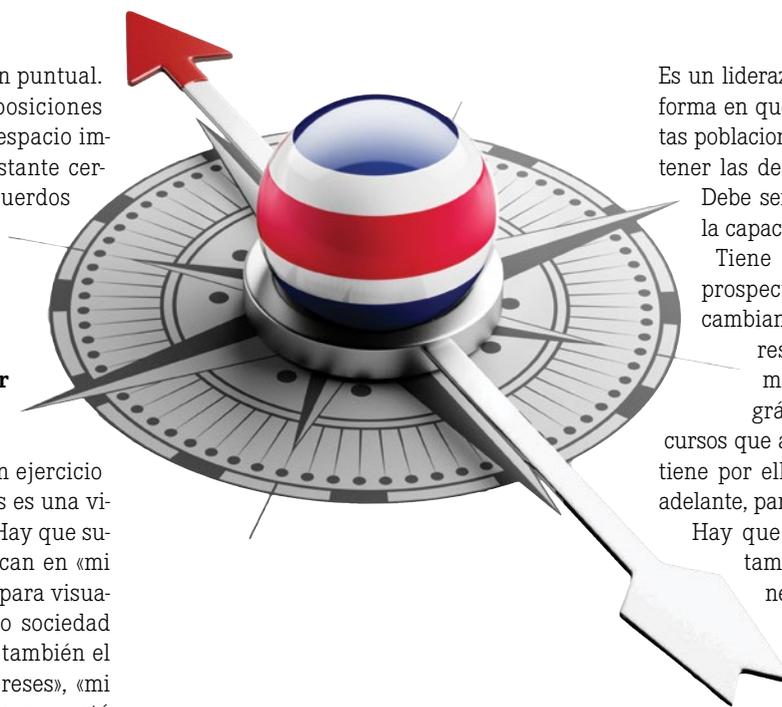
sociales, y que requieren de atención puntual. Hay debates abiertos donde las posiciones confluyen, pero creo que existe un espacio importante donde las visiones son bastante cercanas, lo que nos permite llegar a acuerdos importantes para el país.

Teniendo en cuenta la polarización que aumentó en el planeta por la pandemia, ¿qué habilidades debe poseer un líder político o empresarial para brindar mejores respuestas?

Uno de los primeros elementos en un ejercicio de liderazgo para los nuevos tiempos es una visión comprehensiva de la sociedad. Hay que superar aquellas visiones que se enfocan en «mi segmento», «mi visión», y trascender para visualizar los desafíos que tenemos como sociedad global. El liderazgo debe trascender también el espacio de «mis agendas», «mis intereses», «mi país», y escalar para comprender lo que está sucediendo a nivel global en lo político, lo social, lo ambiental, lo económico. No solo es necesaria la comprensión de cada una de estas dinámicas, sino también de su interacción. Si el líder no trasciende y permanece en el pequeño marco de su injerencia inmediata, es muy posible que no dé entrada a realidades que pesan mucho y que pueden cambiar la dirección de las políticas públicas o de las decisiones empresariales.

Lo segundo es que necesitamos un liderazgo colaborativo; uno que entienda que no soy yo el que manda, sino que puedo construir junto con otros. Esta visión colaborativa tiene que ser inclusiva, que comprenda que tanto hombres como mujeres podemos aportar a la construcción de las soluciones. Asimismo, que no podemos desconocer las visiones de otros segmentos de la población, porque eso también puede radicalizar el conflicto social, o impedir que puedan concretarse las medidas.

Creo además que debe ser un liderazgo que comprenda los impactos de sus decisiones. Existe una tendencia a creer que puedo decidir porque tengo autoridad, pero en una sociedad tan compleja y polarizada como la actual, la autoridad se agota, se queda corta. Por ello, otra característica de este nuevo liderazgo debe ser la empatía.



Es un liderazgo que tiene que sensibilizarse a la forma en que sus decisiones afectan a las distintas poblaciones del territorio, y tratar por ello de tener las decisiones más balanceadas posibles.

Debe ser un liderazgo visionario, que tenga la capacidad de proyectar a largo plazo.

Tiene que ser igualmente un liderazgo prospectivo, porque las sociedades están cambiando mucho debido a distintos factores

como la tecnología, los desafíos medioambientales, la realidad demográfica, el agotamiento de ciertos recursos que antes dábamos por sentados. El líder tiene por ello que ir viendo los cambios hacia adelante, para tomar decisiones oportunas.

Hay que trabajar en estos liderazgos. Creo también que vienen nuevas generaciones que comprenden mejor lo que un liderazgo así significa. Existe ahí una gran oportunidad para poder

marcar una pauta de cambio, porque la sociedad en la que vivimos hoy y en la que viviremos en el futuro no es la misma. En la primera preva-

lección ciertas estructuras y esquemas de toma de decisiones o del ejercicio de la autoridad. Todo eso está cambiando, y se verá cada vez más en los distintos países y espacios donde estamos, lo que va a permitir una lógica de transición.

este nuevo liderazgo debido a la pandemia nos lleva a comprender que definitivamente requerimos hacer una apertura constructiva hacia las necesidades de las personas, para contar con información expedita.

¿Qué le enseñas a tu hijo sobre el éxito? ¿Cómo se lo transmites?

Tengo efectivamente el honor de ser la tercera ministra mujer de la Presidencia. Es una cartera que ha estado fundamentalmente en manos de hombres por muchas décadas. Ser una persona joven en un espacio que implica mucha interacción con tantos actores políticos, económicos y sociales es un desafío. Mi interiorización sobre el éxito parte del reconocimiento de que no es solamente un esfuerzo individual. Es decir, hay un componente importante que pasa por el trabajo, la dedicación, el compromiso que cada persona pueda dar para cumplir sus objetivos, pero también pasa por un esfuerzo colectivo.

En el espacio que yo estoy, el éxito está marcado definitivamente por metas que sean de impacto para el país, por metas que beneficien a las personas. En este sentido mi concepto de éxito, y que procuro trasladar a mi hijo, es que no únicamente

El liderazgo debe trascender también el espacio de «mis agendas», «mis intereses», «mi país», y escalar para comprender lo que está sucediendo a nivel global en lo político, social, ambiental y económico.

tenemos que buscar y aspirar a ser cada vez mejores personas y comprometernos con nuestros objetivos, sino que además tenemos que hacer que esos objetivos se enmarquen en la sociedad.

Una sociedad donde las personas son exitosas en lo individual no necesariamente se vuelve mejor, si no se apuesta también a esa colectividad y a esa visión compartida. Es lo que procuro inculcarle. Trabajamos mucho en ese sentido de responsabilidad con nuestro entorno, porque eso es lo que realmente puede hacer la diferencia.

¿Cómo propicias un balance trabajo-familia, con una labor de tanta responsabilidad?

Claro que no es una tarea menor. Debo confesar que ha representado un proceso de aprendizaje. La primera vez que llegué a un espacio de toma de decisiones con estos niveles de responsabilidad, mi hijo tenía cinco meses. Fue muy desafiante porque era muy pequeño. Lo que yo más sacrificaba eran mis horas de sueño, mis espacios personales para poder dedicarle tiempo al bebé y al trabajo.

El tiempo me ha ido enseñando que en realidad la mejor forma en que puedo ser más productiva, generar más rendimiento, lograr más impactos, también pasa por dedicarle mucho tiempo no solo a la familia sino al espacio personal, a estar saludable, para poder tener por supuesto la energía necesaria para emprender un esfuerzo de este tipo.

Creo que se requiere orden, disciplina, y colaboración. Este último es para mí uno de los temas más importantes, porque hay que aprender no solo a trabajar en equipo con muchas personas y a delegar, debe además existir un buen proceso de monitoreo de las tareas, porque eso nos da orden, eficacia y eficiencia. Esto me permite al mismo tiempo contar con espacio de calidad con mi hijo e irme dando espacio a mí misma para lograr un verdadero balance que me permita una buena calidad de vida y con ello, claramente, lograr un buen desempeño.

¿Qué te llevó a estudiar el programa ADE del IPADE?

Si bien mi experiencia en la toma de decisiones ha sido de varios años y tengo una amplia trayectoria en el sector público, era muy importante contar con herramientas y elementos de la forma



en que funcionan las empresas desde el interior, cómo tomar decisiones a nivel gerencial. Creo que el mío es precisamente un puesto gerencial, aunque desde la política pública. Me implica una interacción permanente con sectores sociales, productivos, económicos, con la sociedad civil. Hay herramientas importantes para cualquier persona en un puesto de toma de decisiones, no solo para leer mejor la información, sino también para decidir de forma más precisa. Hay una lectura de lo privado que podía aportarme el programa, no solo desde la lógica de las operaciones o lo financiero, sino también desde el ejercicio del liderazgo empresarial.

Decidí tomar el programa del IPADE para fortalecer mis herramientas de toma de decisiones y mis herramientas gerenciales, no solo para tener una perspectiva de los elementos a considerar cuando se hace un estudio de caso, sino también para poder recabar del resultado de la aplicación práctica, los insumos que nos puedan dar marco de referencia para la construcción de decisiones en los distintos espacios, tanto de lo público como de lo privado.

Pienso que además la interacción con empresarios y personas que cuentan con otras experiencias nos retroalimentan con distintas perspectivas que deben ponerse a discusión, para poder tomar una decisión gerencial.

¿Cuáles son los principales insights que adquiriste?

Por un lado, la claridad de los mecanismos que hay que tener a mano para la toma de decisiones. Me dio mucha confianza sobre mi gerenciamiento de procesos y elementos de las discusiones actuales sobre liderazgo. Creo que uno de los aspectos que más valoro del ADE es la perspectiva ética, precisamente porque tengo la convicción de que las decisiones deben tomarse siempre dentro de ese marco. Realmente me parece necesario escalar y compartir la visión del IPADE, por su perspectiva donde, si bien hay que generar utilidades, también hay un componente que tiene que ver con las personas, el entorno y el impacto en la sociedad, que me parece necesario para ponerlo al servicio de nuestra gestión gerencial. </>

Más Office en tu Home, más Home en tu Office.

Zendesk tiene todas las herramientas profesionales para que tu casa se sienta como tu oficina y al mismo tiempo mejora tu calidad de vida haciéndote sentir como en casa en cualquier lugar.

Por eso estamos aquí. Somos Zendesk, pero también los campeones en hacer fácil **trabajar** desde donde sea.



TURISMO DE CRUCEROS

De regreso al paraíso



La industria de cruceros está iniciando un largo proceso de recuperación, en medio de cambios y medidas de salud.

MELCHOR ARELLANO CHÁVEZ

Sin duda, uno de los sectores más afectados en el globo por la pandemia de la Covid-19, fue el turismo de cruceros. En especial, México ha sido uno de los países más golpeados como primer destino de cruceros del planeta. La pandemia ancló como nunca este apetecible negocio, cuyo valor de mercado supera los 500,000 millones de dólares.

CRECIMIENTO DETENIDO

De acuerdo con la recién renombrada Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SICT, antes SCT), en 2019 los destinos mexicanos recibieron 2,951 cruceros que, comparados con 2,671 en 2018, representaban un avance de 10.5%. La ahora SICT (cuyas funciones en materia de puertos y marina mercante, pasaron este año a la Secretaría de Marina) también indica que los navíos citados movilizaron 8'926,617 pasajeros, lo cual significó un incremento de 13.5% respecto del año anterior, cuando sumaron 7'865,550.

No obstante, producto de la pandemia ocasionada por la Covid-19, de enero a septiembre del 2020, los destinos nacionales recibieron apenas 1'132,101 pasajeros, lo que representó una caída de 178.1% en el bienio 2019-2020.

Los efectos del coronavirus detuvieron drásticamente el crecimiento vertiginoso de la actividad en la década. En el bienio 2017-2018, el segmento creció 7% con un total de 28.5 millones de pasajeros en el planeta. Los viajeros estadounidenses sumaron 14.2 millones en 2018, lo cual implicó un aumento de 9% respecto a 2017. Los cruceros en el Mediterráneo crecieron 8%

de 2017 a 2018, lo que significa un aumento de 4 millones de pasajeros.

Los visitantes prefieren cruceros de corta duración, entre los cuales la región de El Caribe y Caribe Mexicano se afirman como las zonas preferidas. Los cruceros de siete días aumentaron 9%, en tanto los de tres días crecieron 10% también en 2018.

Alrededor de 11.3 millones de pasajeros por crucero viajaron al Caribe en 2018, lo cual representó un aumento de 6% respecto al 2017. El Caribe Mexicano fue líder, con un promedio de 6 millones de viajeros (más del 50% de la oferta regional).

El aumento de viajes de aventura favoreció a destinos de expedición. Alaska creció dos dígitos con aumento interanual de 17% de viajeros en 2017 y 13% en 2018 en el mismo rubro, lo que representa más de un millón de viajeros a este destino.

El número de pasajeros estadounidenses en cruceros a Alaska en 2018 fue de 906,019 un aumento del 14% a partir de 2017. En comparación con el acelerado aumento del pasado, en 2018 se observó un crecimiento moderado de pasajeros de cruceros en Asia y China, con subida de 5% en la región, que suma 4.2 millones.

América del Norte alcanzó un volumen de 14.2 millones de pasajeros en 2018, mostrando un aumento del 9% con respecto a 2017. Los viajeros de esa región prefieren El Caribe (que incluye El Caribe Mexicano) por su fácil acceso y diversidad de destinos. El crecimiento de este destino, al igual que Bahamas y Bermudas, aumentó 7% al recibir 9.8 millones de pasajeros en 2018. El Mediterráneo sumó el año



Gráfica 1. Movimiento global de cruceros en 2018



Fuente: Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (CLIA)

citado 4 millones de pasajeros, de los cuales 700,000 procedían de Norteamérica: 29% más que el año anterior.

Destinos como Hawái y costa del Atlántico Norte, México, California y Pacífico aumentaron 4% en 2018, con 1.3 millones de pasajeros. En 2009 un total de 17.8 millones de personas viajó en crucero por el mundo, contra 28.5 millones en 2018 (ver gráfica 1).

De acuerdo con el Barómetro de Turismo Mundial de la Organización Mundial de Turismo (OMT) los viajes de turistas internacionales crecieron 6% en 2018, con un global de 1,400 millones de personas, mientras que los viajes en crucero aumentaron 7% en el mismo lapso.

El aumento en el número de pasajeros por crucero en el mundo entre 2009 y 2019 fue exponencial. En 2019, el global de turistas por cruceros movilizó fue de 29.7 millones de viajeros, para caer a 5.8 millones en 2020 tras el impacto de la Covid-19, que detuvo el crecimiento acelerado del rubro en el globo (ver gráfica 2).

Es decir, la pandemia produjo una caída de casi 24 millones de viajeros en 2020, respecto de 2019. En ese año, el impacto mundial de la pandemia sobre el sector superó los 177 millones de dólares, 518,000 puestos de trabajo y 23,000 millones de dólares en salarios perdidos.

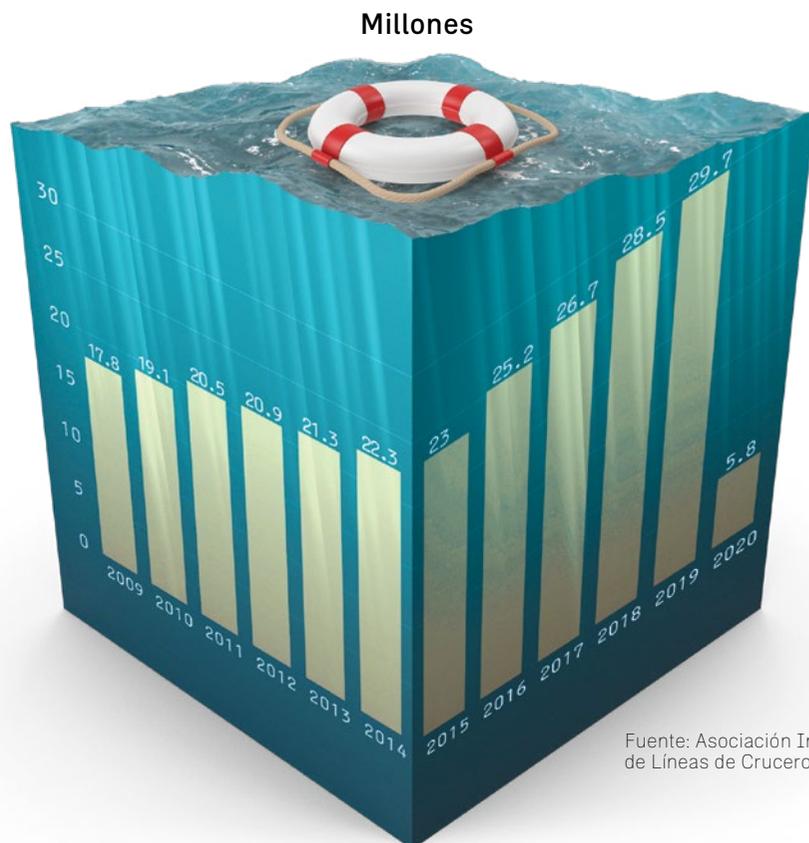
El auge alcanzado en la década 2009-2019 culminó con incremento en la demanda en la construcción de navíos mayores y sofisticados, para alcanzar una valor como industria de 150,000 millones de dólares, con 1.2 millones de empleos.

Antes de la pandemia, la Asociación Internacional de Líneas de Crucero (CLIA, por sus siglas en inglés) organismo del sector, proyectaba que el número de pasajeros por crucero ascendería a 32 millones en 2020, repartidos entre 300 líneas navieras.

El 32% de los pasajeros privilegia El Mar Caribe (que incluye El Caribe Mexicano) como principal destino, mientras que el 17% elige el Mediterráneo y 11% prefiere destinos europeos. El 65% de los pasajeros, pasa varios días en las ciudades puerto recaladas, con lo cual contribuyen a la economía de dichas localidades.

En México, la actividad generó en 2019 una derrama de 803'395,530 dólares. El impacto

Gráfica 2. Pasajeros movilizados por crucero en el mundo



Fuente: Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (CLIA)

del coronavirus provocó que las autoridades consideraran a los cruceros como una actividad de alto riesgo ante la expansión de la pandemia. Los brotes dejaron a los buques sin puerto seguro y tripulaciones varadas en el mar. Para la CLIA, la suspensión de las operaciones de cruceros provocó la pérdida de hasta 2,500 empleos por día.

LA NUEVA NORMALIDAD

El desafío de las navieras en el mundo es recuperarse de modo seguro y eficiente, mediante agresivas campañas de comercialización orientadas a convencer a viajeros para que vuelvan a los cruceros ante la nueva «normalidad».

Quienes planean regresar a los viajes en este tipo de embarcaciones, incluso tras dar positivo por Covid-19 a bordo, no se desaniman y buscan la forma de volver a las aventuras paradisíacas en crucero. Luego de ser vacunados, muchos están listos para viajar, de acuerdo con estudios mercadotécnicos de la industria, habida cuenta que existen muchos lugares a los que todavía quieren ir.

En esta primera etapa de reapertura los pasajeros se someten a pruebas de detección de Covid-19 mediante examen de antígeno primario y después, una prueba molecular secundaria. Varios pasajeros dieron positivo en algunos viajes en estas primeras etapas. Las pruebas de Covid-19 y control de temperatura marcan el regreso de los viajeros al mar, sometidos a estrictos controles antes de abordar, sobre todo, monitorizando a contactos cercanos de viajeros que den positivo. Dicha respuesta sugiere que las pruebas estrictas funcionan, al marginar con éxito a cualquier persona con Covid-19 antes de subir al barco. Además, los pasajeros cumplen con toma de temperatura y un cuestionario de salud. De igual forma, los miembros de la tripulación son evaluados para detectar el virus antes de embarcar.

A bordo se intensifican sistemas de limpieza, incluido el desinfectante de grado hospitalario y uso de tecnología de luz UV-C. Las regulaciones establecen una capacidad máxima en los navíos de 70% lo cual garantiza respeto al distanciamiento social, mientras que las actividades a bordo están dirigidas a grupos más pequeños.



Las pruebas de Covid-19 y control de temperatura marcan el regreso de los viajeros al mar, sometidos a estrictos controles antes de abordar, sobre todo, monitorizando a contactos cercanos de viajeros que den positivo.

Hoy se propone el concepto de «crucero hacia ninguna parte», que permite a viajeros disfrutar de las comodidades de la vida en un navío, sin preocupaciones de contraer el virus en puerto y propagarlo en la embarcación o viceversa.

En las visitas en puerto, las navieras se aseguran de que las excursiones estén planificadas de antemano y estrictamente controladas. Si un viajero infringe las reglas durante el arribo a puerto se le niega el abordaje. Los protocolos de salud y seguridad se ejecutan para beneficio de cada persona y no se pueden romper reglas ni poner en riesgo vacaciones y salud de los demás.

Las medidas de salud y seguridad sólidas, detalladas y realmente efectivas permiten la relación a bordo. Su busca siempre una atmósfera pacífica y tranquila. Las travesías estarán bajo escrutinio de las empresas en viajes de prueba a distintos puertos del mundo.

Las travesías están marcadas por un número reducido de viajeros en dichos palacios flotantes. En los últimos meses, han vuelto al mar los cruceros menores (la firma estadounidense de cruceros de aventura Cruise Adventures opera por debajo de límite de 250 pasajeros que contempla la prohibición respectiva).

Pero también hay otros cambios en la industria. Tras la paralización sectorial provocada por la pandemia, habrá una reconversión de las flotas de las líneas de cruceros, mediante la sustitución por nuevas unidades y retiro de las obsoletas para chatarreo: Carnival Corporation anunció planes para retirar al menos seis cruceros de su flota, tras registrar una pérdida de 4,400 millones de dólares en el segundo trimestre de 2020. El auge de los cruceros generó gran demanda en la construcción de navíos mayores y sofisticados, para ser una industria de 150,000 millones de dólares con 1.2 millones de empleos.

Los navíos regresaron a los mares en 2021, luego de que la mayoría permanecía fuera de servicio, atracados en puertos. Algunos (como el Scarlet Lady Virgin Voyages de Richard Branson), ni siquiera tuvieron su viaje inaugural. Tras años de solicitudes de embarcaciones de gran calado con todas las comodidades (desde bares hasta spas y jacuzzis) las navieras tienen ahora exceso de navíos que esperan reconvertir y redireccionar para regresar al paraíso.



Entre las adecuaciones hay viejas demandas que van con el cuidado del medio ambiente. Las líneas de cruceros habrán de ampliar el uso de gas licuado (LNG) como combustible en los nuevos barcos, mientras se exige que 75% de éstos utilicen sistemas de depuración de los gases de escape (EGCS). El 80% de los cruceros emplean productos de uso único, y nada que sea de plástico, mientras adaptan sus instalaciones de acuerdo con las preferencias de las nuevas generaciones. Actualmente, 66% de la generación X y 71% de los Millennials, ven con mayor interés que antes los viajes en crucero.

De esta manera, la industria de cruceros reportó un exitoso arranque en el verano de 2021, con unos 1,300 casos de Covid-19. La segunda gran prueba viene en la temporada de invierno, que verá un mayo regreso de los turistas, tanto de cruceros como internacionales en general.

PERSPECTIVA FUTURA

Para las empresas navieras, la incertidumbre generada por la Covid-19 comienza a quedar atrás, con varias de ellas anunciando planes para renovar sus flotas, y el estreno de alguna nueva unidad. Nadie tiene prisa por alcanzar el 100% de capacidad, y muchas compañías han optado por dar prioridad a los barcos pequeños. Se espera que los buques grandes crezcan 30% en los próximos meses, pero por el momento la prioridad es generar señales de confianza y seguridad para el cliente potencial.

Los requisitos de vacunación admitían un determinado número de excepciones, pero, ante la decisión de las autoridades estadounidenses de permitir la vacunación de niños entre 5 y 12 años, las líneas están teniendo que advertir a sus pasajeros que es mejor que se apresuren a vacunarlos en las próximas semanas, para no perder sus viajes.

Para los puertos acostumbrados a estar llenos de turistas por cruceros, los pasados meses fueron de zozobra. El golpe fue especialmente duro para países como Bahamas, que recibió a 5.4 millones de turistas en 2019. Su Producto Interno Bruto cayó 14.5% en 2020 pero, al contrario de lo que sucedió en otras economías de la región, no se espera una recuperación vigorosa sino hasta 2022. Este año que termina se proyecta un crecimiento de 2%, mientras que el estimado

Para las empresas navieras, la incertidumbre generada por la Covid-19 comienza a quedar atrás, con varias de ellas anunciando planes para renovar sus flotas, y el estreno de alguna nueva unidad.

para el próximo sería de 8%, en gran parte a medida que los cruceros y el turismo internacional realmente recuperen flujos.

Sin embargo, también se marca la oportunidad de establecer nuevas medidas de sostenibilidad para la industria. Antes de la pandemia, las navieras trabajaban en el desarrollo de un turismo responsable, ante el impacto en ciudades que han sufrido el aumento de visitantes en los últimos años.

La pausa en las operaciones permitió reconsiderar el tema de combustibles más limpios y prácticas sostenibles, mientras que en algunos

países se han introducido nuevas reglas, como limitar a cada puerto ciudad un máximo de dos buques de manera simultánea.

Por ahora, sin embargo, el grupo más afectado en esta nueva normalidad es el de las tripulaciones, pues siguen aún sujetos a restricciones de movimiento, como su uso de gimnasios, restaurantes a bordo e incluso bares. Es claro que para muchos jóvenes uno de los atractivos de trabajar en la industria de cruceros consistía en la posibilidad de ver el mundo, y socializar con amigos al final del turno. Si las excursiones a puerto y otras actividades continuaban canceladas para ellos, el incentivo es menor.

Ello, para no hablar de los problemas de repatriación o confinamiento que muchas tripulaciones sufrieron durante el momento más álgido de la pandemia, ya sea varados en tierra o imposibilitados de bajar del barco por semanas o meses.

El futuro de la industria estará determinado por un doloroso proceso de aprendizaje y los viajes en crucero no volverán a ser los mismos, aunque sí con nuevos bríos para recuperar el paraíso afectado por la pandemia. Aun así, puede decirse que el aislamiento en el turismo de cruceros comenzó a quedar atrás, y México debe prepararse para asumir los nuevos retos de la recuperación del sector. </>

El autor es catedrático de posgrado y conferenciante del Centro de Estudios Superiores Navales (CESNAV) e Investigador del Instituto de Investigaciones Estratégicas de la Armada de México (INIVESTAM) de la Secretaría de Marina (SEMAR)



Trabajo en equipo

NUNCA HABÍA SIDO TAN IMPORTANTE ESTAR UNIDOS



GOURMÉTRICA

55 5683 3611 | WWW.GOURMETRICA.COM



Foro **istmo** 2021



El FORO ISTMO 2021, evento en línea bajo el título «Re-cover, re-start, re-imagine», reunió a empresarios y emprendedores para analizar los retos que enfrentamos hoy como comunidad empresarial. A continuación te presentamos lo más destacado de este encuentro.

ÚNETE A LA CONVERSACIÓN: [#ReCover](#) [#ReStart](#) [#Relmagine](#)

NAYELI UCHA ATAYDE

De los
patines a
las camas de
hospital

¿Qué tienen en común las pistas de hielo y los hospitales móviles? Para empezar, una empresaria con gran capacidad de reinversión.



Una de las reinversiones más espectaculares en los tiempos de la Covid-19 es sin duda la protagonizada por Atayde Entertainment Group, de la mano de su CEO, Nayeli Ucha Atayde. En efecto, ese apellido tiene todo qué ver con la industria del entretenimiento en México y data del siglo XIX. Una de sus ramificaciones es la empresa fundada por esta empresaria, que de pronto se vio obligada a reconvertirse, so pena de no sobrevivir.

El peso del nombre es uno de los temas que aborda, en el FORO ISTMO 2021 llevado a cabo en noviembre pasado. Un apellido que obliga a no quedar mal dice la empresaria, quien se catapultó como en uno de esos cañones de circo a un campo completamente nuevo: desde el entretenimiento sobre hielo hasta el de la salud, en unos pocos meses.

El razonamiento no suena mal en el papel. Si ya montaba carpas para espectáculos de patinaje, ¿por qué no montar hospitales? En medio de todo esto había una larguísima serie de obstáculos que sólo una persona con gran liderazgo, capacidad de *networking*, atracción de talento y una superior habilidad administrativa y de gestión pudo sortear. Aquí publicamos la entrevista que le hizo Jorge Llaguno Sañudo, profesor del área de Factor Humano en el IPADE Business School, a Nayeli Ucha durante el FORO ISTMO 2021.

Todas las industrias han sufrido a causa de la pandemia. Una de las que más se ha visto golpeada es la del entretenimiento. ¿Cómo vivieron esta crisis?

Fue algo caótico lo que nos sucedió el año pasado, cuando pidieron cerrar todo. Nos cancelaron ferias, eventos y de un día para otro tuvimos

que tomar decisiones sobre cómo íbamos a sobrevivir. Desde el principio se apreciaba que no sería como la influenza, sino que sería algo de largo plazo. Nos reinventamos. A mí y a mi equipo se nos ocurrió construir hospitales Covid y logramos comenzar en Chihuahua y Quintana Roo. Fue una locura de trabajo lo que tuvimos, y a raíz de eso hemos creado diferentes soluciones para los gobiernos, con programas que ayudan en el tema de la pandemia. No hemos todavía reactivado nuestros eventos, pero sí reinventamos el negocio.

¿Te diste permiso de deprimirte un rato?

Solo una semana. Tenía contratos con extranjeros, porque íbamos a hacer la Feria de Puebla, pero tuve que cancelar a todos los patinadores. A ellos ya les habían cancelado Holiday on Ice, Disney on Ice, todos los *shows* grandes del mundo. Lo que más me llamó la atención y por lo que decidí hacer algo más que solo quedarme esperando, es que me comentan que Disney y Holiday no solo cerraron, sino que liquidaron a todo su personal. Incluso Cirque du Soleil. Si empresas tan sólidas y grandes habían tomado la decisión de despedir a todo su personal, se debía a que esta crisis no iba a durar un mes. Algo estaban viendo que nosotros en México aún no. Tomé la decisión de «poner a dormir» mi negocio un rato, abrir otro, innovar y ver de qué forma sobreviviríamos.

¿Cómo concibieron la idea de los hospitales?

Parte de nuestra operación consistía en montar carpas, que son como naves, para las pistas de hielo. Ese tipo de carpas se empezaron a usar en Europa para montar hospitales como los que



Nayeli Ucha Atayde
CEO y fundadora de Atayde Entertainment Group.

Tomé la decisión de «poner a dormir» mi negocio un rato, abrir otro, innovar y ver de qué forma sobreviviríamos.

tenían en la guerra, donde ponían las camas, las divisiones y aislaban a la gente. Se me ocurrió entonces que por qué no rentábamos esas carpas a los gobiernos. Tengo muy buena relación con el gobierno de Colima y les escribí proponiéndoles la idea. En ese momento este era el estado con menos casos de Covid-19, y no estaban muy preocupados, pero dijeron que, si subía el número, quizá sí las rentarían. No querían solamente la carpa, porque no sabían cómo adaptarla y me encargaron la solución completa: camas, equipo médico, etcétera. En ese momento Omar Fayad en Hidalgo había llevado una burbuja, que era un hospital inflable que le habían vendido unos coreanos, e iba a inaugurarla. Con esto me percaté de que esta solución era algo que efectivamente se requeriría.

Comencé entonces a buscar el equipamiento médico, quién podía surtirnos las camas, cómo resolver el tema del oxígeno. Hablé con mis amigos de la maestría, porque yo tenía la idea, pero no la ejecución al 100%, por temas que no dominaba, como el aislamiento térmico del piso y muchas cosas que nos fueron pidiendo en el camino, como la norma sanitaria, que se requería para ofrecer la solución completa. Me rodeé de la gente correcta y fuimos resolviendo punto por punto.

Hablé también con amigos del medio, pero pensaron que cambiando el giro quedaríamos mal. Sin embargo, un amigo de la Feria de San Marcos me llamó y me dijo que ya había vendido el primer hospital, que debía irme a Ciudad Juárez en cuatro días. Como este caso, todo fue desarrollándose rápidamente. Hicimos el hospital más o menos en 10 días. Después de esto, nos llamaron de Quintana Roo, de Baja California, de Culiacán, de muchos lugares.

Desde luego, no teníamos la capacidad para atenderlos a todos, pero el primero con el que firmamos fue con Quintana Roo. Resultó un contrato muy grande en el que nos pidieron cinco hospitales, dos morgues móviles, lo que implicó un proceso de tres meses para llevar todos los equipos. Tuvimos que comprar equipo médico, porque no había empresas con la capacidad para rentar la cantidad de camas que necesitábamos para esos hospitales.

Se fue resolviendo todo muy rápidamente, y nos quedamos con la satisfacción de haber



sólo una persona con gran liderazgo, capacidad de *networking*, atracción de talento y una superior habilidad administrativa y de gestión pudo sortear este reto.

ayudado a salvar vidas, además de que tuvimos la forma de darle la vuelta al negocio.

¿Qué sucedió la primera ocasión en que te reuniste con médicos para ver sus necesidades? ¿Cómo recibieron a la persona que montaba carpas para patinaje?

Cuando llegamos a instalar el primer hospital, y en Quintana Roo nos pasó lo mismo, los médicos pensaban que era ingeniera o arquitecta. En Juárez comenzamos a instalar, pero la resistencia que tenían los médicos era muy grande. Tenían que aceptar a una persona que se dedicaba a armar pistas de hielo y *shows* de patinaje artístico, como quien iba a armarles un hospital Covid.

La reacción era muy abrupta, pero no me gusta generar más conflicto cuando existe una

resistencia; prefiero entrar en diálogo y ver cómo resolverlo. Efectivamente, fuimos haciéndolo día a día, de la mano con ellos. Al final, entendieron que llegamos a resolverles una situación de emergencia. Quizá no teníamos la experiencia, pero nos rodeamos de expertos, y fueron éstos quienes resolvieron los temas técnicos, el detalle fino de cada necesidad. En Quintana Roo sucedió lo mismo. Fue curioso cómo el último día el director de Infraestructura del Estado me comentó que, si no era ni arquitecta ni ingeniera, debía estar loca, ya que solo una loca podía haber hecho lo que hice, logrando hacer varios hospitales y entregando algo de primera calidad sin tener el conocimiento. Le respondí, por supuesto, que no tenía necesidad de tener el conocimiento, sino a la gente con que me había rodeado.

Esta forma de adaptarte y flexibilizarte rápidamente ¿la habías tenido que adoptar en algún momento de tu carrera?

Al armar una producción es algo del día a día. Para hacer un *show* en vivo hay que resolver en el instante. No puedes parar porque se te cayó un patinador o porque la cantante perdió la voz. Tienes que resolver muchas cosas y de manera inmediata. Te acostumbras a adaptarte rápidamente a las circunstancias. Este tipo de negocio ayuda a que tu mente sea más ágil, más que en otros, donde tienes mayor tiempo para resolver. Cuando terminamos estábamos orgullosos de haber podido contribuir con algo tan bueno. Nos pasaban reportes de cuántos enfermos teníamos, cuántos salían adelante. Es algo que te nutre mucho como ser humano, independientemente del tema empresarial, de innovación y todo lo que genera.

En alguna ocasión, cuando comenzabas en el espectáculo, otras personas rentaban la pista de hielo y no llegaron a instalar ¿qué sucedió?

Se trataba de un proveedor que se fue a dormir a las nueve de la noche. Teníamos la inauguración al siguiente día, y la pista no iba a congelar a tiempo. La persona del gobierno que me había contratado me dijo que estaría en problemas con la presidenta municipal. Estaba en riesgo mi pago y

estábamos orgullosos de haber podido contribuir con algo tan bueno que te nutre mucho como ser humano, independientemente del tema empresarial, de innovación y todo lo que genera.



le ofrecí ayudarle a congelar. Yo había aprendido porque aquellos eran mis proveedores y en ocasiones me quedaban mal.

Le pedí una serie de implementos, no dormimos en toda la noche y le aseguré que podía entregarle la pista al día siguiente a las seis de la tarde. Lo logramos, y estaba sumamente agradecido. Él fue un parteaguas en mi carrera, porque después me abrió los ojos para comenzar el negocio de las pistas de hielo, pues antes estaba más bien enfocada en los *shows*. A lo largo de mi carrera a veces he ganado, en otras he perdido, pero nunca he quedado mal.

Si me dieron la oportunidad en los hospitales no fue por casualidad, sino porque sabían que siempre he resuelto lo que se me ha encomendado, y tenían confianza en que resolvería el tema de los hospitales, ganara o no dinero, porque en ocasiones así sucede en los negocios. Lo más importante es cuidar tu prestigio, porque eso va a darte mejores resultados en el siguiente negocio.

¿De dónde viene esto de cuidar el prestigio?

Crecimos con eso. Para mi abuelo y mis tíos era importante. Casi no podías hacer nada, porque dejabas de honrar el apellido. Crecimos cuidándolo, también por lo que habían hecho generaciones atrás por este apellido, que ahora pesa en el país y en Centroamérica, porque pasaron muchos años también allá.

Cuando comencé a trabajar me decían «haz lo que quieras, pero hazlo bien. No puedes hacer algo incorrecto, porque lo único que harías sería dejar mal un apellido que tú no trabajaste». Creí con esto, y es algo que ha caracterizado a mi empresa, que no podemos fallar. Siempre le digo a mi empresa que el «no se puede» no existe; tampoco el «está complicado». Siempre se puede, y lo que hay que hacer es buscar cómo solucionar cada problema que se presente.

Comprometerse con un reto implica creer que hay algo más importante que uno mismo, la satisfacción personal o el beneficio individual. Hay gente que, en lugar de hacer frente al reto, se pelea con el problema. Cuando crees en tu nombre, tu reputación, esto

le da vida a la empresa. Pasamos ahora a algunas preguntas de la audiencia.

Qué admirable que cambiaras de giro en plena incertidumbre. ¿Tuviste miedo de no hacer las cosas bien?

En Juárez no dudé, porque se trataba de un hospital muy pequeño, pero en Cancún -donde al final fueron cinco hospitales y un total de 350 camas-, cuando terminamos la primera nave, llevamos 50 camas. Viendo todo lo que nos faltaba, no sabía si terminaríamos a tiempo. Me llegó un agobio pensando que tal vez no podría. Sin embargo, en ese momento hice recuento de aquello con lo que contábamos y la gente que teníamos. Lo que aprendí en el IPADE: agilizar los procesos, y si había un cuello de botella resolverlo. Por ejemplo, uno de los problemas era de personal, así que traje más trabajadores. Al final, desde luego, lo logramos.

¿Qué consejo das a los empresarios, para resolver problemas de forma inmediata?

Se trata de no estacionarte en el problema y ver hacia adelante: qué está pasando en el entorno, cómo lo puedo resolver, quién me puede ayudar. La red de gente cercana, como empresarios y amigos, es siempre muy importante. Siempre habrá alguien que pueda darte un buen consejo.

Eres sin duda un ejemplo para la comunidad empresarial ¿Qué aprendiste de tu estilo de liderazgo en un sector que no conocías?

Más bien, observé lo que no había visto antes. Pude ver habilidades que daba por sentadas, que no aprecias como relevantes y que marcan una diferencia con otros empresarios. Una de ellas se trata del trabajo tan cercano que tengo con mi equipo, el cual marca una diferencia grande. Lo veo con otros amigos, empresarios o de otros sectores, y es algo distinto.

Llega un momento en que el director general o el empresario está en su escritorio y no ve hacia abajo. Esa falta de cercanía con los equipos provoca que dejes de ver lo que es necesario en tu empresa. Es una habilidad que yo desarrollé, porque así

Con la innovación del negocio que hicimos desde hace un año, vi que mi capacidad va más allá que enfocarme únicamente en los espectáculos.



se dieron las cosas en mi negocio, y ayudó en este momento al resolver el tema de los hospitales, y a que mi equipo no se fuera. Al inicio tenían un miedo muy grande. Aun necesitando el dinero no querían trabajar, por miedo a contagiarse. Romper ese miedo no costó mucho trabajo por la cercanía. Si yo hubiera estado sentada en mi oficina en México y ellos trabajando en el campo, las circunstancias no habrían sido las mismas.

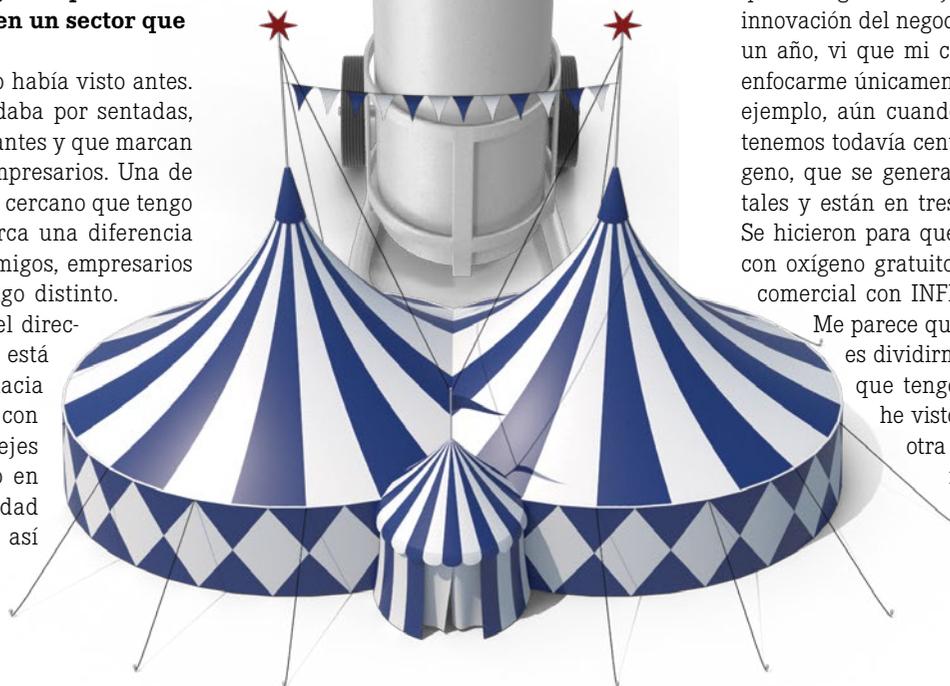
Estuve con ellos instalando, a pocos metros de donde salían los infectados de Covid todos los días. Teníamos un riesgo alto de contagio, pero yo estaba ahí con ellos. Creo que eso los motivó a no desertar.

Han bajado los casos de contagio. La crisis no ha terminado, pero comienza a verse en pasado y a reabrirse los shows.

¿A qué te vas a dedicar?

Mi pasión son obviamente los espectáculos, no tanto el circo como el patinaje. Es algo que quiero seguir trabajando. Sin embargo, con la innovación del negocio que hicimos desde hace un año, vi que mi capacidad va más allá que enfocarme únicamente en los espectáculos. Por ejemplo, aún cuando la pandemia ha bajado, tenemos todavía centros de distribución de oxígeno, que se generaron después de los hospitales y están en tres estados de la República. Se hicieron para que las poblaciones contaran con oxígeno gratuito. Hicimos ahí una alianza comercial con INFRA, algo muy interesante.

Me parece que lo que voy a hacer ahora es dividirme en los negocios para los que tengo habilidades, y en donde he visto que puedo innovar, y por otra parte y conforme el tiempo nos vaya marcando las circunstancias, reabrir los espectáculos. </>





6 años

Great Place To Work®
Certificada
NOV 2020-OCT 2021
MÉXICO

ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA
CERTIFICADA



Los Mejores Lugares para Trabajar®
FORALL
MÉXICO
2021



GRUPO IPS
GARANTÍA EN SEGURIDAD



Best Workplaces
for Women
Great Place To Work.
MÉXICO
2021



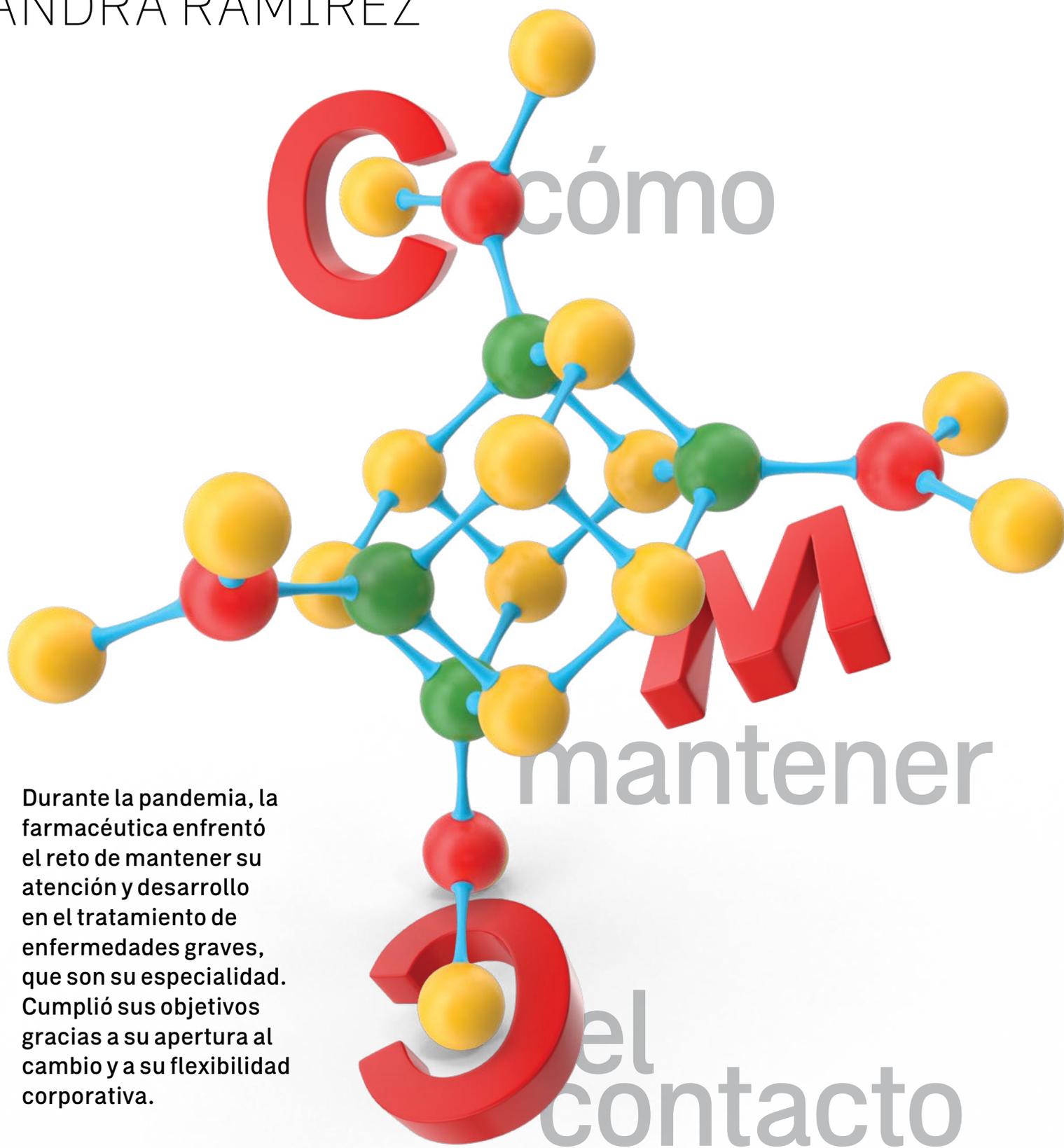
Síguenos



grupoipsmexico.com

Tel. (55) 5525 3242

SANDRA RAMÍREZ



Durante la pandemia, la farmacéutica enfrentó el reto de mantener su atención y desarrollo en el tratamiento de enfermedades graves, que son su especialidad. Cumplió sus objetivos gracias a su apertura al cambio y a su flexibilidad corporativa.

Según refiere, la empresa se concentró en cuatro áreas clave: innovación, acceso, digital y talento. En cuanto a la primera, el enfoque fue continuar siendo capaces de ofrecer a los pacientes con enfermedades graves nuevas oportunidades, a través de nuevos tratamientos. Es decir, continuar el ritmo de investigación y el *pipeline* de lanzamiento de productos. En cuanto al acceso, el reto era asegurar que los pacientes pudieran recibir los tratamientos en tiempo y forma, en un momento en que las cadenas de distribución interna se vieron copadas, mientras

Bristol Myers Squibb tiene una historia larga, que se remonta al siglo XIX, y su presencia en México ya es francamente considerable. Este año, la farmacéutica cumple 75 años en el país (Bristol Myers y Squibb se fusionaron en 1989), y desde 2007 optó por cambiar su misión, para especializarse en medicinas capaces de actuar contra enfermedades graves. Durante el pasado FORO ISTMO 2021, Sandra Ramírez Atehortúa, gerente general para el North Hub (México, Colombia y Venezuela), de la empresa, respondió algunas preguntas sobre cómo enfrentó su equipo la crisis por Covid-19 y de qué manera implicó esto reinventarse para seguir adelante.

PRIORIDAD: CONTINUAR LOS TRATAMIENTOS

La pandemia trajo definitivamente grandes retos para todos, tanto desde el punto de vista profesional como del personal, refiere Sandra Ramírez a pregunta de **istmo**. «En nuestro caso y al inicio de la crisis, tuvimos que realizar cambios importantes en la organización y pensar en proyectos estratégicos que nos permitieran prepararnos para los desafíos que estábamos viviendo».



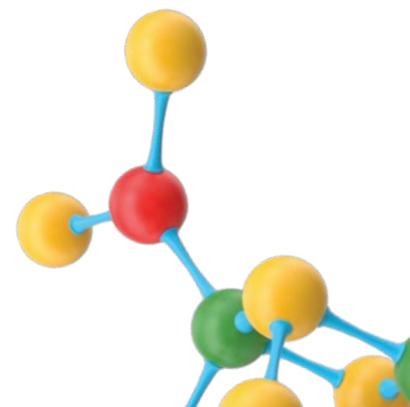
Sandra Ramírez
Gerente general para el North Hub
(México, Colombia y Venezuela), de
Bristol Myers Squibb.

que el sistema de salud estaba estresado al límite. «Fue un momento difícil, porque muchos pacientes tuvieron dificultades para acudir a sus citas médicas y aplicarse sus tratamientos».

Por supuesto, en el área digital el reto era acelerar y adecuar los procesos internos a temas tecnológicos y resolver los retos del trabajo virtual. Finalmente, se trabajó intensamente con el talento, para hacer posible que todos se sintieran cómodos y apoyados por la compañía en plena crisis.

Con este trabajo, señala, se pudo garantizar el abastecimiento de medicamentos. «Esto fue algo muy importante para nosotros, y de lo que nos sentimos orgullosos». En el tema de investigación clínica, se hicieron ajustes importantes a nivel de la organización, para mantener contacto virtual con instituciones y pacientes que forman parte de los protocolos clínicos, de manera que los procesos de desarrollo se mantuvieran en marcha. «Fue una época de muchos retos, de una resiliencia muy grande de nuestro equipo para salir adelante, y creo que las cosas se dieron satisfactoriamente», califica la directiva.

«fue un momento difícil, porque muchos pacientes tuvieron dificultades para acudir a sus citas médicas y aplicarse sus tratamientos».



«en cuanto al acceso, el reto era asegurar que los pacientes pudieran recibir los tratamientos en tiempo y forma».

De acuerdo con Sandra Ramírez, muchos de los cambios en Bristol Myers Squibb llegaron para quedarse. «Son adaptaciones permanentes, que además nos han exigido reaprender, tomar nuevas decisiones y tener la flexibilidad para contemplar nuevos caminos». Por ejemplo, la empresa está ahora mismo enfocada en ampliar sus capacidades digitales, con el fin de lograr más cambios importantes, que le permitan asegurarse de estar alcanzando adecuadamente a la comunidad médica con sus programas de educación. «Buscamos que no exista diferencia entre lo físico y lo virtual», refiere.

El cambio también incluye la forma en que la empresa se relaciona con otros *stakeholders*, dejando atrás algunas costumbres del pasado «para acercarnos más al gobierno, a las instituciones; para trabajar más de la mano con los pacientes», describe Ramírez.

La farmacéutica entró en una nueva transición el 25 de octubre pasado, con el regreso a las oficinas después de 18 meses. Para el equipo también fue un desafío volver del trabajo en casa a una modalidad híbrida. Para su líder, era muy importante que los cambios organizacionales descritos se hicieran sin afectar la política de equidad de género que la empresa adoptó hace ya tiempo.

Como sucede en todo el mundo, el trabajo híbrido abre nuevos retos para las mujeres. «Este es un tema que hemos estado trabajando con mucho interés en la compañía desde que inició la pandemia, porque los temas de diversidad, inclusión y equidad de género se consideran desde distintas perspectivas».

EL LIDERAZGO FEMENINO

Cada persona ha vivido la pandemia de una manera distinta, con retos personales y profesionales concretos, apunta Ramírez. La mujer, especialmente, se ha visto impactada por haber tenido que vincular el tema personal con el laboral, y le ha sido difícil separar los dos ambientes. «En nuestros países en Latinoamérica hemos tenido que tomar responsabilidades en casa con los niños que no van a la escuela, y en atender en general las responsabilidades



del hogar. Ha representado un reto para todas nosotras; un reto personal que ha sido necesario atender para asegurarnos que cumplimos con todas nuestras

responsabilidades, tanto las personales como las profesionales».

La pandemia fue un momento importante para contar con la ayuda de toda la familia, agrega. «Se ha tratado de buscar que la familia esté cerca de ti para poder ayudarte, y que la compañía donde trabajas te dé la mano en estos momentos. En este sentido ha representado para las empresas renovar su pensamiento, en entender que es necesario trabajar desde casa con flexibilidad, con adaptabilidad, porque no todos trabajamos en los mismos horarios, justamente para atender lo personal y lo profesional».

La compañía también se apoya en estos temas en un programa interno, llamado Bristol Myers Squibb Network of Women (B-NOW). El propósito de esta red es garantizar la diversidad de género y la igualdad de oportunidades en todas las áreas. B-NOW tiene presencia en México. «Lo que hemos hecho a través de este programa es buscar distintos mecanismos y proyectos que nos permitan que la mujer pueda acomodar su vida personal y laboral durante la pandemia. También, que equipos muy talentosos formados por mujeres puedan continuar trabajando y desarrollando su capacidad y potencial. Tenemos entonces esquemas de horarios flexibles, actividades de acercamiento, para que las mujeres puedan realizar su trabajo sin que se vea desvirtuado por tiempos y agendas».

Ahora, con el regreso a las oficinas se ha buscado garantizar un ambiente flexible, en donde se trabaja presencialmente cinco días dentro de cada dos semanas, «de tal manera que podamos, tanto mujeres como hombres, acomodarnos a esta nueva normalidad».

Han sido desafíos importantes, considera Ramírez. «Hemos intentado acomodarnos a este cambio que nos ha impactado a todos, y donde definitivamente es muy importante que como mujeres sepamos levantar la mano y solicitar ayuda; de la familia, de otras personas, para que podamos seguir desarrollándonos y

el liderazgo femenino es a la vez un ejemplo para las organizaciones de que la diversidad, la inclusión y la equidad brindan oportunidades de innovación y mejora.



buscando más oportunidades de liderazgo en las compañías».

Hace 10 años, apunta la directiva, en la industria farmacéutica había pocas mujeres en el puesto de gerente general. «Tienes que continuar preparándote, demostrar tus capacidades y levantar la mano. Aquí, durante esos 10 años hemos trabajado muy fuerte en el tema de diversidad, inclusión y equidad. Queremos asegurarnos de que tanto las mujeres como los hombres tengamos las mismas oportunidades de liderazgo».

El liderazgo femenino es a la vez un ejemplo para las organizaciones de que la diversidad, la inclusión y la equidad brindan oportunidades de innovación y mejora, agrega, lo cual abona a que existan mejores oportunidades para cada mujer. «Creo que la experiencia de participar del programa del IPADE te fortalece como mujer para continuar con el desarrollo en posiciones de liderazgo».

LA LUCHA CONTRA EL CÁNCER

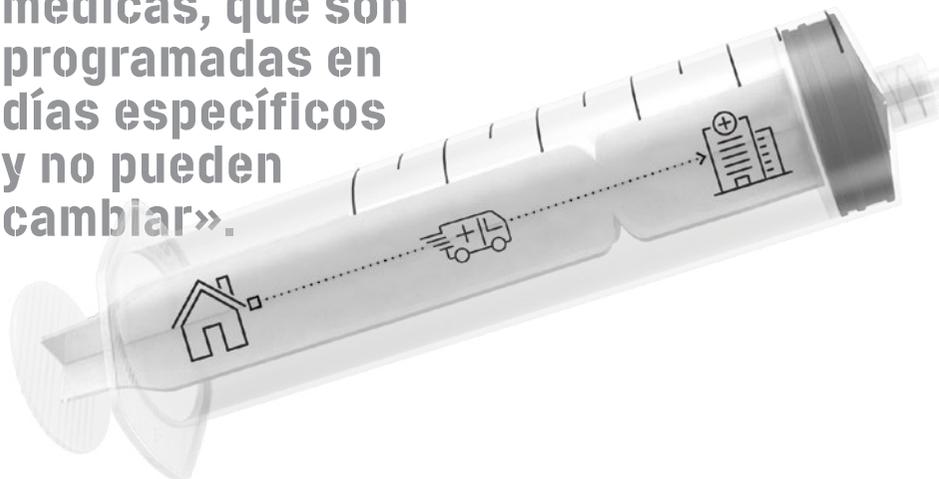
A pregunta de la audiencia durante el FORO ISTMO 2021 acerca del efecto de la pandemia en la lucha contra el cáncer, Sandra Ramírez apunta que, efectivamente, tuvo un impacto fuerte. Los pacientes con esta padecimiento, señaló, requieren un seguimiento permanente, y se suscitaron muchas limitaciones para tener citas médicas y acceso a los tratamientos terapéuticos, quimioterapias e infusiones.

«Al inicio de la crisis no teníamos transporte público, servicios para que la gente se pudiera movilizar en la ciudad. Nosotros contamos con un programa muy robusto para pacientes, que busca seguir monitoreando y apoyando durante el tratamiento de su enfermedad. En este tiempo buscamos mecanismos para facilitarles el transporte, para que pudieran llegar a sus citas médicas, que son programadas en días específicos y no pueden cambiar».

Los temas de educación médica y científica en los avances contra el cáncer para la comunidad médica pudieron solventarse por la vía digital, lo mismo que la coordinación de pacientes en protocolo clínico de investigación. «Además -y fue uno de los elementos más importantes-, hicimos todos los ajustes en nuestra cadena de abastecimiento para que los



«buscamos mecanismos para facilitarles el transporte, para que pudieran llegar a sus citas médicas, que son programadas en días específicos y no pueden cambiar».



pacientes pudieran recibir a tiempo sus medicamentos. Fue una ardua labor, pero con muchos resultados positivos».

De hecho, Bristol Myers Squibb desarrolló hace 10 años la inmunoterapia para el tratamiento contra el cáncer, un hito que también festeja este año. Unos 1,000 pacientes con melanoma se han beneficiado en México de este tratamiento. «Esto tiene un valor grande para nosotros, al buscar brindar nuevas oportunidades para los pacientes y sus familias -cuando existe una enfermedad grave no se impacta únicamente el paciente-. Con lo que hemos hecho en los últimos diez años con la inmunoterapia, trabajamos en este gran compromiso».

Sandra Ramírez envía un mensaje a la Comunidad IPADE y de la revista istmo. «Primero, quiero felicitarlos por estas décadas de existencia en México. En este momento, la labor de la Alta Dirección ha cambiado significativamente, y tenemos que seguir preparándonos para el futuro, continuar buscando la forma de construir un país mejor, construir compañías con mejor talento y capaces de ofrecer resultados en un entorno cada vez más exigente. Creo que el IPADE tiene muchas oportunidades para que sigamos formándonos y ser profesionales mucho más exitosos en el futuro. Como egresada, me enorgullece ser parte de esa institución que fomenta un equipo de pensadores con diferentes conceptos, conocimientos, gran empatía y dos elementos que son para mí lo más importante: la parte humana y la responsabilidad social». </>

Emprendimiento que potencia

REDACCIÓN ISTMO



a **México**

Dentro del FORO ISTMO 2021, llevado a cabo en noviembre pasado, un panel destacado fue el protagonizado por Alicia Rosas, fundadora de Alicia D'Core, Alfredo Rendón, creador de ChiloChill y la profesora Silvia Cacho-Elizondo del área de Comercialización en el IPADE Business School como moderadora. En la sesión, ambos empresarios compartieron el origen y la motivación que los llevó a crear sus negocios, los primeros obstáculos que encontraron y las ventajas que pudieron aprovechar. Adicionalmente, ofrecieron *insights* interesantes sobre el futuro de sus respectivas industrias. Finalmente, respondieron preguntas de la audiencia acerca de cómo captar financiamiento y sobre la experiencia de emprender. Estos son algunos de los temas relevantes del panel Emprendimiento que potencia a México.

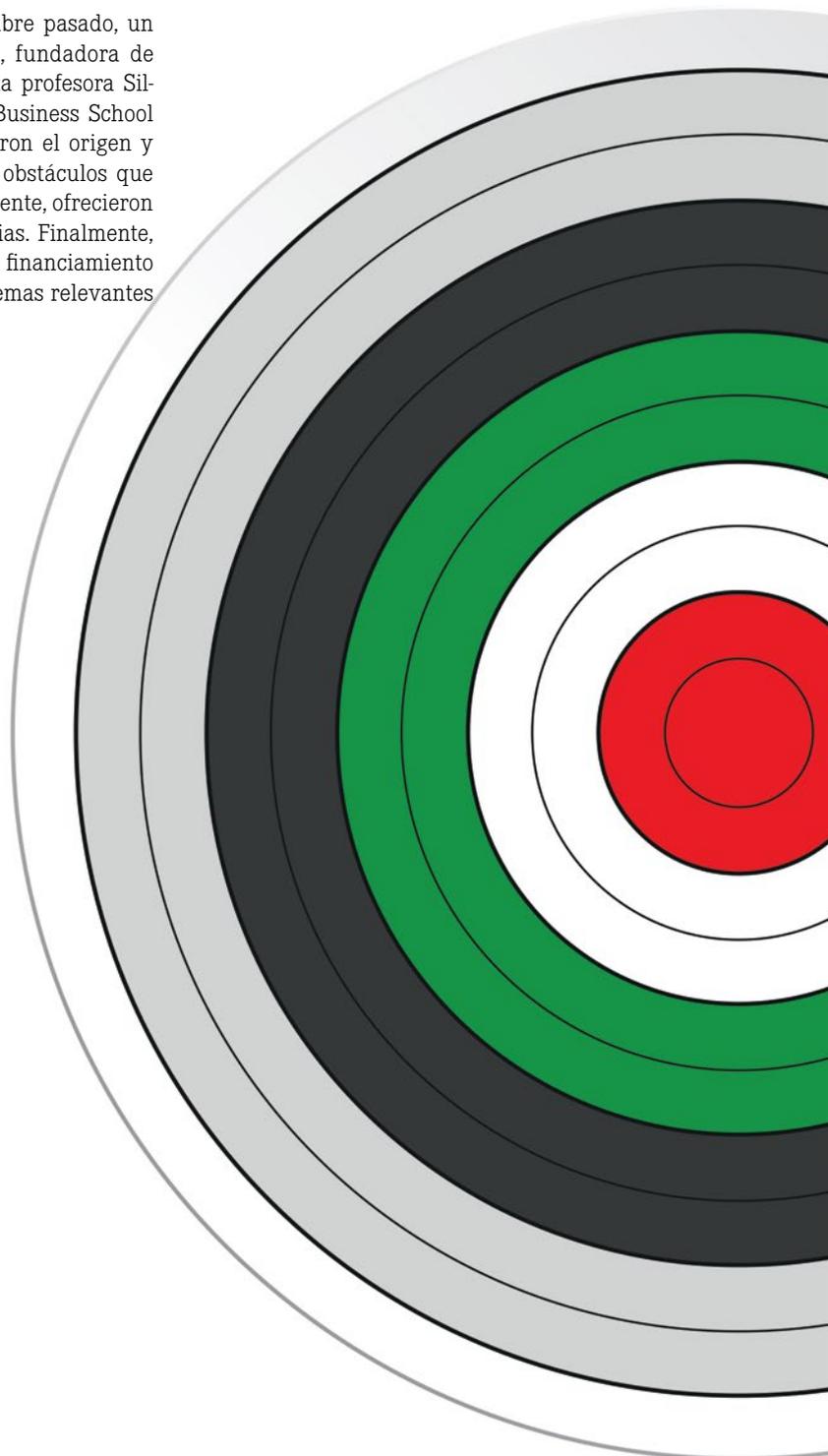
ALICIA ROSAS Y EL TRABAJO CON LOS ARTESANOS

El proyecto de Alicia D'Core tuvo desde el principio una vocación de impacto social. Actualmente trabaja con artesanos de Temalacatzingo y de Olinalá, ambas comunidades del estado de Guerrero. «Mi amor y pasión por la artesanía, por lo hecho en México, y por el gran patrimonio cultural que tenemos en nuestro país es lo que me hizo emprender hace seis años con mi marca», comenta Alicia Rosas para el panel.

La idea, refiere, nació en el IPADE, en el último semestre de Emprendedurismo. «Se tocó la idea de que cada vez era más importante que las empresas generaran un impacto social en la comunidad. Se hablaba mucho de sustentabilidad, sostenibilidad e impacto social». Ella tenía un *background* como licenciada en Comercio Exterior y estaba muy enfocada en el transporte internacional y las exportaciones.

Si la misión de Alicia D'Core era mejorar la calidad de vida de las personas, el primer trabajo previo a su fundación consistió en buscar productos cuya venta se pudiera potencializar mediante una buena estrategia comercial. Rosas viajó por más de un año a través de diversas comunidades en la búsqueda de casos idóneos para su intervención. Fue en Olinalá y Temalacatzingo que encontró lo que estaba buscando: en ambos pueblos se hacía un producto con denominación de origen, de una calidad que era posible mejorar y que se manufacturaba con diversas técnicas artesanales ancestrales.

«Tenían problemáticas como el acceso, al estar a ocho horas de camino desde la Ciudad de México, que incluía caminos de terracería», refiere Rosas. Olinalá es la cabecera municipal y Temalacatzingo pertenece al mismo municipio. En este





Alicia Rosas, fundadora de Alicia D'Core



Alfredo Rendón, creador de ChiloChill

segundo poblado se habla náhuatl y la endogamia es común, «lo que sucede en muchas comunidades de artesanos», señala Rosas. En ambos casos, las generaciones más jóvenes preferían migrar antes que intentar preservar la técnica y la tradición artesanal de la familia. «Tienen tradiciones, técnica, todo lo necesario para potenciar lo que hacen, pero no los recursos para comprar materias primas y generar productos».

La empresaria comenzó trabajando con seis familias, y ahora son más de cincuenta. «Es algo de lo que se buscaba: unir cada vez más, mucho trabajo hacia dentro, mucha capacitación, fomentar el liderazgo colaborativo y participativo



Alicia Rosas comenzó trabajando con seis familias, y ahora son más de cincuenta.

con grupos artesanales. No es fácil, sobre todo en comunidades donde tienen sus propias ideologías y culturas. Se trataba de desarrollar, innovar y llevar la artesanía al siguiente nivel».

Rosas recuerda aquella primera visita a estos pueblos. «Se llega a un lugar donde realmente hay vida, costumbres, tradiciones, hacen piezas asombrosas que están hechas de minerales de la montaña. Sacan tecoxtle, caliza y cuarzo, las funden en hornos tradicionales, le ponen pigmentos naturales. La madera es de lináloe, que es parte de la denominación de origen de la pieza. Son muchas cosas que a veces desconocemos. Me ganó el amor por esto».

A pregunta expresa de Silvia Cacho, Alicia Rosas señala que efectivamente el problema de inseguridad es alto en la región, al grado de que en Olinalá se organizó hace varios años un grupo de autodefensa, ahora desactivado.

«Varios de los artesanos con los que trabajamos estuvieron ahí. Es importante saber cómo ha ido el pueblo avanzando. Hasta que demostré que realmente quería comercializar sus piezas, que realmente las quería llevar al siguiente nivel, fue que confiaron en mí. Fue muy difícil que hubiera un liderazgo participativo. Les platicué del proyecto y les dije que para mí lo importante era que formáramos una cadena hacia dentro, que podíamos potenciar las piezas y traspasar fronteras».

El siguiente paso era algo ya mejor conocido por Rosas. Actualmente sus principales canales de venta son las exposiciones nacionales e internacionales, las recepciones de hoteles y otros puntos estratégicos en el país a donde acuden los turistas extranjeros. El mecanismo está basado en el comercio justo y sustentable. Hoy la relación va viento en popa y, como relata a los participantes al foro, «conozco solo una pequeña parte de la situación, y tengo impacto en una mínima parte de todo lo que tiene México. Trabajo hoy con solo dos comunidades y hemos hecho mucho».

UNA PASIÓN SUSTENTABLE

Alfredo Rendón es abogado de profesión, y adicionalmente se dedica al turismo de aventura desde hace unos diez años, a través de ChiloChill, un hotel de *glamping* en Baja California Sur. El término viene de las palabras *glamour* y *camping*, lo que describe a la posibilidad de acampar en exteriores, con todas las comodidades de cualquier hotel: luz, agua caliente, internet, etcétera.

«Lo que nos movió fue el amor por lo que hacemos y por transformar la manera en que se hacen los negocios, generando un bajo impacto en las construcciones, preservando el medio ambiente y promoviendo las bellezas naturales y el deporte», asegura Rendón, a pregunta de la moderadora.

El empresario es de Los Mochis, Sinaloa. «Me di cuenta de que ahí, a pesar de contar con hermosas costas, no existe una cultura de playa. La gente solo iba a tomar y a estar parada junto a su coche. A mí siempre me han gustado el mar, la naturaleza. Comencé a practicar *kiteboarding* y vi un mundo de posibilidades en torno a este deporte. Esto nos llevó a realizar un evento en Los Mochis, que le dio un giro a la playa por tres días. Después de eso la gente, los medios nos preguntaban por qué no hacíamos de esto algo permanente».

Así sucedió, hasta que el siguiente paso fue establecer un *beach club* con una escuela de *kitesurf*, y recorridos en kayak. «Después de varios tropiezos en mi primer emprendimiento, me percaté de que quizá no era el momento para que en Los Mochis esto fuera un negocio, y decidimos mi esposa y yo abrir uno en La Ventana», refiere Rendón. Con ello se refiere a un pequeño pueblo de pescadores, al sur de La Paz, en Baja California Sur.

Ahí comenzó una nueva escuela de *kitesurf*. Sin embargo, llegó uno de esos momentos en los que «la oportunidad se junta con el conocimiento». En ese momento estaba leyendo el libro *The Virgin Way*, de Ricard Branson, en donde se hace referencia al concepto de *glamping* y decidió que era momento de comenzar un proyecto así en La Ventana. «En aquel momento, hace cinco años, esta zona no atraía al turismo mexicano. Era un pueblo fantasma».

Como suele suceder en las costas al norte del país, el turismo de Estados Unidos y Canadá acudía a estos lugares remotos en los meses de frío, para dejar el lugar desierto el resto del año. Aquí encontró Rendón su “océano azul”, en referencia al libro *Blue Ocean Strategy* de Renée Mauborgne and W. Chan Kim, que describe de esta forma a los nuevos nichos libres de competencia, generados por medio de la diferenciación. De esta manera, decidió hacer algo en los días de verano, bajo el concepto de *glamping* y promoviendo sus pasiones: el *kiteboarding* y el ciclismo de montaña.

A pregunta de Silvia Cacho, acerca de cómo tomar esta difícil decisión y dejar Los Mochis para emprender algo completamente nuevo, Rendón refiere que lo hicieron en un momento apropiado. «En ese momento no teníamos hijos, teníamos ella 29 y yo 30 años. Contábamos con la experiencia del negocio de Los Mochis, teníamos mucho conocidos en La Ventana y conocíamos, sobre todo, lo que ha sido nuestro soporte a lo largo de estos años, que es la comunidad *kitera* de México».

Con un terreno disponible para expandirse, Rendón invitó a dos socios más, para invertir y operar el negocio. Hoy, ChiloChill consiste en un grupo de «casas de campaña» con todos los lujos disponibles, a la orilla del mar. El lugar cuenta con club de playa y todo tipo de amenidades deportivas relacionadas. Rendón refiere que se tomó un año sabático como abogado para echar a andar el negocio. «Cuando algo te apasiona, no hay limitantes», refiere.

EL GRAN INTERLUDIO: LA PANDEMIA

Pregunta Silvia Cacho: ¿Cómo afectó la Covid-19 a estos negocios, de alguna manera muy relacionados con el turismo y las ventas en el extranjero? El caso más directo fue el de ChiloChill, que tuvo que cerrar sus puertas por tres meses. «Fue para mí, como para todos, un susto tremendo, pero

Hoy, ChiloChill consiste en un grupo de «casas de campaña» con todos los lujos disponibles, a la orilla del mar.

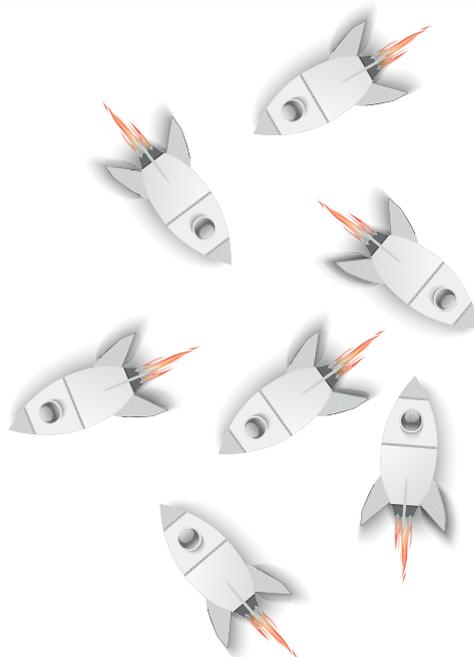
afortunadamente no tuvimos que despedir a nadie. El dueño del terreno nos apoyó mucho, quitando la preocupación de la renta hasta que pudiéramos abrir de nuevo».

De hecho, ahora describe este periodo como «una gran oportunidad, porque teníamos un crecimiento sumamente acelerado. Un año antes nos habían inyectado capital, el crecimiento nos rebasó y no estábamos muy bien en controles, en organización». El tiempo se aprovechó en afinar la administración del negocio para mantener el nivel de servicio. Finalmente, por tratarse de un negocio prácticamente al aire libre, pudieron abrir con el 30% de ocupación. «No estoy exagerando, teníamos gente queriendo brincarse la barda para entrar al negocio. Eran esas las ganas que tenía la gente de salir. En ese entorno se sentían seguros y tenían razón».

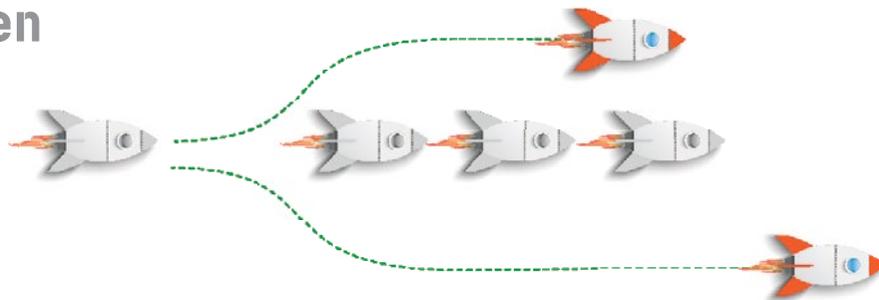
De aquel momento surgió la estrategia del Day Pass, para quien lo solicitara en caso de haber cupo. «En nuestro caso la pandemia sirvió para que la humanidad volteara a ver la naturaleza, buscara lugares menos densos, sitios donde encontrarse, algo que promovemos mucho. La crisis, para todos, ha sido un gran aprendizaje, que a final de cuentas ha tenido efectos muy positivos».

La pandemia también afectó a Alicia D'Core, pues buena parte de sus ventanas de comercialización, los hoteles, fueron cerrados. Desde la Riviera Maya, Baja y demás puntos turísticos, llegaron solicitudes para retirar sus productos. «Al principio esto sí nos dio miedo a nosotros y a los artesanos. Por eso buscar redes de colaboración siempre ayuda», refiere. Por ejemplo, han buscado colaborar con artistas y arquitectos en pedidos especiales, de mayor tamaño. Igualmente, el contrato de producción con empresas, como es el caso de una tequilera mantuvo algo de flujo, así como trabajo para todos.

En ese sentido, pregunta Silvia Cacho, ¿cuáles son los planes para seguir creciendo? De acuerdo con Alicia Rosas, su modelo es definitivamente escalable. «De hecho estamos trabajando ya en ello. La idea es replicar esta cadena de valor en otras comunidades de artesanos con características muy similares a los pueblos con los que ya trabajamos, que tengan carencias y un producto que se pueda desarrollar. Hemos tenido pláticas en Hidalgo y Michoacán».



Me parece relevante que hoy las empresas busquen cómo generar valor a su comunidad, al entorno, a la empresa, al país en donde estén», dijo Alicia Rosas.



También, busca colaborar con otras compañías del sector artesanal. «Desde el año pasado me di cuenta de que existen varias empresas que realmente impactan en comunidades indígenas. Queremos construir lazos con ellas. Más allá de vernos como competencia, nos vemos como un sector artesanal que se está reforzando». Igualmente, está reacomodando su estrategia internacional. Por lo pronto, está volviendo a algunas exposiciones, como el Vegas Market y otros por el estilo.

Por su parte, Alfredo Rendón señala que también tiene ya planes de crecimiento. El nuevo proyecto en La Ventana es un centro de experiencias, que también promueve el turismo de aventura y los deportes acuáticos. Llevará por nombre Tatehuari (en referencia al dios protector de los huicholes) y, asegura, está basado en los Calmécacs, que eran centros de estudio en la cultura náhuatl. El nuevo lugar abre sus puertas este mes de diciembre, y Rendón anuncia una inauguración formal hacia el mes de marzo.

«En este mismo proyecto, en una segunda etapa, haremos más *glamping*, con un poco más de cuartos, tipo safari africano. Tenemos la intención de contar con tres lugares más aquí en Baja, que sean cinco en total. Posteriormente veremos si lo hacemos internacional».

LO QUE ATRAE A LOS INVERSIONISTAS

En un ecosistema de emprendimiento e inversión privada que cada vez arroja mejores empresas al mercado, Silvia Cacho pregunta cuáles son los proyectos que atraen hoy en día el interés de los inversionistas.

Para Rendón, los elementos favorables son un proyecto disruptivo, que califica como «una característica esencial», luego vienen «la pasión y

el amor por lo que hacemos» y en tercer lugar el enfoque en la sustentabilidad, es decir, la garantía de que las generaciones futuras podrán seguir aprovechando el proyecto, sin agotar los recursos en un corto plazo.

«En mi caso –y creo que esto funcionaría para cualquier emprendimiento–, tengo la filosofía de dejar cualquier lugar o persona con la que intervenga, mejor que como la encontré. Si aplicamos esta regla a nuestra vida y a nuestros proyectos, seguramente va a llegar gente que crea en nosotros».

Para Alicia Rosas, una de las recomendaciones es «conocer perfectamente tu sector, ser un líder informado, capaz de adaptarse a los cambios». Describe cómo el distanciamiento social generado por la pandemia provocó que nacieran nuevos modelos de negocio. «Necesitas ser capaz de adaptarte a los cambios, a los nuevos estilos de vida y abrazar la innovación. Constantemente, dentro de tu negocio o cadena de valor, tienes que reinventarte: es fundamental».

Rendón agrega: «Sobre todo, que tengas esa hambre de conocimiento, de seguirte preparando, aprendiendo, para ser mejor cada día, pero también para dar confianza a los inversionistas de que no les vas a fallar. Creo que cuando menos en la primera ronda de inversión, la confianza que se trasmite a través de la pasión es lo más importante».

Finalmente, en la ronda de preguntas del público, Alicia Rosas respondió que su mayor satisfacción al impulsar a los artesanos mexicanos ha sido el crecimiento. «Comencé con dos familias, y hoy somos más de 50; con un pueblo y hoy son dos». También, la historia que se difunde en cada una de las piezas. «No solo el hecho de que estés comprando una pieza con

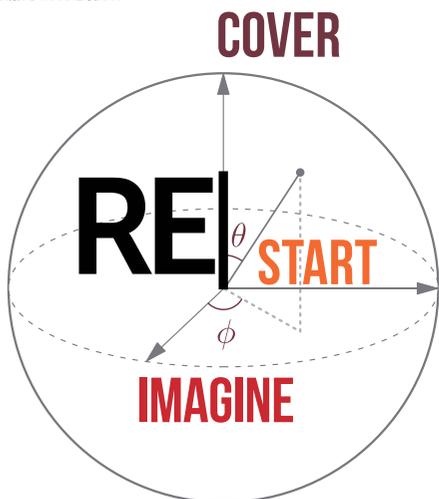
denominación de origen y de gran calidad, sino el valor social que tiene esa pieza. La fuerza creativa que tiene cada uno de los artesanos y el equipo de diseño nos contagian a toda la empresa, es algo invaluable».

Respecto de su visión hacia 2022 y la competencia en la industria del *glamping*, Alfredo Rendón considera que pareciera un negocio con pocas o nulas barreras de entrada, incluso de poca inversión. Sin embargo, «la realidad es que no es tan sencillo. Lo vimos cuando abrimos el primer año: el segundo año ya había otros tres, dos de los cuales ya cerraron».

Aun así, considera que la industria seguirá creciendo. «Nuestros competidores más fuertes en este momento están sin lugar a duda en el Caribe, pero nos enteramos por un estudio que tenemos el 10% del mercado en el país. Nuestra apuesta es incrementar esa cuota de mercado y aprovechar su crecimiento. Por eso estamos abriendo otros tres en un periodo de cinco años: sabemos que ahora es el momento».

En sus comentarios finales, los panelistas alentaron a la audiencia a emprender. «Lo que quisiera decirles a los empresarios y emprendedores que estén aterrizando una idea es que se lo crean y que piensen en grande. Esto tiene mucho que ver con qué tan escalable puede ser tu modelo de negocio. Me parece relevante que hoy las empresas busquen cómo generar valor a su comunidad, al entorno, a la empresa, al país en donde estén», dijo Alicia Rosas.

Alfredo Rendón complementa: «Tengo dos frases que son mis máximas en la vida. La primera dice que no hay viento favorable para quien no sabe a dónde va. La otra es que el cambio es la única constante, y la innovación, el único camino». </>



No pierdas la oportunidad de revivir los contenidos del **FORO ISTMO 2021.**



FORO ISTMO 2021. Re-Cover, Re-Start, Re-Imagine.

14 likes, 0 comments, COMPARTIR



UNETE A LA CONVERSACIÓN: #ReCover #ReStart #ReImagine

FORO ISTMO 2021. Re-Cover, Re-Start, Re-Imagine.

25 likes, 0 comments, COMPARTIR



Carlo Ledezma
Economista, speaker y consultor

FORO ISTMO 2021. Re-Cover, Re-Start, Re-Imagine.

28 likes, 0 comments, COMPARTIR

GRACIAS A NUESTROS PATROCINADORES POR SER PARTE DE LA 14ª EDICIÓN.



PRESENTADO POR:





RODRIGO PACHECO



Diferentes aspectos de la realidad actual expuestos en el FORO ISTMO 2021, y algunas tendencias que se desarrollarán en el futuro.

En este 2021 no podemos decir que la pandemia haya terminado, ni hablar de un escenario necesariamente postpandémico. La pandemia ha llegado para quedarse, y esto ha generado una serie de cambios profundos en el quehacer de la empresa y por supuesto en el quehacer económico, con un impacto social significativo.

¿Cómo llegamos a este final de año? Con un proceso en el cual la vacunación ha avanzado en muchos países desarrollados, pero que nos muestra al mismo tiempo el reto enorme que tenemos como humanidad frente a otros desafíos que se van dibujando en el horizonte y los cuales ya están presentes, como el cambio climático. La pandemia nos ha demostrado que como especie nos ha costado mucho trabajo atender objetivos comunes. A pesar de los niveles de vacunación en países desarrollados como Francia o Estados Unidos, se han dado resistencias en ciertas áreas y sectores de la población que le temen a la vacunación y viven en cajas de resonancia capaces de generar narrativas muy distorsionadas.

En África se tienen niveles muy bajos de vacunación, lo cual lleva a considerar el riesgo de que surjan nuevas variantes y regresen los confinamientos.

Lo vimos precisamente en Francia, donde a pesar de ser un país muy culto e informado se dieron esas resistencias, hasta que el gobierno actuó para que la situación avanzara. Esto sucedió en países desarrollados. En otros lugares se observaron datos poco fiables, que se resumen en el reportaje que recientemente publicó *The Financial Times*, en donde se describe la distorsión en el registro de fallecimientos debidos a la pandemia reportado por los gobiernos, en comparación con las cifras reales. México también presenta una enorme distorsión en el número de fallecimientos y en la estrategia de combate a la pandemia, a pesar de lo cual hemos logrado avanzar con grandes retos en lo que a vacunación se refiere.

Podemos constatar así que no hemos logrado como especie afrontar desafíos de manera conjunta, con la discrepancia existente entre países que simplemente no tienen acceso a las vacunas y países que ya están aplicando la tercera dosis, como es el caso de Estados Unidos. En África, en cambio, se tienen niveles muy bajos de vacunación, lo cual lleva a considerar el riesgo de que surjan nuevas variantes y regresen los

confinamientos. Se dieron igualmente distintas velocidades en la atención de la pandemia, como es el caso de Vietnam, que lo hizo con éxito, y sin embargo ha tenido que enfrentar brotes importantes posteriormente.

En el quehacer empresarial, surgieron ciertos factores detonados por la pandemia, como los cuellos de botella logísticos. A fines del año pasado, nadie se imaginaba que uno de los dolores de cabeza significativos durante la reactivación sería que las mercancías no pudieran llegar a los mercados. En ese entonces todavía se consideraba si iba a reactivarse la economía, y a qué velocidad lo haría.

Finalmente, se reanimó el consumo, gracias en parte a los estímulos económicos generados por el gobierno de Joe Biden, en concreto el envío de cheques a los estadounidenses.

Sin embargo, han surgido problemas como los cuellos de botella mencionados, vinculados a las dinámicas del comercio internacional y su fragilidad. Un ejemplo importante de ello fue el caso del buque de contenedores *Ever Given*, que en marzo de este año encalló en el

Podemos constatar así que no hemos logrado como especie afrontar desafíos de manera conjunta.





Sin duda, el comercio electrónico y la digitalización en los negocios han sido temas relevantes en 2020 y 2021.

Canal de Suez, causando un revuelo mediático y económico. Esta fragilidad se convierte en una realidad de cara a la temporada de fin de año, por lo que muchas empresas están preocupadas por resolver sus caídas de suministro.

Esto se une a un problema de inflación, generada por los cuellos de botella, los altos precios de los energéticos -que nos hablan de una economía en recuperación-, y también asuntos como el desabasto de microprocesadores, que el año pasado no formaba parte de la discusión.

Todo lo descrito nos lleva a la necesidad de reinventarnos, recomenzar y volver a imaginar. Los problemas que hoy son visibles en 2021 probablemente serán muy distintos cuando estemos en el FORO ISTMO 2022.

EL VALOR DE EMPRENDER

Este año fue de gran interés para el Foro el caso de Nayeli Ucha Atayde, quien tiene un negocio vinculado a eventos masivos. A pesar de la pandemia, supo reinventarse y además ayudar a la sociedad. Sin mucho *expertise* en la instalación de carpas para hospitales, asesorándose de expertos, contribuyó para que muchos mexicanos recibieran ayuda en materia de salud.

Por otro lado, Sandra Ramírez, de Bristol Myers, compartió el ejemplo de trabajo de una farmacéutica que debía atender a otro tipo de pacientes, y que a pesar de la pandemia y del

miedo de la gente a salir para atenderse sin contagiarse, lograron reunir esfuerzos y continuar con su tarea. También mantuvieron sus objetivos en términos de la participación de las mujeres en el quehacer empresarial.

Fue muy interesante la capacidad de reinención que nos mostraron Alicia Rosas y Alfredo Rendón en cuanto a resiliencia, pero sobre todo en cuanto al papel del emprendedor de 2021 en adelante. Nuestro país está formado por alrededor de cinco millones de pequeñas y medianas empresas. México tiene un gran crecimiento demográfico, igual al de otros países, que sin embargo se diferencian del nuestro porque están ya en una etapa más próspera, como Japón. El ejemplo de estos dos emprendedores nos demuestra lo valioso de que los jóvenes se articulen, se incluyan y generen valor en la economía.

Sin duda, el comercio electrónico y la digitalización en los negocios han sido temas relevantes en 2020 y 2021, como lo ha señalado David Geisen, country manager de Mercado Libre México. Esta empresa es hoy un *marketplace* enorme, el jugador más importante de comercio electrónico en nuestro país y es el mega unicornio de América Latina. No siempre se sabe, pero ésta es la empresa más valiosa de la región, por encima de compañías como América Móvil, o como Vale, el gigante multinacional de minería y logística de origen brasileño.

Los problemas que hoy son visibles probablemente serán muy distintos cuando estemos en el FORO ISTMO 2022.



El consumidor se ha adaptado a la nueva realidad avocándose al comercio electrónico, al mismo tiempo abriendo una oportunidad para las pequeñas empresas, con un mercado y un consumidor que hoy está en línea, lo cual elimina algunas barreras a la competencia, pero requiere al mismo tiempo de ciertas habilidades para llevar el producto de forma óptima al consumidor final.

Han surgido también otras oportunidades. Hemos observado este año el crecimiento en valor de capitalización no solo de empresas como Mercado Libre, sino de otros grandes jugadores. No por nada hoy se habla de las FAANG -Facebook, Apple, Amazon, Netflix, Google-, empresas que -con la excepción de Netflix-, alcanzan ya una valuación superior a los 1,000 millones de dólares. Todo ello en un contexto donde el consumo se ha transformado de manera profunda.

Estas lecciones las hemos podido atestiguar hoy, y seguramente en el FORO ISTMO 2022 estaremos hablando de nuevos retos que iremos enfrentando en un mundo que se encuentra desarticulado, reacomodándose de cara a un nuevo escenario, y aún influido por el catalizador de la pandemia y los cambios profundos que ha generado. Todo esto ha sucedido en un entorno donde, a escala global, buena parte de la dinámica está definida por el entendimiento -o más bien falta del mismo- entre China y Estados Unidos. Esta relación generará nuevas realidades y escenarios que habrá que entender, como la vinculación con las cadenas de suministro y las enormes oportunidades que hay en ello para México, sobre todo como el socio comercial fundamental que ya es para Estados Unidos.

Por el momento demográfico y el tamaño de mercado que compone nuestro país, seguramente nos iremos despegando de Canadá en importancia como socios de Estados Unidos, aunque continuando la integración con la región. Existe mucho interés por invertir en México y acceder al mercado norteamericano, en una economía relativamente abierta, no exenta para nuestro país de retos, sobre todo en lo relativo a políticas públicas, donde se proponen algunas reformas que no han alentado ni mejorado el clima de inversión.

Todas estas lecciones y escenarios observados en 2021 van a transformar el escenario de cara a 2022, influido por estas grandes tendencias. Las nuevas tecnologías, entre ellas la inteligencia artificial, están cada vez más presentes en nuestra vida cotidiana y permean el quehacer diario de las empresas en México. Por ello se vuelve importante estar atentos a este tipo de foros, con el fin de entender, adquirir conocimiento y adaptarnos mejor, reimaginarnos mejor y por supuesto, renacer más fuertes del contexto de la pandemia.

Otro elemento que será sin duda fundamental en el horizonte de las siguientes décadas, más allá del corto plazo, es el cambio climático y la necesidad de transformar la actividad económica para hacerla, por un lado, más sostenible, y por otro para integrar a las comunidades, como lo hizo Alicia Rosas en su emprendimiento. Hacerlo de otra forma conlleva disparidades que redundarían en problemas sociales.

Es deseable que el próximo año podamos encontrarnos físicamente en el FORO ISTMO 2022, un signo de que habremos avanzado en superar la pandemia, a través de diversas estrategias como vacunas y tratamientos. Hablaremos entonces de nuevos retos, muchos de ellos anticipados en las tendencias de hoy, otros nuevos, porque la adaptación y la resiliencia son características que se van a necesitar en el ambiente de negocios y el personal tanto hoy como en los próximos años. </>

Otro elemento que será sin duda fundamental en el horizonte de las siguientes décadas, más allá del corto plazo, es el cambio climático y la necesidad de transformar la actividad económica para hacerla más sostenible e incluyente.



El autor es periodista de negocios, *speaker* y titular del programa Imagen Empresarial de Grupo Imagen Multimedia.



Seguimos listos, en todas nuestras sedes, para recibirte de forma **presencial** en **este ciclo** de programas.

iForma parte de la experiencia IPADE!



ipade.mx

THE
WORLD
CALLS

MARIO MOREIRA

«El pasado no es



opción»

JORGE ARTURO MONJARÁS

Cómo logró una empresa
centrada en los eventos y
exposiciones reconvertirse
y sobrevivir en la nueva
realidad.

Dice Mario Moreira, fundador y CEO de DM Producciones que la crisis es un ambiente propicio para los emprendedores. Los últimos dos años han sido entonces un escenario para esta actividad. La pandemia trajo consigo un momento muy difícil para los mexicanos en general, y llevó a las empresas a los límites de supervivencia.

Más aún, la industria de eventos y exposiciones y el turismo de negocios en general se vieron afectados al borde de la desaparición. Un estudio del Consejo Mexicano de la Industria de Reuniones (Comir) arroja que por lo menos 73,000 de los 320,000 eventos programados para 2020 se perdieron. Para diciembre de ese año, el cálculo era que se habían perdido 58% de los ingresos.

¿Cómo sobrevivió la empresa de Moreira en un ambiente tan hostil, cuando su especialidad eran justamente los eventos presenciales? Recurriendo a esa vocación emprendedora para reinventarse, y convertirse en algo muy diferente, capaz de sobrevivir en la nueva realidad.

CLIENTE-CÉNTRICO

Moreira considera que ha sido un emprendedor toda la vida. «Desde joven he buscado cosas que me hagan salir de mi zona de confort», señala en entrevista con *istmo*. Asegura que esta característica le acompañó aún en su trayectoria corporativa, por ejemplo, como director de Mercadotecnia en Scotiabank, en donde tuvo la libertad para proponer e innovar. En el banco se hizo cargo del manejo de marca para la zona Nafta, es decir, incluyendo a Estados Unidos y Canadá, y también encabezó el proyecto de BackOffice para el área corporativa de la institución. En ese campo tuvo la oportunidad de acercarse a los *management information systems* (MIS), y al mundo de los reportes de mercado y manejo de data.

«Esa combinación me sacó todos los días de mi área de confort, porque podía tomar decisiones en diferentes áreas. Desde entonces me gustó mucho no estar haciendo lo mismo cada día».

Fue en 2008 cuando fundó DM Producciones, una empresa dedicada a la mercadotecnia, de acuerdo con su propia filosofía de negocios. «¿Por qué decidí emprender? Soy mercadólogo nato -explica Moreira-. Desde el principio de mi carrera profesional fui responsable de una empresa de investigación de



Mario Moreira
Fundador y CEO de DM Producciones

mercados y me encantaba el contacto con el cliente, su opinión sobre productos, marcas, servicios y hasta administración pública. Desde aquel entonces mi enfoque era cliente-céntrico, el que hoy está muy en boga. La mejor opinión sobre lo que estás haciendo viene directamente del cliente».

Aquellos primeros años en campo, preguntando en las sucursales de las empresas o subido en el camión repartidor de refrescos para hablar con clientes le otorgaron una forma de ver los negocios que hoy es muy conocida. «Siempre estuve enfocado en trascender a través de data y atención al cliente, ahí se genera todo en el estado de resultados».

Por tanto, DM Producciones es una empresa cliente-céntrica, señala. En opinión de Moreira, las empresas tenían apetito por compañías que les ofrecieran soluciones, «en donde, sin ser un cliché, el cliente te tiene la confianza y tú tienes la responsabilidad de dar una solución». Es lo que quiso garantizar en esta compañía, cuyo corazón era el área de eventos.

«Mi *target* es corporativo y yo veía en ese segmento -porque estuve del otro lado-, que cuando se generaba una contingencia no había capacidad de respuesta inmediata para que todo siguiera su curso. Las empresas se habían preparado para ejecutar, pero no para resolver situaciones inmediatas».

La toma de decisiones es importante, de tal manera que el evento, en este caso eventos corporativos (torneos de golf, lanzamientos de productos o servicios, etc.), no se detuviera ante una incidencia.

Para Moreira la falta de capacidad de respuesta se debía a diversos factores, como la ausencia de aprendizaje. «Igualmente, la toma de decisiones inmediata estaba muy alejada del campo de la ejecución. Tú puedes estar en el comité que

«Siempre estuve enfocado en trascender a través de *data* y atención al cliente, ahí se genera todo en el estado de resultados».



solicita una convención o el lanzamiento de un automóvil, y los directores se quedan con la confianza de que lo pusieron en buenas manos. Si no ejecutas bien, toda la planeación se viene abajo. Tienes que ser la persona que, poniéndose en los zapatos del cliente, toma todas las decisiones. Debe parecer que fluyen de manera natural».

Como bien relata, es cierto que en muchos eventos no había *seniority*. Esa era el área de oportunidad que detectó Moreira, lo que describe como «servicio al cliente en el campo de la ejecución». En ese mismo tenor, plantea que a las agencias de servicios de *marketing* a veces les falta un enfoque de «cómo sí», que sólo se obtienen al dejar de pensar como ejecutivo de cuenta, para asumir un perfil de promotor.

«Es el área de oportunidad que siempre vi: el servicio 360 centrado en el cliente. El «cómo sí»; que aprendamos juntos y que cada experiencia vivida no se dejara en el olvido, sino reforzara el crecimiento. Es un tema de soluciones, de servicio, de pensar en una relación de largo plazo».

ALTO TOTAL

La empresa marchó por los siguientes años con esta filosofía y una cuidadosa selección de talento, área en la que Moreira se confiesa muy selectivo. «Necesitamos gente capaz, más allá de las habilidades sólidas y los *soft skills*, que crea en el servicio como un soporte de todo». Para el empresario, cada empleado debe tener en la mente que el servicio centrado en el cliente es la llave para trascender. «El servicio es algo que tienes o no tienes. Por ejemplo, la limpieza, el orden son parte de éste, no sólo en lo que el cliente puede ver, sino también en lo que no puede ver».

De acuerdo con su filosofía, la limpieza y la disciplina se convierten en productividad, y ésta es un índice de eficiencia, que les permite asegurar la lealtad del cliente.

«En este mercado hay tiburones, chicos, medianos y grandes. El sector es muy grande, y está muy poco profesionalizado. Sí como emprendedor en este negocio, aún con muchos años, no sabes interpretar estados de resultados, no tienes planeación estratégica, no tienes determinado tu ciclo de ventas y facturación, si utilizas a tu empresa como una caja chica, ya no existes o estás en graves problemas».

«Es el área de oportunidad que siempre vi: el servicio 360 centrado en el cliente».

Sin embargo, vinieron los tiempos de pandemia, y hubo que cambiarlo todo. Habiendo vivido la alerta de influenza en 2009, Moreira ya tenía una idea de lo que vendría, pero no de sus dimensiones. «Estaba en plena gira, yo tenía convenciones muy constantes. Hicimos un alto total».

A puerta cerrada, Moreira verificó que el flujo de caja rendiría para cubrir cuatro meses sin ingresos. «Puede parecer poco o mucho, para mí fue una magnífica oportunidad, una crisis para reinventarme. Mi función es la visión de la empresa. Me encerré por más de un mes, sólo. Leí 20 libros, tomé seis o siete cursos y reconvertí el modelo de negocio».

Así de un modelo centrado en el área de producción, de pronto el área de diseño fue ubicada como un pilar de la transformación, ya reconvertida en un área gráfica y multimedia. Ello implicó en primer lugar un cambio en la cultura organizacional,

señala Moreira. Vino el *home office*, que muy pocos conocían, sobre todo los clientes, y la experimentación y adaptación de diversas plataformas digitales para los nuevos servicios.

En ese periodo se enfatizó la comunicación interna, señala el directivo, pues las funciones jerárquicas tradicionales quedaron claramente rebasadas. «Nos volvimos una empresa que trabajaba por grupos, y vino el tema de quién respondería bien a distancia. Muchos lo aceptamos, a algunos hubo que ayudarlos», refiere.

Según cuenta, el segundo paso fue pensar en los procesos. «Antes te acercabas al escritorio de enfrente y se generaban la facturación, las cuentas por cobrar, la cotización, el servicio, revisabas el *brief*, una lluvia de ideas. Hubo que introducir un modelo de creatividad para tomar ideas, y pasarlo a render 3D y generar nuestras propuestas creativas a distancia».

Habiendo ya cubierto cultura organizacional y procesos, y sólo entonces, vino la adopción de tecnología. «Para nosotros la tecnología ya existía, porque veníamos de un modelo de movilidad, de llevarte tu máquina de viaje, a tu casa, solamente con la consigna de conectarte. Paramos la parte presencial y esto no dio la pauta para meternos de lleno en los servicios digitales, que desde entonces hasta hoy estamos llevando a cabo. Publicidad digital, *marketing* digital, los famosos *funnels*: organizar, vender, dar valor. Cambió la suite de servicios completamente. Recordemos que estábamos aprendiendo tanto nosotros como los clientes. Había muchos clientes que deseaban seguir, pero no sabían qué querían, ni cómo. Esperaban estas respuestas de nosotros».

Vinieron las experiencias, las ferias virtuales, los *streamings*, la ciberseguridad en todos ellos. «Esta pandemia nos puso a chicos, medianos y grandes en punto cero. ¿Quién era mi competencia? Todos. ¿Cuál era mi ventaja competitiva? La diferenciación de que todos los servicios que otorgábamos eran *in house*. Antes dependía de una cadena hotelera, hoy ya no. Para mí la pandemia no fue sino otro evento de crisis, y los emprendedores nos crecemos en ese océano. Desde que empezó la pandemia no hemos parado».

El resultado: la facturación no bajó en los meses siguientes; la transformación se había logrado. «Nos convertimos, ahora sin fronteras, en una agencia no sólo para México, sino también

«La pandemia fue el parteaguas de las empresas en la transformación digital, pero había que emprender, equivocarse, levantarse y continuar».

para Latinoamérica. La pandemia fue el parteaguas de las empresas en la transformación digital, pero había que emprender, equivocarse, levantarse y continuar».

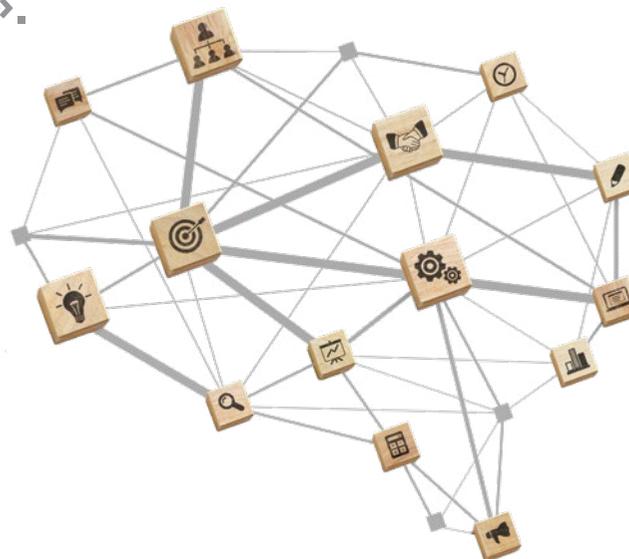
¿UN CAMBIO PARA SIEMPRE?

Moreira señala que el nuevo modelo de negocio no fue un tema que levantara gran resistencia en el equipo. «Siempre hubo comunicación continua y constante sobre qué estábamos haciendo y cómo». Prácticamente todo el equipo se capacitó nuevamente, los puestos se reinventaron. Afortunadamente, el personal contaba con la actitud y capacidad suficientes para convertirse hacia lo digital. «Debo decir también que es gente muy joven y eso ayuda mucho. Además, tuvieron la oportunidad de hacer cosas nuevas, y eso siempre nos ha gustado. Tuve semanas de concurso para las mejores ideas de transformación, porque ellos conocían de primera mano qué les pedía el cliente».

De esos concursos surgieron ideas como la elaboración y envío de *kits* para experiencias a domicilio, para mantener el *awareness* que las empresas buscaban con sus clientes directos. Esos paquetes con equipos para elaborar cerveza artesanal o degustar mezcal, por ejemplo, comenzaron a elaborarse prácticamente *in house*, y a enviarse a por medio de una nueva empresa de mensajería ejecutiva propia, que se conformó a partir de la otrora estructura logística, que llevaba materiales y equipo a los eventos.

«Convertimos a nuestra área de mobiliario y transporte para utilizarla como nuestra propia empresa de mensajería», refiere Moreira, aprovechando que hasta 80% de su *target* estaba en el área metropolitana. Para el interior de la república cerró convenios con mensajerías comerciales. El grupo que antes elaboraba *stands* y *displays* para ferias y exposiciones se convirtió en el fabricante de los *kits*.

De esta forma, la plantilla se mantuvo, aún cuando el área de mobiliario para eventos fue descartada por completo, desprendiéndose la empresa de unos 2,000 asientos, que abarcaban una cantidad importante de metros cuadrados de almacenamiento. En congruencia con esto, dejó las oficinas que tenía, y se mudó a un espacio más adecuado para sus nuevas necesidades. Todo ello implicó una reducción de 40% en sus costos.



Ahora que la pandemia parece llegar a su fin (quedando aún pendiente que suceda en los meses fríos), la gran pregunta es qué tanto regresarán las necesidades de eventos presenciales. «Siendo congruente con poner al cliente en el centro, considero que ya no va a regresar completamente. Lo más seguro es que el modelo sea híbrido. Así son ahora los eventos en el *target* B2B. Si bien estoy listo para regresar a presencial, no lo veo antes de un año. Será un 60 a 70% digital, con un regreso paulatino».

Moreira se basa en que sus clientes en el extranjero no están contemplando un regreso a los presenciales en por lo menos ocho meses más. «Están regresando a la oficina por turnos. Van a empezar en fase dos a regresar completamente». Es cierto, admite, algunos clientes ya están pidiendo eventos con todas las medidas sanitarias, pero sigue considerando que el negocio será en 70% digital. Ello ha significado que la empresa invierta en su propia plataforma de *streaming*, que incluya áreas de *networking* y *stands* virtuales interactivos, capaces de todo tipo de actividad multimedia (texto, video, *podcast*). «Así va a ser por algunos años».

Si bien su servicio ha sido principalmente para grandes corporativos, el empresario señala que la digitalización le abrió las puertas hacia un nuevo mercado. «El área de *marketing* digital está impulsando, con base en una metodología que llamamos viralizar, dar valor, y venta, estrategias para Pymes. Les estamos generando *leads* para que su área comercial venda. Tenemos una

data y una métrica que permite con 100% de certeza ubicar a quien está verdaderamente interesado en tu producto o servicio, de tal manera que haya crecimiento orgánico».

De hecho, la empresa dará un paso más. Este 15 noviembre salió al aire un nuevo medio digital, un canal que llevará el nombre de Global IT, que se basará en el concepto de tecnología para todos. «Ya tengo grabados cinco programas y tengo invitados como la directora general de Oracle Latinoamérica y a otros importantes actores de la transformación digital de las empresas en México».

Este canal digital forma parte de una oportunidad detectada en el mercado, a partir de una ley fiscal que ya no permite a las agencias comprar espacios para sus clientes, una situación que ha complicado el panorama para la cadena de *marketing* en México. «Este canal lo veo como una de las oportunidades que nos brinda la crisis, y como un medio innovador para seguir llevando a las marcas al alcance de todos y poner a la audiencia al alcance de las marcas».

De esta manera, DM Producciones continúa reinventándose, mientras muchas empresas del medio no tuvieron más que cerrar sus puertas, sin tener claro si alguna vez volverán a abrir. El pasado no es opción, dice Mario Moreira. «Siempre he pensado que lo mejor que pueda pasarme es que cuando las cosas pasen por mis manos, lleven mi huella», señala, mientras busca mantenerse bastante lejos de su zona de confort. </>

ARMANDO ZÚÑIGA

Cómo **RESCATAR**

miles de
empresas



Presidente de Coparmex Ciudad de México y destacado empresario en el ramo de la seguridad, relata cómo se buscó mantener a flote a miles de empresas pequeñas y medianas en medio de la crisis de pandemia.

REDACCIÓN ISTMO

Vaya que existen personas con vocación. Cuando Armando Zúñiga Salinas llegó a la presidencia de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) para la Ciudad de México, el país estaba sumido en la crisis económica y social causada por la pandemia. Era agosto de 2020, y lo único seguro en el panorama era la incertidumbre. Sin pensarlo, se puso a trabajar en diseñar esquemas que permitieran la supervivencia del mayor número posible de empresas en México.

El empresario, fundador de la firma de seguridad privada IPS México, ya tenía una historia de mucha actividad en el sector, como consejero de ASIS capítulo México, una organización global del sector con presencia en 158 países y más de 35,000 afiliados. Igualmente es presidente de Agrupaciones de Seguridad Unidas por México (ASUME), una asociación de asociaciones, que pretende convertirse en una cámara nacional que represente a todo el sector en el país.

En charla con *istmo*, Zúñiga se aprecia como un hombre que no se cansa de emprender proyectos nuevos y de ejercer un liderazgo constructivo. Es un constructor de puentes, que buscó de inmediato colaborar con el gobierno en el rescate de compañías de todos los tamaños, por medio del convencimiento y el diálogo. De esta manera, ayudó a que un número considerable de negocios aumentara sus posibilidades de sobrevivir.

EMPRESAS EN PELIGRO

Lo primero que hizo Armando Zúñiga fue preguntar. Era agosto de 2020 y algunos rasgos del confinamiento comenzaban a relajarse, si bien nadie sabía que transcurriría otro año sin una apertura mayor. Así que el directivo consultó a sus socios, para ver dónde concentrar esfuerzos.

«El punto medular era la crisis que estaban generando los cierres de sectores, la baja en las ventas y el flujo para la operación. De hecho, la continuidad de sus negocios», señala. Más que esperar o invocar la ayuda del sector público, su primera táctica fue convocar a la ayuda mutua entre los agremiados. «En la Ciudad de México, 95% de las empresas son Pymes, y eran las que estaban ya sufriendo para poder pagar las nóminas, para poder operar lo más básico. Por ello, una de las primeras acciones fue negociar créditos».



Armando Zúñiga Salinas

Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), fundador de IPS México y presidente de Agrupaciones de Seguridad Unidas por México (ASUME).

«El punto medular era la crisis que estaba generando los cierres de sectores, la baja en las ventas y el flujo para la operación. De hecho, la continuidad de sus negocios».



Coparmex tenía una asociación de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofomes), compuesta por unos 40 socios. Con ellos pudieron negociarse créditos preferenciales para Pymes y mujeres empresarias, describe. «Afortunadamente hubo una excelente respuesta». Calcula que unos 30,000 créditos fueron tramitados por esta vía, más algunas Fintech afiliadas.

Luego, tocó el turno a la banca comercial, en donde no duda en decir que Banco Santander en lo particular les «abrió las puertas». Lo que se obtuvo fueron unos 50,000 créditos con tasa preferencial y tres meses de gracia para el pago de capital. «Esto es oxígeno para las empresas».

Lo siguiente fue generar reuniones de *networking* con los demás capítulos de Coparmex, 68 a nivel nacional, con casi 40,000 socios. «Ayudó mucho la tecnología, porque lo hicimos por plataforma digital con todos los Centros Empresariales, y fue muy bueno para generar negocios. Logramos apoyar a los que tenían problemas, ahora estamos trabajando en cómo generar más empresas para reponer las que se perdieron». Para tal efecto, se conformaron un club de inversionistas, una incubadora de negocios, un club de mentores y capítulos universitarios.

«Queremos dejar huella de muchos proyectos, de muchas empresas y esperamos también poder trabajar de la mano del gobierno para lograr mayores resultados».

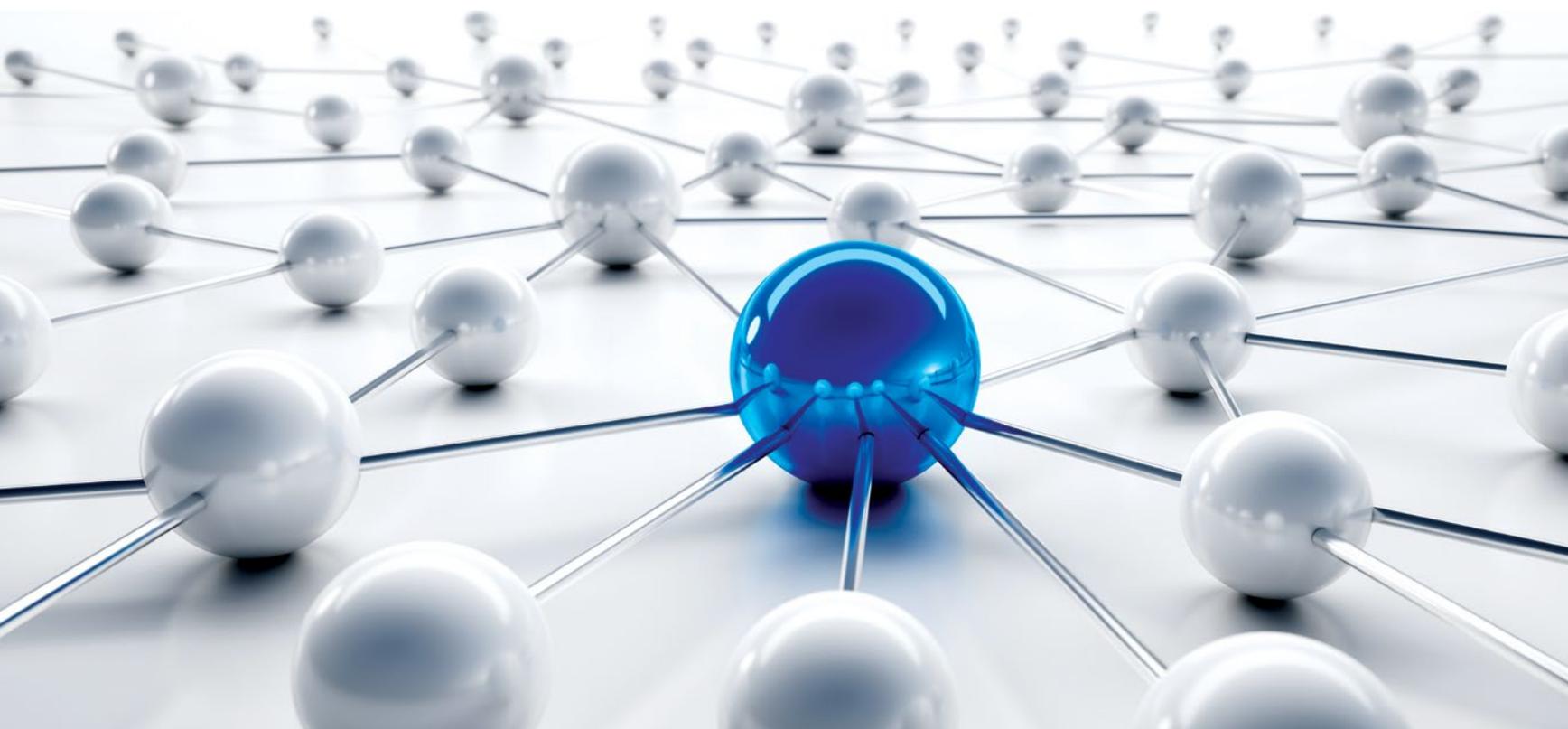
«Queremos dejar huella de muchos proyectos, de muchas empresas y esperamos también poder trabajar de la mano del gobierno para lograr mayores resultados».

Cabe mencionar que los programas de ayuda trascendieron a Coparmex y a la Ciudad de México, beneficiando a muchas Pymes que no estaban afiliadas. Los programas de préstamos se extendieron a nivel nacional. «Lo abrimos así porque vimos el prestar ayuda como una responsabilidad social como empresarios».

Estas fueron en general las actividades para recuperarse y para volverá empezar, pero había que ir más allá y reinventarse.

SILICON VALLEY CHILANGO

Para Zúñiga, el paso obligado para reinventarse ante las empresas mexicanas fue la digitalización, en particular el *e-commerce*. «Llegó un momento en que 80% de la actividad económica se centró en las grandes plataformas, en Amazon, Mercado Libre, etc. Ahí estuvo la diferencia entre los que se salvaron y los que no. Quienes lograron subirse a esta tendencia resultaron ganadores». Como servicio, Coparmex creó un



marketplace gratuito, al cual nombró Cave (Canal de Ventas)

En su opinión, la digitalización ya es una necesidad básica, y busca que Coparmex apoye y promueva el sector tecnológico en la Ciudad de México como prioridad, por verlo como la estrategia de crecimiento sustentable por excelencia. «De acuerdo con las características de la Ciudad: contaminación, movilidad, no pueden existir ya las grandes empresas manufactureras que se fueron a otros estados, como la industria automotriz. Necesitamos ir hacia la tecnología y el turismo».

Coparmex busca estimular la creación de «un pequeño» Silicon Valley en la Ciudad de México. «Ya lo tiene Jalisco; nosotros vamos muy atrasados», comenta. El método para desarrollarlo es la colaboración con capítulos universitarios. «Ya contamos con cinco, en la UNAM, el Politécnico, el TEC de Monterrey, la Universidad Panamericana y la Universidad Insurgentes, y se están abriendo otros». El concepto es que puedan detectarse los proyectos que tengan potencial.

«Por ejemplo, el Politécnico tiene Nanotecnología, Inteligencia Artificial, Big Data. Queremos aprovechar a los genios que salen de esas carreras y los proyectos para llevarlos a la incubadora de negocios y a la mentoría, para convertirlos en empresas. El gobierno de la Ciudad de México tiene en Vallejo un proyecto de innovación que nos parece muy bueno. La idea es firmar un convenio con ellos y quizá esta sea una de las ubicaciones».

En la búsqueda de nuevos rumbo, Zúñiga señala que hay pocas resistencias. Al contrario, se ha apreciado la unión de los gremios, apunta. Un ejemplo fue el sector restaurantero, que logró fijar posiciones y negociar con el gobierno de la CDMX formas de abrir gradualmente, bajo el *slogan* de «abrimos o morimos». «De esa forma se lograron mantener muchos restaurantes. Una de las enseñanzas de la pandemia es que todos los sectores debemos estar unidos».

El directivo admite que el mundo de los emprendedores, las *startups* y las grandes capitalizaciones creadoras de «unicornios» (empresas con valor de capitalización superior a los 1,000 millones de dólares) a veces parece estar desconectado del mundo de las Pymes y las empresas establecidas en general. Por ello, cree que la respuesta para reconectar ambos mundos son



La digitalización ya es una necesidad básica, y busca que Coparmex apoye y promueva el sector tecnológico en la Ciudad de México como prioridad.

los capítulos universitarios. «Estamos seguros de que los empresarios tenemos que ir a las universidades, también a capacitarnos, pero obviamente a buscar talento. Si no buscamos a tiempo, se nos van a Europa, a Estados Unidos y se quedan allá».

Apunta que dos «unicornios» (Konfio y Kavak) son socios de Coparmex, «y los ponemos como ejemplo. Los estamos llevando a dar conferencias a las universidades, para que platiquen cómo tuvieron éxito, cómo es que llegaron a la bolsa. Todo esto lo puede transmitir mejor a los universitarios alguien que ya lo vivió. Estoy seguro de que, si seguimos con este proyecto y tiene continuidad, en pocos años podremos hablar de muchos más unicornios en México, incluso en la Ciudad de México».

Sin embargo, el otro gran obstáculo hoy en día es el miedo a invertir, apunta Zúñiga. «Hablo de negocios que cerraron definitivamente, cuyos dueños tienen miedo a pedir un crédito, o a invertir los últimos ahorros que les quedan para abrir nuevamente. Hay depresión, incertidumbre, y justamente es lo que hemos estado manifestando a nuestro gobierno es que se necesita

hablar de forma positiva para recuperar la confianza en la inversión».

Apunta a las mesas de turismo que se están llevando a cabo con el gobierno de la CDMX como una forma alentadora de reactivar al sector, que antes de la pandemia daba empleo a más de dos millones de personas a nivel local. Fruto de ello ha sido la campaña publicitaria «La ciudad que lo tiene todo», que busca aprovechar que por fin el semáforo está en verde, gracias también a los avances en la campaña de vacunación contra la COVID-19, en donde la capital del país lleva una ventaja considerable. El desfile del Día de Muertos y la carrera de Fórmula Uno fueron elementos destacados en este esfuerzo conjunto por atraer nuevamente al turismo nacional e internacional.

A pregunta de cómo le gustaría ver el panorama empresarial en la CDMX dentro de 10 años, Zúñiga responde que le «encantaría ver cientos de empresas de tecnología surgiendo en la ciudad, para cumplir la demanda de todas las compañías locales, y de ahí irnos al servicio nacional e internacional». En el otro campo, el del turismo, cita un estudio que realizó Coparmex en conjunto con la consultora Royal Moratti, sobre las fortalezas y debilidades de la ciudad en este campo.

La CDMX es la segunda en el mundo por número de museos y la primera en la cantidad de restaurantes, refiere, además de las conocidas atracciones. En donde se debe trabajar es en una mayor oferta de hoteles Gran Turismo, en donde faltan habitaciones y algunos de los

viejos baluartes requieren una remodelación, así como por supuesto en seguridad y ambulante, asegura. En compañía de Royal Moratti, se diseñó toda una campaña de asesoría y capacitación a más de 5,000 empresarios del sector, equivalente a 3.8 millones de dólares, y que fue sufragado por diversos organismos donadores nacionales e internacionales. Para promover mejor a México, informa, se diseñó también una campaña con *influencers*, cámaras internacionales y embajadas.

Además de ello, Zúñiga señala que es preciso revisar la oferta de oficinas corporativas, que siguen siendo el fuerte de la ciudad, y por ello sigue representando 16% del PIB del país. Es preciso resolver el problema de polos corporativos como Santa Fe, que tiene problemas de agua y de movilidad, pero también estimular el desarrollo de oficinas en otras zonas del país, desde donde millones de personas viajan diariamente hacia sus empleos, como Iztapalapa, Gustavo A. Madero, etc. Cita el caso de Netflix, que está desarrollando estudios en Xochimilco. «Creo que es el futuro para resolver el problema de la movilidad y fomentar la empresa y el empleo».

LA INDUSTRIA DE LA SEGURIDAD Y LA PANDEMIA

Como fundador de una empresa de seguridad (con varias especialidades), Armando Zúñiga comparte también cómo trabajó esta industria durante la crisis por la COVID-19. Primero, describe sus alcances: se trata de un millón de

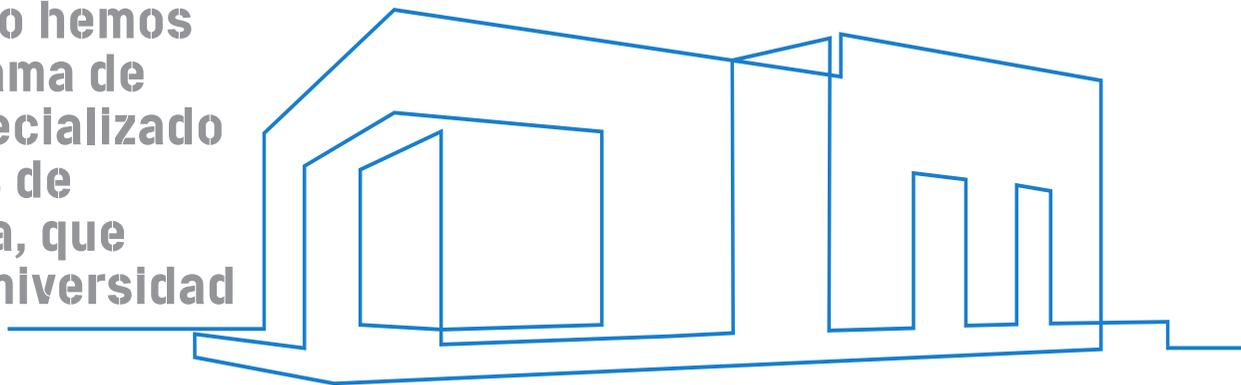
empleos y casi 8,000 empresas las que componen el sector, aportando 1.7% al PIB del país. «Lo más visible son los guardias de seguridad, pero va más allá. También engloba la tecnología, como las cámaras de seguridad, el rastreo vehicular o los blindajes, un negocio muy importante que incluso hoy exporta».

Hasta antes de la pandemia la seguridad privada crecía entre 15 y 20% anual debido, tristemente, a la inseguridad que se vive en México, describe. Al desatarse la pandemia y el confinamiento, la mayor parte del personal de seguridad permaneció para resguardar las instalaciones, por supuesto. Sin embargo, en la medida que las empresas dejaron de operar, algunos en el gremio empezaron a perder facturación.

IPS no perdió más de 5% de sus ingresos, señala Zúñiga. Sin embargo, la compañía decidió continuar desarrollando su lado tecnológico, como la supervisión remota a través de cámaras de video y la videovigilancia automatizada, campos en los que había incursionado para solucionar problemas previos a la pandemia, como el de la movilidad. En opinión del empresario, la digitalización es una realidad cada vez mayor en el sector, incluyendo todos los procesos administrativos, pero también aspectos de operaciones, que aumentan la competitividad y eficiencia. «Hacia allá vamos».

Por ejemplo, a través de la empresa TI Latina, el Grupo IPS ha buscado integrar tecnología ya conocida, como los sistemas de geolocalización para flotillas de carga, con Big Data e inteligencia

«La otra bandera es el profesionalizar al sector. Para ello hemos logrado un programa de *Management* especializado para empresarios de seguridad privada, que tenemos con la Universidad Panamericana»



artificial. Por ejemplo, al recabar datos exactos de cada carretera o camino, el sistema puede detectar con precisión cuando un camión se detiene por más tiempo que el debido en algún punto, y activar protocolos de emergencia automáticos -llamadas de emergencia, cierre automático de puertas, alarma de sonido-, que permiten una mayor probabilidad de éxito en el combate a los asaltos al transporte de carga.

Igualmente, a través de otra filial, Axelia, ha emprendido la mejora de los sistemas de alarma en ubicaciones físicas, ligándolos con sistemas de video en tiempo real, que se encienden para disminuir la frecuencia de falsas alarmas. «Siempre se desarrollan protocolos y sistemas y la delincuencia los va a descifrar en algún momento. Todo el tiempo tienes que estar innovando y buscando nuevos sistemas. Es como el juego del gato y el ratón, que va a ser eterno».

Esto es lo que Armando Zúñiga dirige como fundador de IPS, sin embargo, aun suma su actividad como líder en la industria. A través de ASUME, impulsa una reforma constitucional ante el Congreso de la Unión, para favorecer el diseño de una Ley General para la Seguridad Privada. El motivo es eliminar el feroz problema que para las empresas implica cumplir con las múltiples regulaciones estatales y hasta municipales en la materia. «Sería un gran avance, porque contaríamos con una ley y permisos únicos nacionales». Ello, opina, contribuiría además a combatir la informalidad en el sector.

«Hoy todos consumimos algún tipo de servicio relacionado con la inseguridad, sea una alarma, un coche blindado, vigilancia. Este crecimiento hizo que proliferaran las empresas sin el profesionalismo que se esperaría. Por ejemplo, en la parte de vigilancia se da una gran rotación y muchas veces no se aplican los filtros adecuados. No se capacita ni se supervisa como se debe. Esto provoca deficiencia en los servicios y en muchas ocasiones en lugar de contratar seguridad, contratas lo contrario».

El otro gran objetivo es crear la Cámara de la Industria de la Seguridad. ASUME está compuesta por las 30 asociaciones más representativas de la industria de la seguridad privada, como la Asociación Latinoamericana de Seguridad (Alas), la Asociación Mexicana de Blindadores de Automotores (AMBA) o la Asociación

Latinoamericana de Profesionales en Seguridad Informática (ALAPSI). El trámite es largo, pero Zúñiga confía en lograrlo pronto.

«La otra bandera es el profesionalizar al sector. Para ello hemos logrado un programa de Management especializado para empresarios de seguridad privada, que tenemos con la Universidad Panamericana», agrega.

Armando Zúñiga se inició en la industria literalmente desde abajo, como guardia de seguridad. No por nada IPS es la única empresa del sector con el distintivo Great Place to Work. «Me tocó conocer de primera mano lo que vive nuestra gente en los servicios, con los turnos de 12 o de 24 horas, tener solo 10 minutos para comer en el mismo puesto de trabajo, etc. Es por eso un sector de alta rotación. Cuando inicié la empresa tomamos todos estos factores como áreas de oportunidad. El éxito que tenemos como IPS es tener una cultura humana, de cercanía con la gente, de reconocimiento a la trayectoria».



«Siempre se desarrollan protocolos y sistemas ya que los van a descifrar en algún momento. Todo el tiempo tienes que estar innovando y buscando nuevos sistemas. Es como el juego del gato y el ratón, que va a ser eterno».

Sin duda un empresario inquieto, Armando Zúñiga señala que el trabajo en política empresarial es como «un pago a lo que la vida me ha dado como empresario, donde puedo ayudar y apoyar. Lo hago con pasión. La verdad es que me encanta lo que hago, tanto en la seguridad como en Coparmex. Creo que cuando te gusta hacer algo, hasta pagas por hacerlo». </>



LUZ MARÍA MÉNDEZ

«Mi primer
COMPROMISO
es con mis



REDACCIÓN ISTMO

SIAC es una plataforma en línea para automatizar el singular proceso de pagar impuestos. Está desarrollada plenamente por talento mexicano, e impulsada por una empresaria que no dudó en lanzarse al ruedo en plena pandemia.

¿Qué hace una contadora fiscalista fundando una empresa de tecnología? Simplemente captar una necesidad, y reaccionar de acuerdo con los tiempos. En la era de la digitalización, Luz María Méndez observó que 9 de cada 10 contribuyentes en México tienen equivocaciones en sus pagos de impuestos, que derivan en errores que luego cuestan multas y recargos. Egresada del Programa AD del IPADE, cuenta que reconoció en este momento la necesidad que tienen los empresarios de tomar decisiones en tiempo y forma, y mejor informados.

De esta forma buscó a los expertos adecuados para desarrollar un sistema de automatización fiscal expresamente diseñado para México, en donde, como señala, ya todo está digitalizado. El resultado fue el Sistema de Información Administrativa y Contable (SIAC), una plataforma digital que permite analizar toda la relación entre la empresa y el Servicio de Administración Tributaria (SAT), con procesos de automatización que le permiten ser ágil y posibilitan su consulta tanto desde una computadora como desde el celular.

Igualmente, fundó Frinnert, que provee servicios de consultoría alrededor de SIAC y, contra viento y marea, lanzó la empresa en plena crisis de pandemia. Son los nervios de acero de un emprendedor. Hoy tiene más de 150 clientes, con empresas de todos los giros, que van desde importadoras y comercializadoras hasta empresas manufactureras, de servicios, constructoras, servicios turísticos y, de forma muy interesante, bancos. En febrero de 2021, se alió con Coparmex para presentar a todos sus afiliados los beneficios de SIAC. Mientras tanto, su equipo de desarrollo ya trabaja en el siguiente paso: incluir inteligencia artificial en la plataforma.

En charla con **istmo**, Luz María Méndez describe las oportunidades que vio, cómo emprendió el proyecto, y el estilo de liderazgo que le permitió hacerlo todo realidad.

¿Cómo comenzaron SIAC y Frinnert y de qué aspecto se ocupan cada una?

Nosotros tenemos ya más de 15 años en el rubro de servicios tanto administrativos como contables y fiscales. Cuando nos encontramos con la disyuntiva de hacia dónde iban los cambios en los servicios tanto fiscales como contables, nos

percatamos de que el camino a seguir era el de la digitalización, y la toma de decisiones con información precisa, sin tanta intervención humana, sin necesitar un contador para capturar o desarrollar estados financieros. De ahí nació SIAC. Para darle fuerza legal se constituyó Frinnert, que a su vez realiza labores de consultoría específica para empresas, como la solución de problemas contables o el desarrollo de estrategias empresariales, así como la implementación del gobierno corporativo.

¿Por qué resultaba importante digitalizar específicamente el área fiscal?

Desde hace más de cinco años las autoridades nos han solicitado que la información se entregue por medios digitales, y no estamos hablando únicamente de la elaboración de una factura, sino de las notas de crédito, los recibos de nómina, cualquier documento fiscal. Todo es ya digital. Aunado a esto, pide la contabilidad electrónica, como los balances.

Si el SAT me pide todo de forma digital y yo sigo trabajando con papel, no hay unificación de criterios, además del hecho de que todo va hacia allá. ¿Cómo puedo aumentar la eficiencia mis servicios, si mis procesos no están digitalizados? Si ya existen los ERP, los sistemas contables, los de inventarios, los de costos, ¿por qué no ofrecer un sistema de autoridad fiscal a los empresarios, para que puedan tomar mejores decisiones?

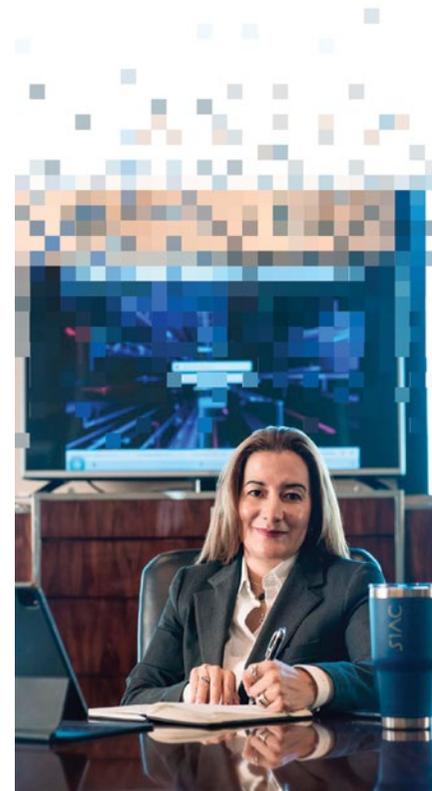
¿Qué tan fácil fue desarrollar una propuesta tecnológica en México?

¿Existen las herramientas y gente capacitada para esto?

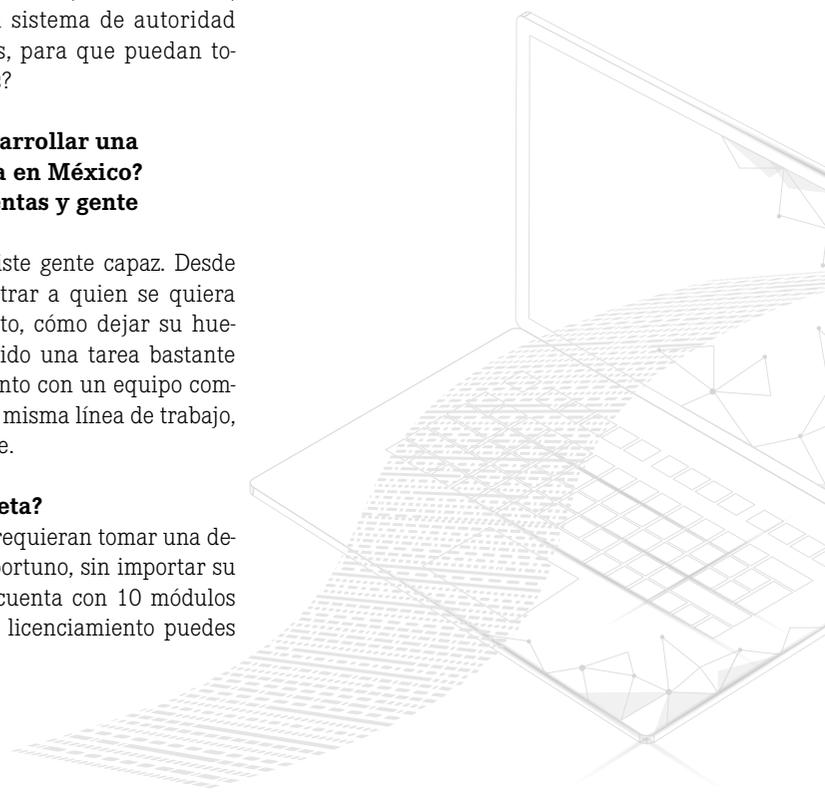
Para desarrollarla sí existe gente capaz. Desde luego no es fácil encontrar a quien se quiera arriesgar. Buscan un reto, cómo dejar su huella, y convencerlos ha sido una tarea bastante ardua. Sin embargo, cuento con un equipo comprometido y seguimos la misma línea de trabajo, que es lo más importante.

¿Cuál es el público meta?

Aquellas empresas que requieran tomar una decisión en el momento oportuno, sin importar su tamaño. La plataforma cuenta con 10 módulos diferentes, y en un solo licenciamiento puedes



Luz María Méndez
Contadora fiscalista egresada del IPADE,
fundadora de Frinnert.



obtener todos. Si realmente le dedicas el tiempo necesario, vas a poder saber cómo están tus ingresos, tus gastos, tus declaraciones de impuestos y tu situación ante el SAT en cuestión del buzón tributario, además del módulo sobre reformas laborales, que hemos desarrollado para los proveedores especializados. Básicamente se puede adecuar a cualquier tipo de empresa.

¿Qué tan competido está el mercado?

Tenemos muy poca competencia, que pudieran ser desarrolladores del mismo tipo. Se han diseñado plataformas más simples, no un sistema como el que ofrece SIAC, que está disponible los 365 días del año, las 24 horas. Es posible conectarse desde cualquier tipo de dispositivo. Ni siquiera es necesaria una computadora, ya que puede utilizarse el teléfono móvil, que a fin de cuentas es nuestra herramienta básica. Nosotros otorgamos un usuario y una contraseña. Con esto, el usuario tiene acceso a su información en cualquier momento.

¿Cómo fue el negocio en este periodo de pandemia?

Fue un periodo de crecimiento y aprendizaje muy grande, porque precisamente salimos al mercado un poco antes de la pandemia, pero ya formalmente a la mitad, en octubre de 2020. Ha sido una tarea ardua, porque hay que reconocer que hoy los caminos para ser emprendedor y tener una *startup* no son nada sencillos. Sin embargo, los empresarios a quienes se les ha presentado han tenido mucho interés y les ha sido útil para la toma de decisiones. Sobre todo, para apoyo en situaciones adversas, en las que un contador no proporciona la respuesta adecuada.

SIAC está disponible los 365 días del año, las 24 horas. Ni siquiera es necesaria una computadora, ya que puede utilizarse el teléfono móvil.

Esta plataforma hace todo de forma inteligente, con algoritmos, con robots que ya están previamente programados y emiten el reporte y la información necesaria.

Salir en este periodo resulta un reto también por los cambios que existen a las regulaciones legales, pero a final de cuentas hemos tenido muy buena aceptación. Estamos confiados en que 2022 va a ser un año de éxito.

¿Cómo adaptaron su fuerza de ventas para los tiempos de pandemia?

Fue un trabajo de marketing del área comercial, donde tuvieron acercamientos directos con los empresarios, con las personas indicadas mostrándoles la herramienta. Para ser honesta, el tema difícil fue la falta de presupuesto. Algunas empresas sabían lo importante del sistema, pero habían tenido que recortar gastos y tenían otras amenazas. Como empresarios, tenemos que ver cómo nos ayudamos, hacer equipo con nuestros clientes, buscando que su patrimonio no se encuentre en riesgo. Ofrecimos facilidades y descuentos directos. Estamos ahorita para trabajar «hombro con hombro», y el día de mañana muy seguramente vamos a ganar todos.

¿Cómo han implementado su propia transformación digital?

Ha sido bastante complejo. Nuestra área de programación y desarrollo de sistemas por supuesto que entienden todo este tema, pero ¿la parte administrativa y contable? Fue todo un reto comunicarles lo necesario e importante, lo que ayuda una herramienta para poder tomar decisiones, para que sea posible entregar un reporte. En ocasiones nuestro propio cliente interno, llamémosle de esta forma, es nuestra primera barrera. Por ello es importante que la digitalización parta siempre desde la alta dirección, desde donde existe la iniciativa y se puede supervisar este objetivo a todos los niveles. Debíamos estar realmente preparados para lo que estamos ofreciendo a nuestros clientes.

La pandemia orilló a buena parte de las empresas a organizarse para el trabajo desde casa. ¿Qué hicieron al respecto? Como líder de una compañía, ¿es necesario volver a las oficinas?

Salir en este periodo resulta un reto por los cambios que existen a las regulaciones legales, pero hemos tenido muy buena aceptación.

Contamos con oficinas físicas, pero en este momento están casi abandonadas. Hemos tomado la decisión de que muy probablemente regresemos hasta febrero de forma permanente. Ya tenemos gente que va un día o dos a la semana, con un cierto rol, pero la mayoría sigue básicamente en línea, en casa. No sé si vaya a ser necesario regresar en cuanto a las necesidades laborales, pero sí en lo que respecta a conocer a las personas. Al ver a mi equipo llegar a la oficina, me daba cuenta de quién tenía un problema, quién estaba contento, enojado, y eso no lo voy a apreciar en casa. Adicionalmente hay empleados que ya no toleran su situación en cuanto a mezclar el trabajo con labores domésticas. Se les olvida lo que es batallar con el tráfico, pero habrá que buscar el mejor método.

¿Qué tan fácil fue adoptar el marketing digital?

Cuando te preguntas por qué no funcionó una campaña y no entiendes qué es B2B, B2C o SEO, supe que tenía que hacer algo al respecto, porque de lo contrario nunca hablaría el mismo idioma, porque soy fiscal, financiera, contable, pero estoy tratando de promocionar y dar a conocer mi marca, viendo clientes. Si la solución era saber de esto, había que tomar un diplomado en línea de marketing digital, con el fin de poder comprender de qué me estaban hablando mi agencia y mi encargado de marketing.

Puedo decir que hoy en día supervisamos todas las semanas cómo va la campaña, hacia dónde nos tenemos que mover, si queremos posicionamiento de marca, buscar conversiones de clientes, contratar pautas o que sea promoción orgánica. Era importante, para poder participar y tomar decisiones, conocer este tema a fondo.

En el sitio de Frinnert tienen una revista llamada C-LEADER digital. ¿Cómo participa esto dentro de la estrategia de la empresa?

Es un proyecto que pensamos echar a andar el próximo año para todos nuestros clientes. El objetivo inicial es que pueda promocionarse dentro de la revista C-LEADER; posteriormente, si la publicación comienza a tener importancia, podríamos hablar de un costo adicional. En este momento es un beneficio extra que les damos a



nuestros clientes: poder opinar, poder promocionar su propia marca.

El nombre viene a propósito de quién quieres ser en la vida, ¿alguien a quién seguir o alguien a quien sigan? Lo que queremos es que la audiencia siga a la revista, siga a nuestros clientes y que se sienta confiada de lo que estamos haciendo, nuestro prestigio y nombre de marca.

¿En qué consistió la alianza con Coparmex?

Fue tratar de ayudar a los empresarios, que hicieramos una alianza y se sintieran apoyados, con beneficios. Aquí lo importante es tratar de posicionar la marca, que la conozcan, que la recomienden. Sabemos que es un trabajo bastante arduo el sacar adelante una empresa. Estamos convencidos de que no es rápido, no es fácil, pero creemos en nuestro producto y nuestros servicios. Tenemos esa actitud. No buscamos beneficio a corto plazo. Es a largo plazo y estamos dispuestos a tener la paciencia y recorrer el camino.

¿Qué detectas que debería aprender el talento de la empresa, para seguir creciendo?

Resiliencia. Adaptarnos, y si ya estamos listos, salir a vender. De lo contrario, dar algunos pasos atrás o analizar la necesidad de cambiar toda la estrategia. Es lo que ha aprendido la empresa,

mis colaboradores, y estoy consciente de que tenemos la capacidad para salir adelante el próximo año, ante los retos que pudieran venir. Estamos convencidos que estamos para darle toda la fuerza, todos los recursos para continuar el tercer año y el cuarto. Quizá el quinto nos regrese mucho de lo que hemos estado apostando a este proyecto.

¿Cómo defines tu estilo de liderazgo?

Es inclusivo. Me gusta que todos estén cerca de mí, que tengan acceso, que puedan preguntarme, si tienen alguna duda. Me gusta conocer sus motivos para estar aquí, si están interesados en salir adelante y ser parte de la empresa; buscarles una carrera. A las personas en el área de desarrollo y programación de sistemas les gusta experimentar, conocer otros retos, otros lenguajes. Son muy inquietos; o duran mucho en las empresas. Mi mayor reto es retenerlos, que se sientan motivados y orgullosos de lo que hagan y de que su nombre esté ahí.

Hacia el área de ventas me gusta que conozcan la empresa. Se tienen que alinear con los valores, la misión, especialmente los principios: la honestidad, la lealtad de ida y vuelta. No solo se trata del cliente y de tu jefe, también de tus compañeros. Mi primer compromiso es con mis colaboradores, ellos son lo más importante, que se sientan seguros y tranquilos. De ahí en adelante, lo que suma es ganancia para todos. </>

LA TRAMPA DE LA
democracia
ANTILIBERAL



MACIEJ BAZELA

Dado su auge en el mundo, es momento de estudiar a fondo un régimen político que suele crecer dentro de una democracia plena, pero que va limitando libertades y puede llegar al autoritarismo.

El auge de la democracia antiliberal es un tema relevante, porque ya se pueden contar varios años en que observamos el auge de distintos gobiernos populistas que han adoptado ese régimen de gobierno en América Latina, Europa Central y Asia. La democracia antiliberal se basa en un esquema muy fino, porque de manera inteligente capta elementos de la democracia electoral y representativa, pero al mismo tiempo no es una democracia plena.

Muchas veces, cuando se habla de populismo en América Latina, se puede notar una preocupación generalizada acerca de que distintos países puedan repetir el mismo error de Venezuela con el régimen Chávez-Maduro. Sin embargo, lo que seguimos





observando en Venezuela no es una democracia antiliberal. Este caso muestra el fracaso teórico y práctico del socialismo radical (comunismo). En muy pocos años, Venezuela ha pasado del populismo al autoritarismo pleno, una economía de no mercado y represión social, entre otros elementos típicos del comunismo soviético, chino, cubano o «bolivariano».

Lo que vemos en otros países hoy en día es ese modelo más rebuscado, más inteligente. Para poder describir de qué se trata una democracia antiliberal, primero hay que definir puntos de referencia para el análisis. Es preciso empezar por definir qué es liberalismo. Vale la pena recordar que el liberalismo clásico es una filosofía política que se origina ante todo en Inglaterra, se relaciona con la escuela escocesa (la escuela de Glasgow), pero también tiene sus antecedentes en los Países Bajos y en las ciudades-república italianas. Se basa en tres ideas.

Primera: el liberalismo clásico reconoce los **derechos humanos prepolíticos inalienables**, lo que en latín se llama el *iusnaturalismo*. El Estado no te da derechos: más bien reconoce tus derechos inalienables, los cuales existen antes del Estado. Segunda: **el contractualismo**; que el Estado a final de cuentas es una serie de convenciones, acuerdos y contratos entre individuos, los cuales crean la sociedad. Tercera: el liberalismo clásico pone énfasis en **la libertad económica**; en tener una economía con poca intervención del Estado, que respeta justamente esa libertad económica personal, la iniciativa personal. En síntesis, según la filosofía liberal, un Estado limitado no es igual a un Estado débil. El Estado limitado es necesario para no socavar el espacio de las libertades económicas, políticas y sociales de la persona.

La democracia plena se nutre de la tradición liberal y, por supuesto, de la Revolución Francesa y de toda la evolución del concepto de la democracia, que abarca desde los tiempos de la antigua Grecia hasta la democracia moderna. La democracia plena o democracia liberal de mercado se basa en estos cinco elementos:

1. Un régimen de gobierno popular republicano

2. Elecciones libres, justas y representativas

3. Imperio de la ley

4. Separación de poderes

5. Protección de libertades y pluralismo político y cívico

Sin embargo, en los últimos años hemos visto este auge de nuevos líderes populistas, tanto de derecha como de izquierda, que transforman la democracia liberal plena en una democracia antiliberal o contraliberal. ¿Qué hacen? Mantienen dos de cinco principios de la democracia liberal plena, es decir, son regímenes de gobierno popular republicano y también mantienen elecciones libres, justas y representativas. Sin embargo, empiezan a reducir las libertades cívicas, económicas y políticas en sus países. Por lo tanto, vemos un cambio a partir del tercer elemento: el imperio de la ley.

Esa ley imparcial, objetiva, aplicada de manera igual a todos los ciudadanos se convierte en «imperar con la ley». Por ejemplo, utilizar el derecho fiscal, comercial, de contratos o de inversión extranjera directa en clave política-ideológica. Recientemente, uno de los regímenes populistas de democracia antiliberal provocó una controversia internacional al tratar de cerrar un canal de televisión (en manos extranjeras), crítico del partido en el poder.

La separación de poderes se convierte en politización de poderes, y la protección de libertades y pluralismo se convierte en restricción a las libertades y al pluralismo. Es decir, no es un autoritarismo pleno, donde desaparecen todas las libertades económicas, políticas y sociales. Un régimen populista democrático antiliberal empieza a limitar esas libertades para algunos y a dar más libertades a otros, dependiendo de su lectura populista del *demos*, del espectro público de un país.

Un populismo democrático antiliberal que se puede volver autoritario es aquel que demoniza a la oposición como ilegítima, que socaba la independencia de las cortes, que debilita la independencia de los medios, deslegitima a la sociedad civil, intimida a la comunidad empresarial, crea un nuevo capitalismo de Estado y limita el espacio de la sociedad civil organizada.

Ya en 1997, Fareed Zakaria, en su artículo *The rise of illiberal democracy*, anunciaba y

la democracia antiliberal se basa en un esquema muy fino, porque de manera inteligente capta elementos de la democracia electoral y representativa, pero al mismo tiempo no es una democracia plena.

esa ley imparcial, objetiva, aplicada de manera igual a todos los ciudadanos se convierte en «imperar con la ley».

analizaba los inicios de este movimiento. A 23 años de distancia, hoy en día se puede apreciar la aplicación total de este concepto de democracia antiliberal. Para sustentar este enfoque teórico, qué poderosa resulta la siguiente afirmación de Viktor Orbán, primer ministro de Hungría: «Una democracia no es necesariamente liberal. El hecho de que algo no sea liberal no significa que no pueda ser una democracia. Para mantener la competitividad global, tenemos que abandonar los métodos y principios liberales de organizar una sociedad».

Como se puede apreciar, es un juego muy inteligente, en donde afirma que sí se trata de una democracia, que Hungría está incluso dentro de la Unión Europea, pero que no está de acuerdo con los principios liberales. En su afirmación, el político húngaro agrega el elemento de competitividad económica, argumentando que si el mundo occidental, la Unión Europea, quieren competir con otras potencias como China, tiene que abandonar la idea de una democracia liberal plena, y jugar con este esquema híbrido.

Lo que sí nos debería preocupar, tanto en el sector público como en el privado, es ese *tool kit* de la democracia antiliberal, que poco a poco empieza a reducir los espacios de libertad y deforma a la democracia. En estudios y análisis previos, he logrado identificar por lo menos 30 elementos distintos que componen este juego de la democracia antiliberal. Uno de ellos es la «ingeniería legislativa». Los populistas demócratas antiliberales no necesariamente acaban con los



parlamentos; no cierran la vida legislativa de un país, pero empiezan a poner pequeñas piedritas en el camino, para que esa maquinaria legislativa siempre funcione en favor del populista.

Por ejemplo, está la práctica de reingresar proyectos de ley rechazados varias veces al poder legislativo, la organización de sesiones nocturnas, comisiones convocadas en el último momento, desacreditar la legitimidad de los órganos autónomos, el uso intensivo de propaganda oficial, el fomento al periodismo interesado y selectivo y la aprobación de leyes que bloquean o establecen límites a la inversión extranjera directa en distintos sectores vistos como «estratégicos».

También, está el control de la justicia de distintas maneras: la prejubilación de los jueces, el nombramiento de jueces fuera del procedimiento regular, la creación de cámaras disciplinarias u otros órganos por encima de las cortes.

Asimismo, está la «economía dirigida», la cual tiene que ver con el nepotismo, el clientelismo y la elaboración de «listas negras». Imperar con la ley puede fomentar también las prácticas monopolísticas y oligopólicas y otras prácticas de desigualdad intencional y dependencia de quien(es) tiene(n) en sus manos el «imperio de la ley».

Existe también la manipulación de elementos de política social, por ejemplo: se utilizan clases de historia, de geografía, de relaciones internacionales, y hasta se usan de forma interesada la ética y la religión para distintos efectos de política pública. Por supuesto, está el uso de subsidios, los aumentos de salarios

y la política social preferente hacia distintas clases sociales, como jubilados o trabajadores del sector público. Lo que es típico en el caso de los populistas democráticos antiliberales de derecha, más conservadores, es una agresiva agenda bioética, y posturas claras en contra de algunos grupos étnicos, raciales y religiosos.

Finalmente, está el uso de la fuerza militar, que tiene que ver con un *ethos*, una atracción, no sólo para efectos de control de espacios públicos. Por ejemplo, en Europa algunos populistas de derecha crean campos militares para estudiantes, pero no como algo forzoso, sino como una propuesta de valor adicional. En lugar de pasar vacaciones con tus amigos en la playa, los cuerpos militares te ofrecen la opción de ir a un campo de verano militar. Se ofrece lograr un certificado o un cierto aval de cara al Estado, pero al mismo tiempo es un poco juego, diversión. Estas medidas anclan, atraen a la gente hacia el Estado, crea este *ethos* militar, nacionalista dentro del país.

¿Qué estrategias podríamos adoptar de cara al populismo democrático antiliberal? ¿Hay que atacarlo, marginarlo, tolerarlo, transformarlo o abrazarlo? Hasta cierto punto hay que tolerarlo como parte de la vida democrática. El populismo es señal de agravio y malestar social. Los



Cómo mueren las democracias
Steven Levitsky y Daniel Ziblatt
Ariel México

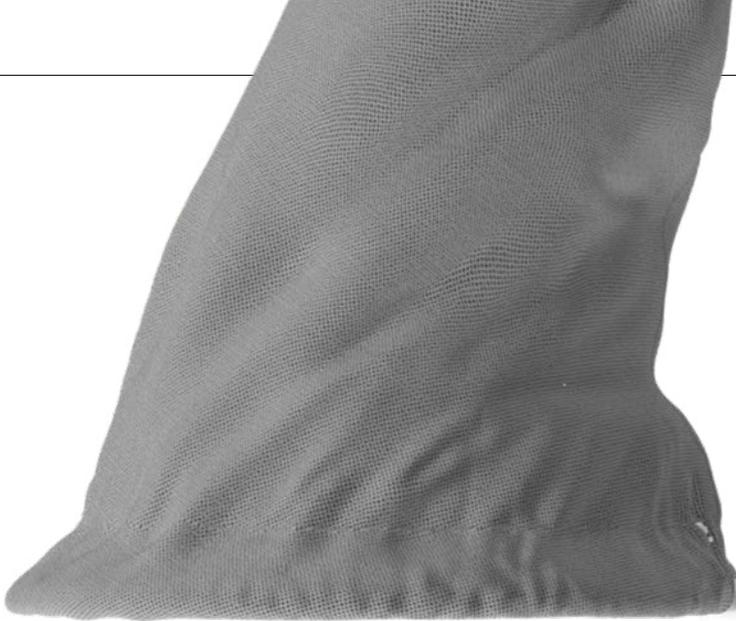
el populismo es señal de agravio y malestar social. Los populistas señalan problemas estructurales, como por ejemplo la falta de inclusión social, el abuso de poder, la corrupción, etc.

populistas señalan problemas estructurales, como por ejemplo la falta de inclusión social, el abuso de poder, la corrupción, la falta de competitividad económica, la falta de movilidad social, etc. El populismo promueve nuevas formas de participación política y la generación de movimientos de base. Por lo tanto, existe en las democracias tanto maduras como aquellas en proceso de consolidación: de Australia a Argentina; y de Dinamarca a India.

Sin embargo, es necesario que el sector privado y la sociedad civil tomen acciones proactivas para limitar los riesgos de la democracia antiliberal. Se necesita «abrazar» el diagnóstico populista, tratando de «transformar» el agravio social, que es la causa raíz del populismo político. ¿Cómo hacerlo? Tanto la literatura de ciencias políticas como las mejores prácticas de la política pública nos dan varios ejemplos.

Para empezar, es fundamental ofrecer una formación educativa, tipos de trabajo, salarios, prestaciones y otras formas de movilidad social que sean más atractivas que aquellas requeridas por el marco regulatorio. Se requiere crear oportunidades reales para las minorías y los grupos desfavorecidos. Pocas veces nos preguntamos qué pasa en nuestras sociedades con las personas con discapacidades, minorías étnicas,





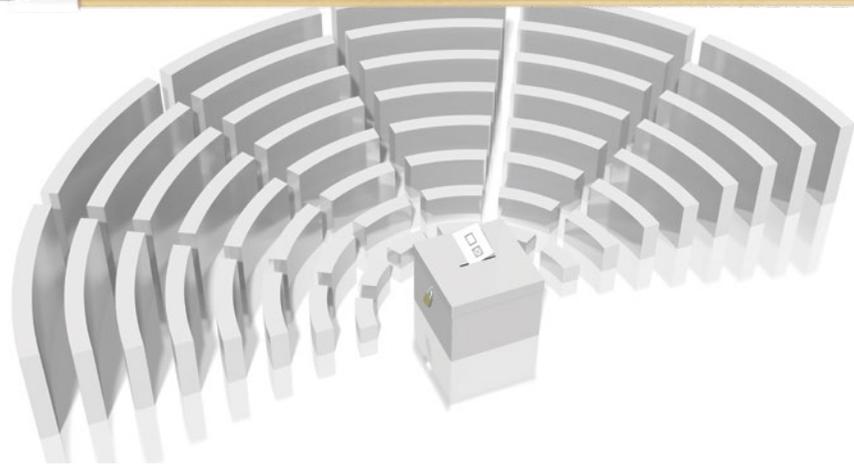
raciales y religiosas, huérfanos, personas con antecedentes penales, etc. A veces esas formas de discriminación social empiezan desde el kinder. ¿Será que allí estará el voto populista enojado? Podríamos llamar esta primera opción «competir con la política pública» a través de responsabilidad social y sustentabilidad. Es decir, cuanto más opciones atractivas de movilidad e inclusión social genere el sector privado, tanto menos atractivo se vuelve la dependencia de las políticas asistencialistas del Estado.

En segundo lugar, se necesita promover un nuevo contrato social basado en los valores de la sociedad abierta: pluralismo, diversidad, competitividad, profesionalismo, meritocracia. De cara al populismo democrático antiliberal, es necesario rechazar la mentalidad identitaria de clase, género, raza, etc. Es un tarea de cada uno, que involucra a las familias, las empresas, las universidades, las colonias, las asociaciones civiles. Es necesario promover el cambio y rechazar el *statu quo*, el cual alimenta la agenda antiliberal.

En tercer lugar, se necesita promover una nueva cultura política y cívica. Los estudios de S. Levitzky, D. Ziblatt y J. Linz muestran ampliamente que las democracias maduras, fuertes y estables son aquellas donde predomina la cohesión social, la inclusión, el civismo, el autodomínio y la abstención (no venganza) de los actores políticos. Para lograr este tipo de cultura, se necesitan recursos para financiar la presencia en redes sociales, radio y televisión. Se requiere la acción conjunta de las ONG, parroquias, clubes residenciales en cuanto a la formación en política, historia, literatura, relaciones internacionales. Hasta en cosas muy prácticas, como los cursos de manejo, de primeros auxilios, de autodefensa. Todas estas iniciativas representan momentos de contacto y de convivencia, más allá de la rígida segmentación social.

Es también imperativo promover una visión de la democracia y de la libertad más allá de la que nos dan. Es decir, la democracia plena no es solo un mecanismo de bienestar material. Si fuera así, las protestas en Hong Kong o la posición actual de Taiwán no tendrían sentido. Por otro lado, las sociedades de Rusia, Bielorrusia, Venezuela y muchos otros países autoritarios muestran que la libertad se defiende siempre.

La democracia liberal no es solo un tema de elecciones y de Estado de Derecho. Como muestran distintos índices y estudios, no existe democracia sin demócratas. Y los verdaderos demócratas son aquellos que saben vivir la libertad, el pluralismo y la diversidad no solo en las urnas, sino también en la familias, las empresas, la academia y la sociedad. </>



los verdaderos demócratas son aquellos que saben vivir la libertad, el pluralismo y la diversidad no solo en las urnas, sino también en la familias, las empresas, la academia y la sociedad.

 **Maciej Bazela** es director del área de Entorno Político y Social en el IPADE. Es maestro en Relaciones Internacionales por la Tufts University y doctor en Filosofía por la Universidad Pontificia Regina Apostolorum.



創意



C R E A T I V I T

</EVENT PRODUCTION>_<VIRTUAL & HYBRID EVENTS>
<CREATIVITY & DESIGN>_<MEDIA DIGITAL MARKETING>

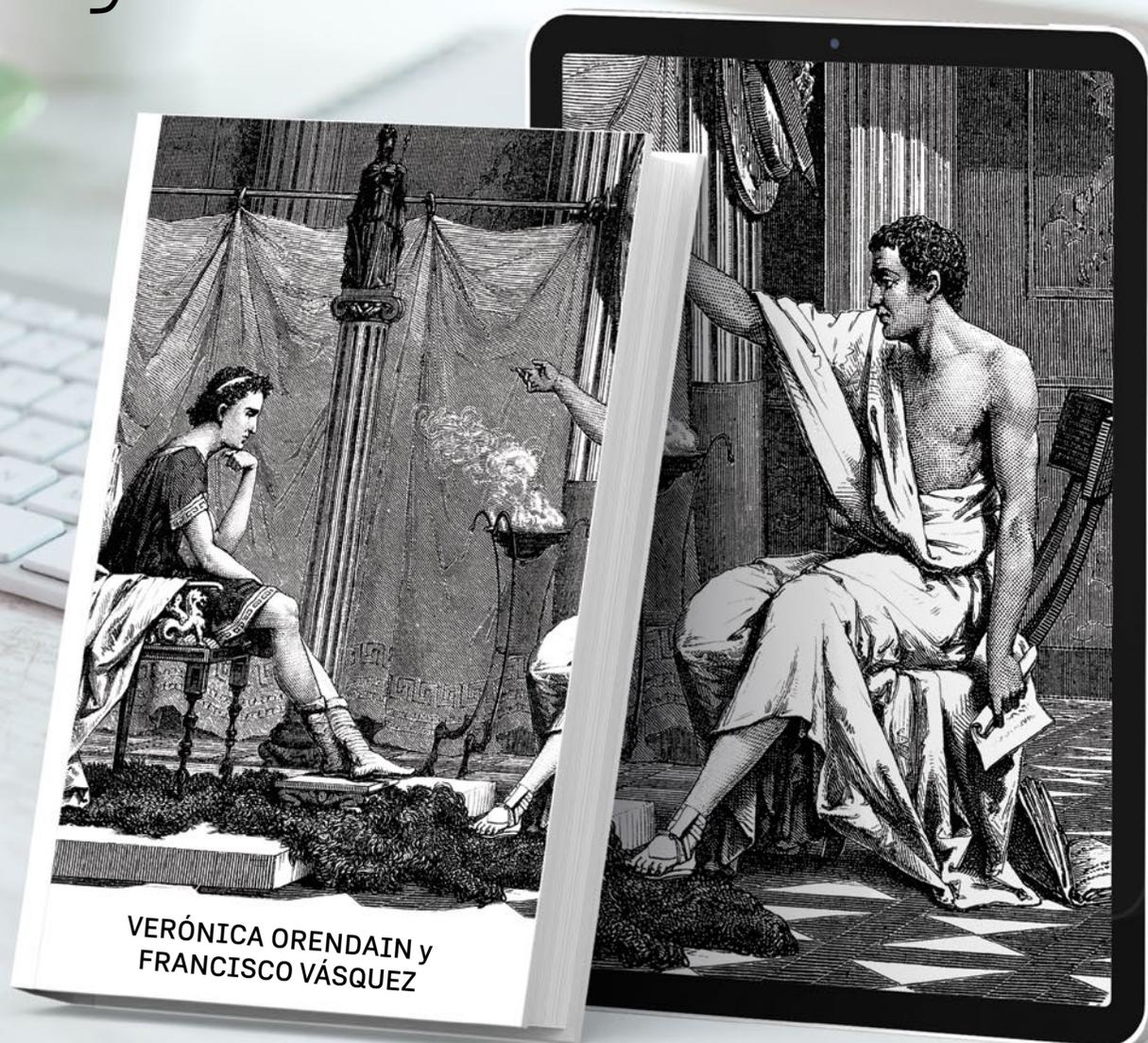


波

TY LOVERS



Cultura, educación y **mentoría**

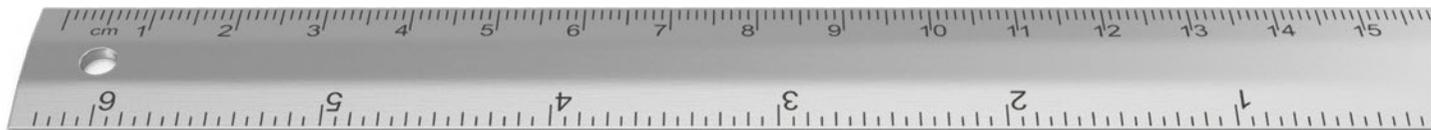


El concepto de mentoría es una alternativa importante para combatir el rezago educativo provocado por la pandemia, en un mundo donde el aprendizaje constante se está generalizando entre los adultos.

«**L**os griegos no tenían el concepto de cultura... El anacronismo de atribuir este concepto a la palabra *paideia* se entiende por la confusión entre educación y cultura», señala Gabriel Zaid en su texto «Tres conceptos de cultura» (*Letras Libres* junio, 2007). En este texto plantea un borrador de los problemas educativos que aquejan a las sociedades actuales del mundo occidental, y de manera especial a México, cuya experiencia con la cultura y la educación a lo largo de la historia ofrece múltiples y divergentes prácticas y puntos de vista.

«La cultura misma, la palabra que se usa y el concepto que las define» plantea Zaid, tejen en el tiempo una red de significados que pueden provocar confusión. A esto debemos sumar la estrecha relación que tiene la cultura con la educación desde su comienzo en la Grecia clásica. Para sumar un grado de complejidad a

la cultura de la mentoría se erige entonces como una forma de continuar con la educación ya no necesariamente en jóvenes.



la fórmula, hablaremos en adelante de un tipo de educación peculiar, no la que sucede con los más jóvenes, como prevé la *paideia*, sino la mentoría, que encarna en quien puede llamarse consejero, asesor, padrino, maestro, *coach*, *manager*, tutor; es decir, el mentor, figura y función que hunde sus raíces en la misma Grecia de la Antigüedad.

El significado de cultura que nos desvela es aquel que, en su uso más contemporáneo, reúne tanto la noción de cultivar a la persona, de potenciar sus capacidades personales y sus habilidades para beneficio social, como la de ampliar sus conocimientos disciplinares y fomentar sus «intereses». Todo esto, junto con aquel significado de origen antropológico que involucra la conformación de una cultura

específica, de la que debemos buscar nutrirnos siempre. Por ejemplo, la creación de una cultura del emprendimiento o una cultura del cuerpo o bien una cultura de la mentoría. Ello porque actualmente las comunidades deciden promover un tipo u otro de «cultura» en cada nivel de la trama social, desde los clubes y las organizaciones empresariales hasta las organizaciones políticas independientes, incluso en la administración pública.

La cultura de la mentoría se erige entonces como una forma de continuar con la educación ya no necesariamente en jóvenes, como se define en la *paideia*, sino quizá con una *andragogía*, término de uso relativo y creciente desde el siglo XIX, con el empuje dado principalmente por Malcolm Knowles, quien retoma el vocablo

y desarrolla los principios educativos del concepto para la enseñanza y el aprendizaje de adultos¹, que se expresa en libros influyentes como *Andragogy, not Pedagogy. Adult Leadership* (1968) o *The Modern Practice of Adult Education: From pedagogy to andragogy* (1980)².

Durante los últimos 60 años, se ha promovido una cultura del aprendizaje en adultos, con distintos rostros y léxico: aprender a aprender, aprendizaje activo, formación continua, desarrollo profesional o simplemente educación para adultos. Es claro que estos conceptos no son sinónimos. Sin embargo, la cultura del aprendizaje continuo después de la educación formal escolarizada llegó para quedarse, fomentando el deseo de actualización y el desarrollo de técnicas personales y colectivas para lograrlo, como el autodidactismo o la asesoría de una persona más capacitada en la informalidad, la semiformalidad o la formalidad, aunque ésta no implique una vuelta a la escuela, como veremos más adelante.

Al hablar de la andragogía en el contexto universitario y más allá de las aulas –en el trabajo, la empresa, el emprendimiento o la jubilación–, debemos precisar algunos aspectos, como el impulso provocado por los cambios tecnológicos y el impulso innato por aprender, característico del ser humano.

Se ha dicho en demasía que la tecnología, la digital, la que tiene que ver con las comunicaciones, es una revolución sólo comparable a la invención de la imprenta de Gutenberg de hace más de 500 años. No abundaremos en cifras, pero no hablamos de un cambio, sino de transformaciones en cadena que ya llevan décadas incidiendo en la ciencia, la técnica, las costumbres, la política, la educación; es decir, cambios que son ya parte de nuestra cultura, por lo que quizá sea un proceso de más profundo calado que la invención de los tipos móviles.

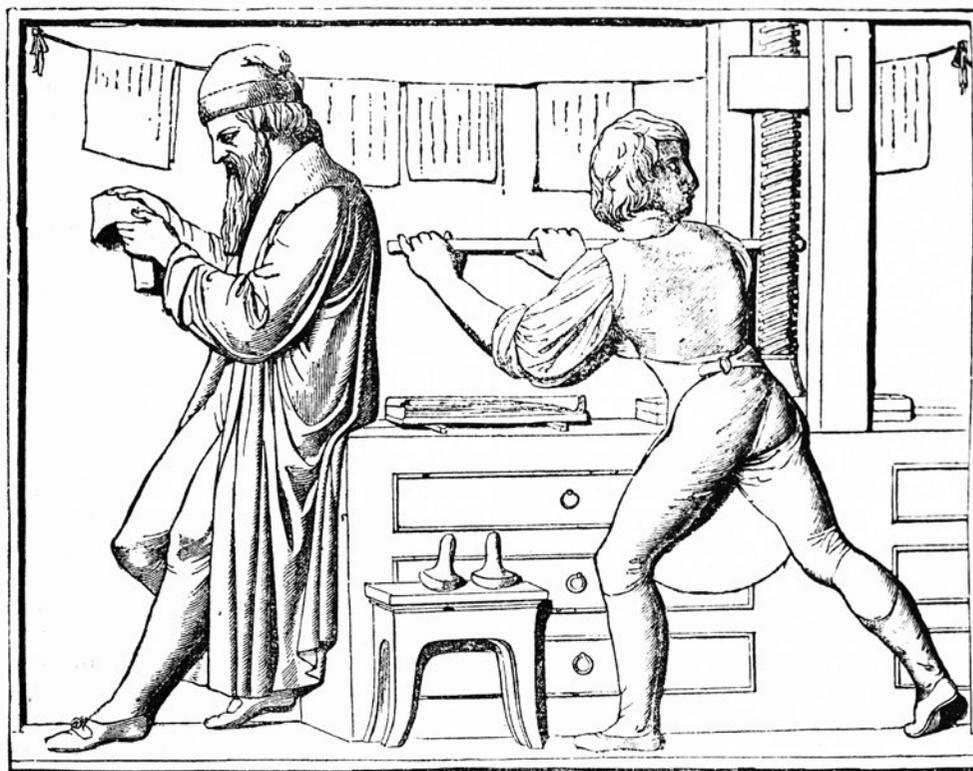
Esta circunstancia conforma una era: la de las transformaciones tecnológicas que inciden en cambios de mentalidad y de formas de relación social, política y económica. Todo esto sucede debido a la manera en que aprendemos y enseñamos, aunque no debemos confundirla con la forma en que las escuelas funcionan, ya que ese es otro asunto.



la digital, es una revolución sólo comparable a la invención de la imprenta de Gutenberg de hace más de 500 años.

Es interesante recordar que el modelo de enseñanza escolar dirigido a niños y jóvenes se ha extendido a los adultos. Este modelo sigue siendo medieval (Zaid, julio 2007), con todo lo que esto implica. No obstante, existe un cambio importante, según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre el caso de éxito educativo en Finlandia, en donde se muestra una tabla comparativa entre lo que es el «modelo occidental» y el «modelo finlandés» de educación (BID 2020: 37).

Llama la atención que las características de este último (flexibilidad, diversidad, conocimiento amplio y confianza en sus profesionales), no sólo se alejan del modelo que aún caracteriza la educación mundial, sino que coincide con la perspectiva de la andragogía de Knowles (Sánchez Domenech 2015: 184 y sig.). Es decir, con los principios de flexibilidad, aprendizaje permanente, ubicuo y personal, que promueve el deseo de aprender en situaciones informales:



estudiar y hacer. Lo que vemos es un cambio de sentido: la cultura creada por la experiencia educativa en adultos es fuente de conocimiento para la educación básica.

Como se ha visto brevemente, lo que nuestra sociedad busca es perfilar una cultura que potencie el conocimiento de las personas en todo su espectro personal, emocional y de responsabilidad social en armonía con un entorno móvil, simultáneo y digital en perpetuo movimiento.

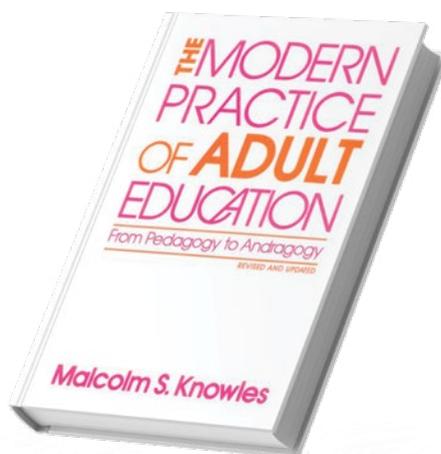
LOS RETOS DE LA NUEVA REALIDAD EDUCATIVA

El bienio 2020-2021 será recordado durante muchos años como el del «gran encierro» obligado por una emergencia sanitaria, debido a la irrupción pandémica del virus denominado Covid-19. Durante 18 meses hubo afectación en todas las dimensiones de la actividad humana: sanitaria, económica, social y educativa, entre otras.

Por algunos meses, se vivió una parálisis sin precedente. Ha corrido mucha tinta sobre la magnitud y profundidad de los efectos de la pandemia, pero todavía no se han podido medir los efectos de largo plazo que este fenómeno nos dejará. Lo único cierto es que hoy enfrentamos un entorno de incertidumbre. La visibilidad del futuro, aún del más inmediato, se ha visto empañada y pocos analistas se atreven a anunciar el fin definitivo de la pandemia.

En este contexto, la actividad educativa se ha visto profundamente afectada. De acuerdo con la UNESCO, alrededor de 1,000 millones de estudiantes en 187 países -cifra que representa el 70% del total de la matrícula mundial-, ha debido dejar de asistir a clases presenciales entre los últimos meses de 2019 y 2020 (Iglesias, et al.: 2020). En México la afectación ha sido más prolongada y profunda, ya que hasta hace un par de meses no se tenía claridad sobre el momento del posible regreso a las aulas, incluso tras intentos generalizados en agosto y noviembre.

La educación enfrenta uno de los más grandes retos: la reformulación de un nuevo enfoque que permita resolver los estragos de la ausencia prolongada de las aulas de los estudiantes basados en el modelo presencial, y la creación de modelos emergentes, probablemente mixtos, que atiendan las exigencias



Malcolm Knowles

en el ámbito organizacional, la mentoría es una estrategia de apoyo o guía a los miembros más jóvenes o menos experimentados de una empresa por parte de los colaboradores con más experiencia.

del nuevo entorno, en el que existirán nuevos encierros intermitentes derivados de asimetrías en los patrones de vacunación y de la irrupción de nuevas variantes del virus. La pregunta es: ¿cómo cerrar las brechas que la pandemia ha dejado de manifiesto en materia de conectividad, acceso a recursos eficientes y enfoque para el aprendizaje?

LA MENTORÍA EN LA EDUCACIÓN CONTEMPORÁNEA

La definición de mentoría es elusiva y polisémica. Las investigadoras Gloria Crisp e Irene Cruz en su influyente artículo «Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007» (2009), detectaron el uso de cerca de 500 definiciones de mentoría en tan solo las últimas décadas. A pesar de la diversidad, muchas de ellas coinciden en señalar que la mentoría es una estrategia que usan las organizaciones empresariales y académicas para acompañar y guiar a los miembros más jóvenes en el inicio de una carrera. Cabe señalar que la mentoría impacta al menos en dos dimensiones importantes: la cognitiva y la emocional.

En el ámbito organizacional, la mentoría es una estrategia de apoyo o guía a los miembros más jóvenes o menos experimentados de una empresa por parte de los colaboradores con más experiencia. Se puede decir, por tanto, que esta práctica es el trazo de una ruta con posibilidades de modificación en el camino mediante nuevos descubrimientos.

Aunque de manera tradicional se entiende la mentoría como una relación jerárquica entre dos personas, el mentor y el aprendiz, recientemente encontramos una aproximación más moderna. Según el especialista en el tema Julio Rodríguez (2017) dicha práctica es posible entre dos o más personas al compartir experiencias y conocimientos y así crear una red de expertos que permita avanzar de manera más rápida en el logro de un propósito.

Mientras que la mentoría en el entorno académico, especialmente en el nivel superior, puede ser formal o informal, siempre obedece a la necesidad de acompañar al estudiante en un proceso de adaptación de un entorno a otro y permitir el fortalecimiento de sus habilidades socioemocionales necesarias para dicha adaptación.

De acuerdo con Aguilar y Manzano (2018) «la mentoría es el apoyo que recibe el estudiante novel, que ingresa por primera vez a un nuevo ambiente educativo, debiendo enfrentar aspectos académicos, sociales y personales, que, sin una adecuada acogida por parte de directivos, docentes y compañeros de mayor experiencia, tomarán más tiempo de lo necesario para adaptarse al nuevo lugar de estudio».

TIPOS DE MENTORÍA

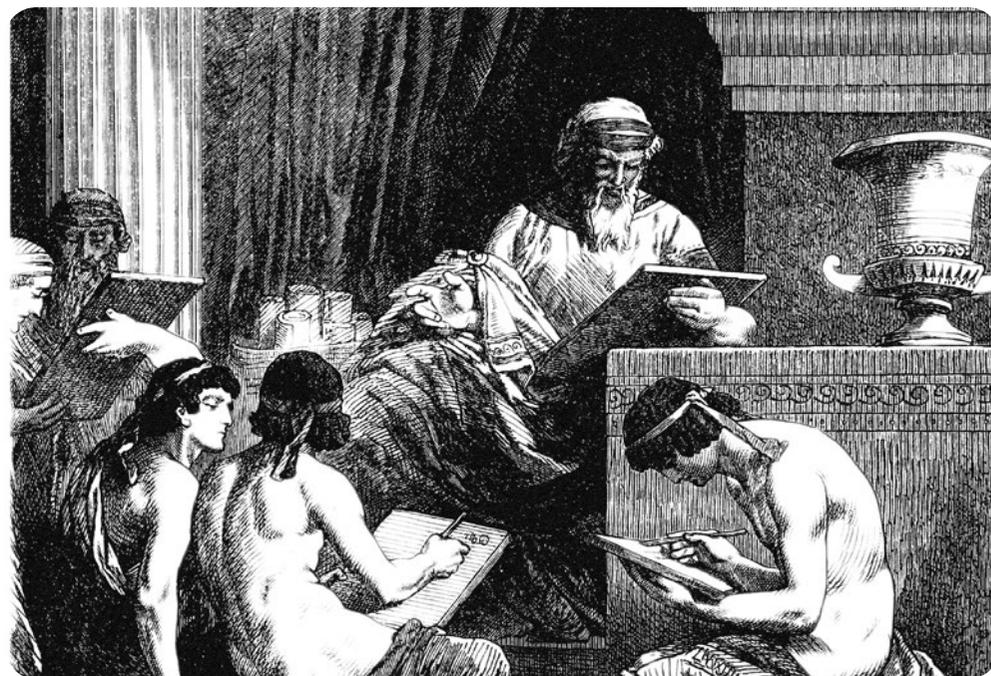
Actualmente conviven varios tipos de mentoría, tanto en el ámbito académico como en el empresarial. Esto se debe a las diversas necesidades de los participantes, especialmente en comunidades en las que interactúan grupos de personas con perfiles diferentes por edad, cultura y experiencia. De acuerdo con la Red Prolid (2018), éstos son algunos de los tipos de mentoría más recurrentes:

- **Tradicional.** Es la mentoría que sucede cuando una persona con más experiencia le ayuda a otra a adquirir nuevas competencias, habilidades y conocimientos.
- **De pares.** En la que dos personas con el mismo nivel en la organización y con las mismas habilidades se apoyan mutuamente para ampliar sus conocimientos y crear una red de experiencia laboral o académica.
- **Grupal.** Cuando más de dos personas se apoyan para adquirir nuevas experiencias y puntos de vista sobre un tema o un problema.
- **Inversa.** En la que una persona más joven ayuda a otra mayor a adquirir nuevas habilidades, sobre todo en áreas de tecnología.

BENEFICIOS

Esta práctica permite que los miembros de una organización obtengan nuevos conocimientos y experiencias sobre un tema. La relación de dos o más personas en algún tipo de mentoría permite que se afiance el conocimiento existente o genere nuevo. Esta es la ventaja más obvia de la mentoría.

Otra ventaja es crear lazos de confianza entre los participantes. Cuando deciden compartir



la relación de dos o más personas en algún tipo de mentoría permite que se afiance el conocimiento existente o genere nuevo. Esta es la ventaja más obvia de la mentoría.

experiencias, saben que además de compartir datos, comparten puntos de vista, prejuicios y lagunas de conocimiento, por lo que el respeto en la mentoría permite exponer esa dimensión emotiva o cultural de forma controlada, especialmente cuando «las reglas del juego» se conocen y se siguen cabalmente.

Un tercer beneficio es la posibilidad de crear y compartir estrategias para incorporar

habilidades emocionales en el proceso de aprendizaje. La sensibilidad de un mentor puede ser de gran ayuda para el aprendiz cuando éste trata de incorporar sus emociones en el proceso, por tanto, contar con experiencias referenciales ayuda a reducir el estrés. Saber qué esperar de una situación determinada cuando se involucran emociones puede ser la clave para adquirir una nueva habilidad.

Por último, la mentoría permite que los participantes aprendan a utilizar de mejor manera los recursos personales y de la organización en la que se encuentran. Saber cómo mejorar el aprovechamiento de las fortalezas personales para resolver algún problema o cómo involucrar a las partes interesadas en determinada iniciativa, son piezas clave para ser exitosos.

FINAL SIN CONCLUSIONES Y DOS CASOS EJEMPLARES

La mentoría es una forma de continuar nuestra educación sin regresar a la escuela, y las figuras que se erigen como mentores por excelencia son los maestros. Esta forma de aprender se impone por sus virtudes que, como hemos visto, radican de manera fundamental en la flexibilidad (de lugar y espacio, de nivel y finalidad) y en la proteica forma de quienes asumen este papel, mensajeros del saber, como Mentor lo fue del consejo de Atenea en la *Odisea* de Homero para



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
restaurant@lesmoustaches.com.mx

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

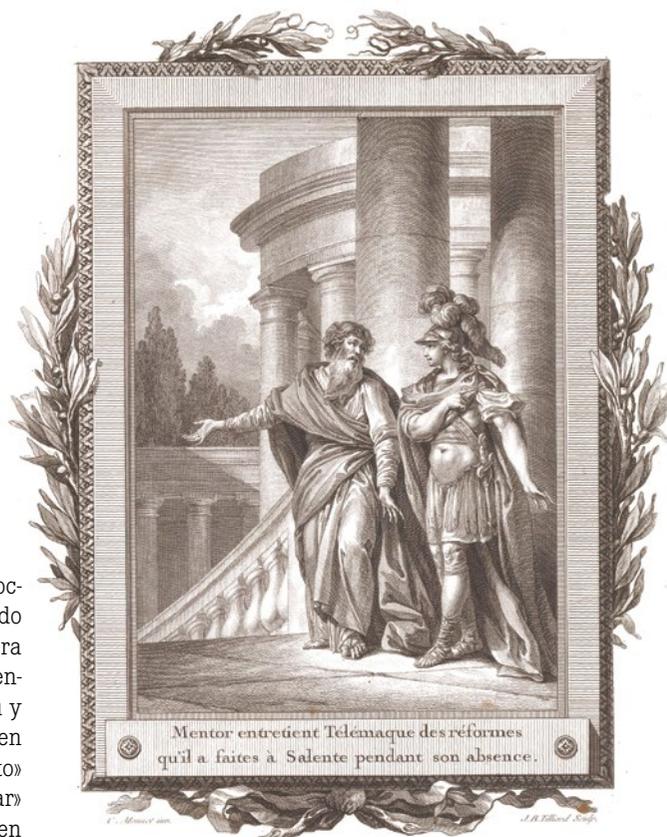
La mentoría es una forma de continuar nuestra educación sin regresar a la escuela, y las figuras que se erigen como mentores por excelencia son los maestros.

el joven Telémaco, hijo de Odiseo y Penélope. No obstante, es posible y deseable encarnar a un Mentor y a un Telémaco contemporáneos, donde nos dejemos guiar y a su vez compartamos orientación con otros, sin importar edad, cargos o nivel, siempre y cuando unos y otros deseen aprender.

Un caso ejemplar de mentoría es el que encarna Robert Hutchins (1899-1977) (mentor) y George Steiner (1929-2020) (aprendiz). Hutchins, como sabemos, fue el gran filósofo y educador que dirigió la Universidad de Chicago en los años de su mayor esplendor, a partir de 1929. Aceptó al joven Steiner y, según cuenta él mismo, su vocación académica se definió por «el genio de euforia intelectual, la apasionada electricidad del espíritu que hicieron que la Universidad de Chicago fuera, bajo la dirección de Hutchins, lo mejor que había» (Steiner 2009: 383).

Finalmente, con el mismo espíritu de Mentor-Atenea, George Steiner narra una historia singular (2007). Un joven de origen noruego, cuyos talentos eran múltiples: «como profesor de química, como actor y como experto flautista», «se convirtió en orador público» y un poco más tarde en jugador exitoso de fútbol americano en Notre Dame, para luego convertirse en entrenador de esa disciplina. Sus éxitos como entrenador durante más de 13 temporadas lo lanzaron al estrellato y redefinió con su metodología el juego universitario y profesional. Sin embargo, anota Steiner (2007: 131): «Por extraordinario que fuera su generalato en el campo, la verdadera eminencia de Knute Rockne radica en la creación de una estirpe de entrenadores sin igual en ningún otro deporte (ni empeño pedagógico). Era, de una forma que no admite comparación, un profesor de profesores, un Maestro cuyos discípulos, a su vez, diseminarian y perfeccionarian sus doctrinas».

En efecto, hablamos de Knute Rockne (1888-1931), mentor comprometido con sus discípulos en el campo y fuera de él. Maestro a su vez de cientos de entrenadores que transmitieron ímpetu y técnicas novedosas en ese deporte y en la vida. Este «árbol del entrenamiento» dio frutos ilustres. De él salieron «Bear» Bryant y Vince Lombardi (de los Green Bay Packers). En la propia Notre Dame, Frank Leahy resultó ser un heredero innovador». (2007: 132). </>



Mentor le cuenta a Telémaco sobre las reformas en Salento. Grabado por Jean-Baptiste Tiliard, Rijksmuseum Amsterdam.

¹No hablamos de la educación para adultos como forma alterna de alfabetización, donde se procura lograr algún certificado que no se alcanzó a la edad correspondiente, tarea que en México realiza el INEA.

²Las fechas son de su primera edición.

Referencias

- Aguilar Aguilar, N. L., & Manzano Soto, N. (2018). La mentoría en el nivel universitario: etapas para su implementación. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 255-262. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- CBID (2020). «Tecnología: lo que puede y no puede hacer por la educación». Ed. Mercedes Mateo Diaz y Changha Lee, en: <http://bitly.ws/ig5N>
- BBVA: Aprendamos Juntos. «V. Completa. Racionalidad: qué es y cómo promoverla. Steven Pinker, psicólogo y escritor» en: <https://www.youtube.com/watch?v=sQJlZrbxck>
- Crisp, Gloria e Irene Cruz. (2009). «Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007». *Research in Higher Education*. 50. 525-545. 10.1007/s11162-009-9130-2.
- Edu Trends (agosto 2017). «Mentoring». Observatorio de Innovación Educativa, Tecnológico de Monterrey, en: <http://bitly.ws/ig5u>
- Iglesias, Edgar, et al. (2020). «Manifiesto en tiempos de pandemia: por una educación crítica, intergeneracional, sostenible y comunitaria», en *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(3e), 181-198, en: https://revistas.uam.es/riejs/article/view/riejs2020_9_3_010/12476
- Red PROLID (2018). «Qué es la mentoría y por qué es importante para el desarrollo profesional», en: <https://www.youtube.com/watch?v=RaDFMid3kmU>
- Rodríguez, Julio (2017). «¿Cómo implantar una cultura de mentoring moderno?», en: <https://www.youtube.com/watch?v=A4d5CO2gPl4>
- Sánchez Domenech, Iluminada (2015). «La andragogía de Malcom Knowles: teoría y tecnología de la educación de adultos». Tesis de doctorado, Universidad Cardenal Herrera, Elche, España, en: <http://bitly.ws/ig5b>
- Steiner, George (2007). *Lecciones de los maestros*, trad. de María Condor, FCE-Siruella, 187 pp.
- Steiner, George (2009). «Una vida sometida a examen» en *George Steiner en The New Yorker*. Ed. e Intro. de Robert Boyers. México: FCE-Siruella, 402 pp.
- Zaid, Gabriel (junio 2007). «Tres conceptos de cultura», Letras Libres, en: <https://letraslibres.com/revista-espana/tres-conceptos-de-cultura/>



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

Jacinda Ardern

TOMÁS LUNA

El escenario sanitario, económico y social propiciado por la pandemia de Covid-19 ha puesto a prueba a todos los gobernantes del mundo. Mientras que la gran mayoría ha enfrentado duras críticas y visto reducida su influencia política, una entre ellos destaca por su desempeño frente a la crisis y el reconocimiento global que ha adquirido a causa de ello, y se trata de una mujer.

Nacida en la ciudad de Hamilton, la primera ministra de Nueva Zelanda, Jacinda Ardern se ha convertido en un referente de éxito ante los retos impuestos por el coronavirus, en buena medida gracias a las severas y calculadas medidas que tomó ante el advenimiento de la crisis. Así, tanto el cierre definitivo de las fronteras como la cuarentenas impuestas a zonas de contagio, han permitido que Nueva Zelanda solo registre hasta el momento una treintena de muertes causadas por el virus.

A pesar de haber captado la atención mediática del planeta a razón de estos logros, la inusual mezcla de firmeza y empatía que caracteriza a Jacinda Ardern es producto de una experiencia política forjada entre graves tragedias nacionales e importantes desafíos personales.

Miembro del Partido Laborista de Nueva Zelanda desde los 17 años (militancia que en su momento le hizo merecedora de varias burlas por parte de sus amigos, según ha confesado), Jacinda Ardern fue asesora política del ex primer ministro británico Tony Blair. En septiembre de 2012, y con tan solo 37 años de edad, lideró a su partido en las elecciones generales, obteniendo la victoria y la mayoría parlamentaria. Desde



LA LÍDER MÁS ADMIRADA DEL MOMENTO

entonces, y hasta el 10 de diciembre de 2019 (fecha en que asumió el cargo como primera ministra de Finlandia Sanna Marin, de 34 años), Jacinda Ardern fue la mujer más joven en estar al frente de un estado democrático.

Tan pronto como asumió el cargo, dejó ver su estilo de gobernar cercano a la gente y a los derechos de los ciudadanos. Tres meses después de su investidura, Jacinda Arden anunció que estaba embarazada, tras lo cual hizo válida su licencia por maternidad para dar un ejemplo sobre la importancia de respetar los derechos de todas las mujeres neozelandesas.

Sin embargo, el mayor reto que habría de enfrentar sería la masacre del 15 de marzo de 2019, considerada la más trágica ocurrida en suelo neozelandés. Esa mañana, un hombre armado irrumpió en dos mezquitas de la localidad de Christchurch, abriendo fuego contra los feligreses y provocando la muerte de 50 personas. Lejos de adoptar un discurso beligerante, divisor y revanchista, Jacinda Ardern optó por dar un mensaje de conciliación entre las diferentes religiones y comunidades del país. «Ellos

son nosotros», declaró en su comparecencia, una frase que quedó sellada en la memoria de los neozelandeses al igual que la imagen de Ardern portando un *hijab* negro en señal de luto y respeto al credo musulmán mientras consolaba a los familiares de las víctimas.

Tras los atentados y la captura del perpetrador, su gobierno se apresuró a prohibir la venta y portación de armas de fuego automáticas y semiautomáticas en territorio neozelandés, lográndolo en tiempo récord.

Meses después, la emergencia sanitaria por el Covid-19 volvería a plantarle cara la mujer de la enorme sonrisa, quien ejecutaría las acciones ya mencionadas porque «...la gente está por encima de la economía», como declaró ante los medios.

Hoy, después de ser reelecta en octubre de 2021, Jacinda Ardern ha vuelto a ser noticia a raíz de una transmisión de Facebook Live en la que fue interrumpida por su hija: una “crisis” muchísimo menor a las que ha enfrentado la líder, pero que sin duda es una muestra más de su talento y hace honor a la frase con la que siempre cierra sus discursos: «Sé fuerte, sé gentil». </>



ENTRENADOR A TU MEDIDA

Ahora puedes tener un entrenador personal en casa que te hará conseguir los mejores resultados. Se llama Vi y por medio de inteligencia artificial, diseña tu rutina de ejercicios. Al usarlo constantemente, Vi comprenderá tus hábitos y te hará un diseño ideal para mantenerte motivado y conseguir tus objetivos. Se conecta contigo a través de auriculares y de un sensor biológico que va posado cómodamente en tu cuello. Los objetivos que elijas pueden ser variables, como bajar de peso, fortalecer tus músculos, aumentar tu velocidad o mejorar tu ritmo cardiaco. También tiene la capacidad de seleccionar tu música favorita para entrenar y se conecta a tu teléfono inteligente para que puedas atender tus llamadas importantes sin dejar de hacerlo. Con este dispositivo te sentirás acompañado mientras logras tus metas y mejoras tu salud.

vi-labs.com

DESLÍZATE EN EL FUTURO

Tal cuál lo imaginaron los creadores de ciencia ficción, llegó XTND la tabla de patinar con inteligencia artificial. Este vehículo personal es liviano, delgado y fácil de conducir. Sin embargo, lo que lo hace tan especial es su inteligencia, pues mientras la usas aprende sobre ti y la forma en que conduces, para producir configuraciones que se adapten a tu movimiento, para mejorar su eficiencia y rendimiento. Además es capaz de aprender tus rutas habituales y ofrecerte rutas alternas menos transitadas. Su superficie está cubierta de sensores de presión y es muy sensible. Puedes viajar en esta tabla hasta 20 kilómetros con una sola carga y alcanzar velocidades de 40 kilómetros por hora. Atrévete a deslizar te al futuro.

kickstarter.com



JUGADOR FANTASMA

Square off kingdom set es un tablero de madera que no solo es hermoso sino que te desafiará en partidas inolvidables, pues está dotado de inteligencia artificial. En él puedes jugar con tus oponentes habituales, pero también puedes jugar contra ti mismo, y es cuando presenciarás su verdadera magia, pues las piezas se mueven solas a través del tablero, haciendo jugadas retadoras. Tiene una batería integrada con la que podrás jugar hasta 15 partidas. Mide alrededor de 50 centímetros por cada lado y pesa alrededor de cinco kilos, así que está diseñado para destacar en cualquier superficie en la que se pose. Un juego que siempre ha sido desafiante ahora se vuelve más inteligente.

squareoffnow.com



S E A N F E L I C E S

Aprovecha la tecnología para sentirte tranquilo cuando no estés con tus hijos. Invidyo es el monitor infantil que emplea inteligencia artificial para detectar el estado de ánimo de tus pequeños mientras están en casa cuidados por un tercero. Este monitor, además de tener reconocimiento facial, detecta las sonrisas de tu hijo y lleva un recuento de su felicidad a lo largo del día. Como *plus* genera un *clip* llamado Magic Moments, que captura los momentos más felices del bebé y hace un álbum de fotos con sus mejores sonrisas. Podrás ver estas imágenes y darle seguimiento en vivo a tu bebé a través de una *app* con la que podrás platicar con tu bebé o con su cuidador en tiempo real. Siéntete cerca de tus pequeños, aun cuando tengas que estar en otro lado.

invidyo.com



A S I S T E N T E F I D E D I G N O

Los auriculares Vinci Smart 3D son inteligentes, porque cuentan con reconocimiento de voz. Hacen mucho más que darte una calidad de audio impecable, trabajan como un reproductor de alta fidelidad y pueden almacenar hasta 32 GB de música o grabaciones y tienen cancelación de ruido para que disfrutes tu música al máximo. Además, sus paneles inteligentes responden a tus gestos y por medio de voz puedes pedir los cambios que requieras. También llevan un monitoreo de tu frecuencia cardiaca, por si quieres usarlos al hacer ejercicio. Puedes pedirles tareas sencillas, como solicitarte un Uber y varias interacciones más con las *apps* de tu *smartphone*. Más que audífonos parecen un asistente personal.

kickstarter.com

S O N R I S A S Ó N I C A

Existe una manera de mejorar significativamente tu forma de lavarte los dientes, y es por medio del cepillo eléctrico inteligente Connect E1 de Colgate. A través de varios algoritmos y de sensores que funcionan en tiempo real, este cepillo detecta la eficiencia de tu cepillado en 16 zonas distintas a lo largo de tu boca. En tiempo real te hace recomendaciones para mejorar tu cepillado. Una de las grandes ventajas es que este cepillo es capaz de detectar problemas bucales antes de que comiencen, y de esta manera prevenirlos. Usando la tecnología de vibración sónica y conectividad de *Bluetooth*, el cepillo se sincroniza con la *app* para fomentar mejores hábitos de limpieza por medio de juegos, así que los más pequeños de la familia también lo disfrutarán.

shop.colgate.com



Santiago de Compostela



T E S O R O A L F I N A L D E L C A M I N O

Miles de peregrinos cruzan las fronteras para llegar a esta ciudad atraídos por la redención espiritual y personal. Sin embargo, no todos permanecen en ella lo suficiente para conocerla. Hay que quedarse en la capital de Galicia y disfrutar sus encantos.

ARTURO TORRES LANDA

«¡Hemos llegado, hemos llegado!», celebra un grupo de chicas al posar los pies y los ojos sobre la Plaza del Obradoiro. Tienen la espalda doblada bajo el peso de las mochilas (de los días, de las semanas...), pero su sonrisa está tan llena que no hay sitio para el cansancio. Al abrazarse, lo hacen mirando de soslayo la fachada de la Catedral de Santiago de Compostela, como si ver sus torres fuese tan improbable como ese cielo azul de octubre en el que se incrustan. Allí, sobre la explanada, se tumban las peregrinas a enfriar las piernas agotadas, a remojar los labios, porque lo que sigue es

hacerse esa *selfie* que comprueba el final de su andar por el Camino de Santiago.

Así lo hace una pareja de ciclistas franceses, una familia brasileña y un grupo variopinto que incluye a un par de jóvenes ataviadas con *hijab* musulmán, pues si bien el cometido original de la travesía es acudir ante el sepulcro del apóstol Santiago, su magnetismo como experiencia de vida ha trascendido los credos, las culturas y los siglos. Mientras que en muchas de las grandes ciudades de Europa se percibe el apuro por consumir del turista, en Santiago de Compostela se siente un auténtico entusiasmo viajero, la





Plaza del Obradoiro (izquierda).
Mercado de Abastos (derecha).



Calle de Compostela (izquierda)
Catedral compostelana (derecha).

certeza de encontrarse en una ciudad que surgió y se desarrolló a pulso de andares peregrinos desde los orígenes de la ruta jacobea, hace ya doce siglos.

Para honrar esa historia e identidad únicas, vale la pena permanecer en la capital de Galicia y disfrutarla, no solo como punto final del viaje, sino como un destino que aguarda a ser descubierto.

LA GLORIA EN PIEDRA

Sin duda alguna, el primer punto de exploración para comprender la historia y trascendencia de la ciudad es la catedral misma. Edificada sobre el sitio donde, de acuerdo con la leyenda, se encontraron los restos de Santiago el Mayor entre los años 820 y 830 d.C., la catedral compostelana permite contemplar el paso de las corrientes arquitectónicas, desde el románico medieval hasta el barroco más florido.

Sin embargo, para ello hace falta conocerla desde diferentes ángulos y momentos, pues, aunque la entrada es libre por tratarse de un recinto religioso, la visita a algunos de sus espacios de mayor interés artístico se encuentra limitada y se requiere guía. Así, la primera recomendación es acudir a su oficina de visitantes y adquirir entradas para conocer el Pórtico de la Gloria, la entrada occidental del templo. Realizada por el escultor Maestro Mateo, el pórtico es una espectacular muestra del arte románico que



Hermosa arquitectura en Compostela (arriba). Cubiertas de piedra en el techo de la catedral (abajo).



permite escudriñar en la genealogía humana de Jesús, ver el rostro de profetas y apóstoles (¿de qué se estará riendo el joven Daniel?) e incluso penetrar en la imaginación medieval a través de las criaturas del bestiario que el artista plasmó en piedra.

A RAS DE CIELO

Otra forma de admirar el monumento es caminando por las cubiertas de piedra en el techo de la catedral, a más de 30 metros por encima del suelo y en la raíz de sus campanarios. Desde esa altura, se tiene una visión más completa del cuerpo románico y medieval del templo, macizo y austero, todavía identificable bajo la fachada barroca del siglo XVII. También se ve de frente la torre del reloj, con su linternilla encendida que sirve de faro y guía a los peregrinos durante la noche, así como la misteriosa Torre de la Vela, cuyo remate escalonado, según se dice, está inspirada en las pirámides de México.

A esa altura, tan cerca de las nubes que se amontonan por la tarde, se puede disfrutar la panorámica de la Plaza del Obradoiro, con su ir y venir de viajeros contenidos entre palacios neoclásicos y gordas cadenas de hierro. Las calles que parten del corazón de la plaza tuercen y

forman un laberinto de tejados rojos, pináculos de cantera gris, alas de paloma.

ENTRE ARTE Y TENDEROS

Santiago de Compostela es también una ciudad en el tiempo presente, un destino donde lo mismo se puede salir de compras que a disfrutar lo más típico o vanguardista de la cocina gallega. En las céntricas vías de Rúa do Franco, Rúa do Vilar o Rúa da Caldeirería discurren todo tipo de comercios: desde las infaltables tiendas de *souvenirs* hasta *boutiques* donde se pueden adquirir artesanías tradicionales de Galicia. Para un obsequio original, la recomendación es recorrer las joyerías especializadas en la venta de azabache, o detenerse en alguna tienda de Sargadelos, marca de cerámica que en sus creaciones en tonos cobalto y blanco evoca al mar, ese que nunca está lejos porque habita en la charla y corazón de los gallegos.

En los últimos años, Galicia también ha cobrado relevancia como un importante centro de diseño textil, y se puede comprobar en el Mercado de Abastos, donde los diseñadores de ropa y accesorios de moda han establecido pequeños talleres repletos de forma y colorido. Ya que se está en este sitio, adonde los habitantes de la



O Fogar do Santiso, en la Rúa do Franco (izquierda). Merluza con cebolla confitada y ajada, en Café de Altamira.(derecha).

ciudad acuden a comprar lo que los productores del interior de Galicia siembran, salan u ordeñan, vale la pena detenerse a comer un bocadillo en Abastos 2.0, restaurante casual que ha dispuesto sus mesas sobre la calle que rodea al mercado. Para fortuna de los viajeros, aquí se puede pedir un menú del día que puede incluir empanadas, tapas o alguna delicia preparada con pescado o mariscos. Si se camina metros dentro del mercado, se atraviesan sus bóvedas de piedra colmadas de ruido, aromas, color, se arriba a Bacalhau José Bermúdez, un establecimiento que, además de ofrecer este pescado que en México remite a días felices en la mesa, también vende conservas, vinos y aceites de oliva producidos en Galicia.

BO PROVEITO

Tras caminar entre quesos de leche fresca, pescados salados, hortalizas de temporada apetece comer pronto y comer gallego, sinónimo de comer muy bien. A pocos metros del Mercado de Abastos se localiza Café de Altamira, un concepto desenfadado instalado en el medio sótano de un señorial hotel. Entre botellas de vino antiguas y en un entorno que recuerda una acogedora cafetería, se puede disfrutar una merluza con cebolla confitada y ajada o unas croquetas de jamón ibérico que se convierten en crema al morderlas.

Si se busca probar una cocina que apela a los sabores de la proximidad bajo una mirada joven y sostenible, la sugerencia es acudir a O Fogar do Santiso, en la Rúa do Franco. Allí se especializan en emplear verduras de huertas cercanas, pescados de las Rías Baixas y carne de vacas autóctonas criadas en las montañas de Ourense —todo pasado por el calor de la brasa. Tras hundir los dientes en un succulento pan de centeno, la sugerencia es pedir la ensalada de tomates de la huerta: fresca, sencilla, dulce, explosiva. Para probar la carne del interior de Galicia, basta pedir el entrecot de vaca Vianesa y comprobar el cuidado puesto en servir un trozo jugoso y de profundo sabor.

Si se acompaña todo lo anterior con un poco de vino, (Albariño si se elige blanco, por supuesto) hay que pedir que sea servido en *cunca*, recipiente en forma de cuenco usado al interior de Galicia para beber el vino de forma humilde, cercana y honesta. Si se remata con un postre, que sea con un pedazo de tarta de Santiago, con su regusto a almendra, azúcar y azahar (curiosidades de la historia que los ingredientes de este pan tan jacobeo tengan nombres árabes).

Si se disfruta todo mientras detrás de la ventana la lluvia moja por igual al *romeiro* y *picheleiro*, al peregrino y al santiagués, se habrá concretado una feliz jornada en la ciudad que convoca tomar el camino hacia el fin del mundo. </>

Vino, servido en *cunca*.



Guanajuato

L A N U E V A C A P I T A L D E L V I N O M E X I C A N O





MARIANNA MAGOS

A fines de este año, durante toda una semana, Guanajuato se convirtió en la capital del vino mexicano. Del 30 de noviembre al 3 de diciembre, el Pueblo Mágico de Mineral de Pozos recibió la 5ª edición del México Selection by Concours Mondial de Bruxelles, campeonato de vinos y espirituosos dedicado a premiar y promover a los más grandes productos elaborados por manos mexicanas.

Este campeonato de vinos con 28 años de experiencia a nivel mundial, actúa como un

concurso itinerante que cada año busca destacar las regiones vitivinícolas nacionales. Además de documentar y contar la historia del vino y los espirituosos, hoy en día se busca promover la hermandad entre todas las zonas productivas de México.

Guanajuato busca fomentar la industria vitivinícola, así como tener políticas públicas relacionadas con este sector, que es parte de la economía turística gracias a un inigualable territorio vitivinícola. Es el único estado en el

país que ha tenido el privilegio de recibir este campeonato en dos ediciones.

El cuarto productor de vinos de calidad en México es Guanajuato, así que no por volumen es considerado su nombramiento de «capital del vino mexicano», sino por ser sede de tan importante evento de talla internacional.

Jueces y líderes de opinión como Sandra Fernández, *sommelier* mexicana y Certified Specialist in Wine & Spirits por The Society of Wine Educators; Deborah Parker Wong, editora global

de vinos para SOMM Journal y The Tasting Panel Magazine; Doug Frost, uno de los tres únicos especialistas en el mundo con títulos de Master of Wine y Master Sommelier; Baudouin Havaux, presidente del Concours Mondial de Bruxelles, y Louise Hurren, escritora y columnista para Wine Enthusiast, fueron algunos de los invitados a catar los vinos mexicanos para deliberar cuales eran los mejores. Un aproximado de 600 etiquetas son las que se califican y catan, para otorgarle medalla a los mejores vinos de México.

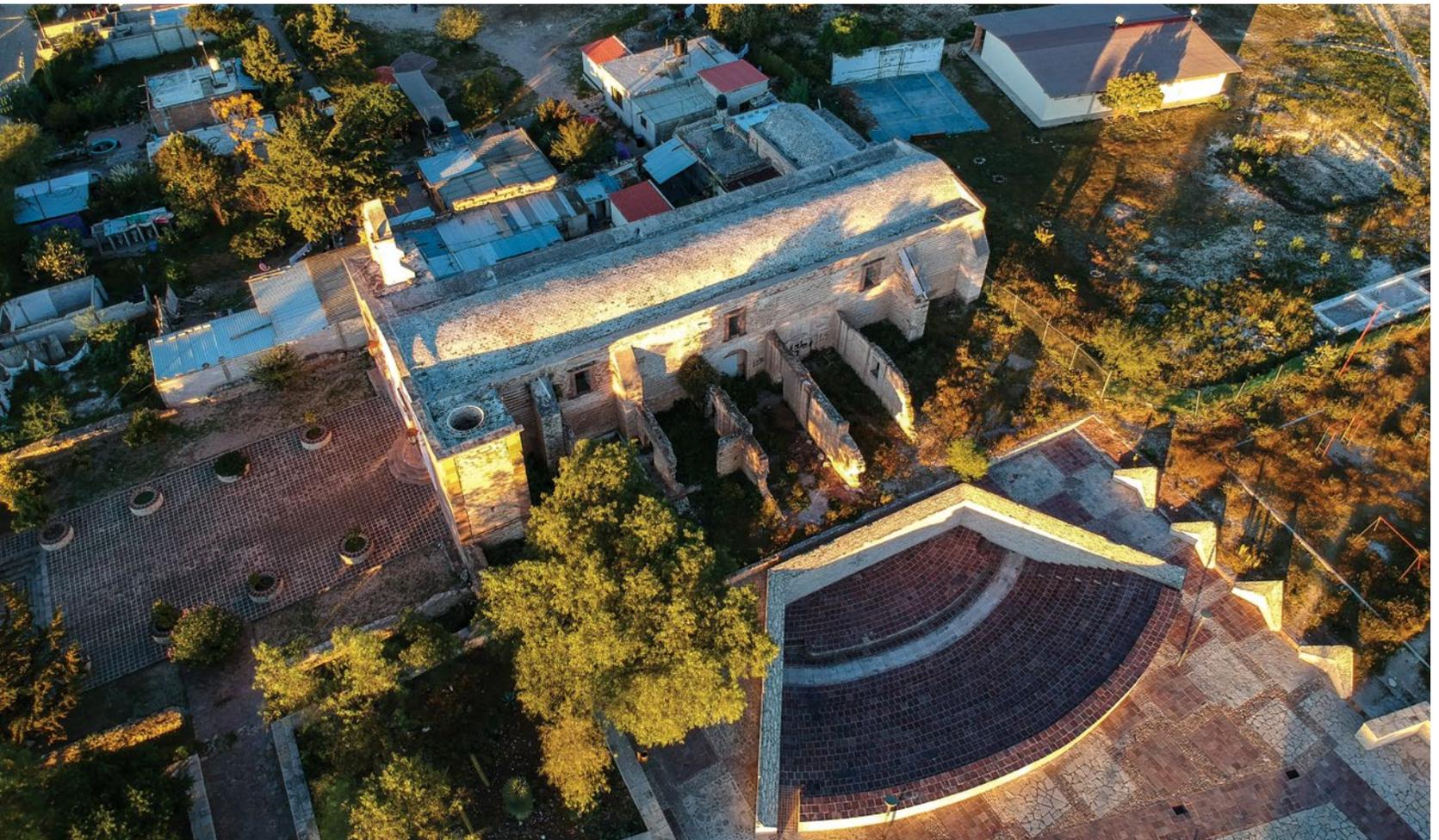
El México Selection by Concours Mondial de Bruxelles Guanajuato 2021 es un certamen reconocido como el más importante referente de calidad en vinos y espirituosos para el mercado nacional e internacional. El carácter internacional de su panel de catadores le otorga las máximas garantías de profesionalismo, independencia e integridad, como un aval de excelencia a los resultados de la competencia. Esta promoción de la sana competencia beneficia a todos y estimula cada vez mayor calidad en los vinos mexicanos, ya de por sí reconocidos por todo el mundo.

MINERAL DE POZOS

Este Pueblo Mágico fue el punto de encuentro para los 27 expertos provenientes de Reino Unido, Bélgica, España, Estados Unidos, Francia, Colombia, Países Bajos y México, quienes estuvieron encargados de evaluar y premiar las mejores etiquetas a través de tres rigurosos días de cata.



Mineral de Pozos



Vista aérea de Mineral de Pozos, Guanajuato (arriba). Piedras preciosas de las minas (abajo).

Mineral de Pozos es un pueblo con gran historia y una emergente actividad turística en crecimiento, llena de calidad, hoteles *boutique*, restaurantes, *spas* y demás experiencias, que convierten a este lugar en una novedosa opción para viajar y disfrutar de otra joya más de Guanajuato. Tiene un clima desértico y mucha magia, le llaman incluso el Pueblo Fantasma, por la gran cantidad de leyendas que aquí circulan, pero también porque estuvo efectivamente casi abandonado cuando finalizó el apogeo minero de la zona. Mineral de Pozos solo volvería años después como centro cultural y atractivo turístico.

Uno de sus principales atractivos turísticos es el sitio donde se levantan los Hornos Jesuitas, hornos de fundición o *chacuacos* monumentales que le dieron una definición arquitectónica única al pueblo. En Pozos, se puede recorrer minas, comprar artesanía, comer platillos de la cocina prehispánica (como los escamoles), pasear a campo traviesa en bicicleta y aquí también se realizan otros eventos culturales, como festivales de cines o de arte. </>



«Museo Cluny»



MUSEO NACIONAL DE LA EDAD MEDIA

Cómo se forma la colección de un museo es asunto que pocas veces reflexionamos. Vale la pena considerarlo, porque esas pinturas, artefactos, vasijas, herramientas, arquitectura..., están ahí gracias al trabajo -en ocasiones arduo y callado- de quienes se dieron a la tarea de recolectarlo.

Este recinto francés está ligado a un personaje excepcional, Alexandre Du Sommerard (1779-1842), asesor del Tribunal de Cuentas, coleccionista, estudioso de antigüedades, artes medievales y renacentistas, miembro fundador de la Sociedad para la Historia de Francia. Autodidacta y testigo de distintos saqueos al patrimonio de

su país, decidió preservar monumentos y obras de arte que fue recolectando a través de su vida.

Inició la colección como proyecto personal y más tarde pudo adquirir el Palacio de Cluny para vivir en él, a fin de que la colección que iba amasando formara un conjunto coherente con el edificio. A su muerte, el Estado se hizo cargo de la colección -como él insistentemente había pedido-, y gracias a ello, el edificio gótico estuvo a salvo de demoliciones.

Este museo, conocido también como «Museo Cluny», se encuentra en el seno de un conjunto arquitectónico excepcional: frente a la Sorbona y al parque de Samuel Paty, en la plaza Paul

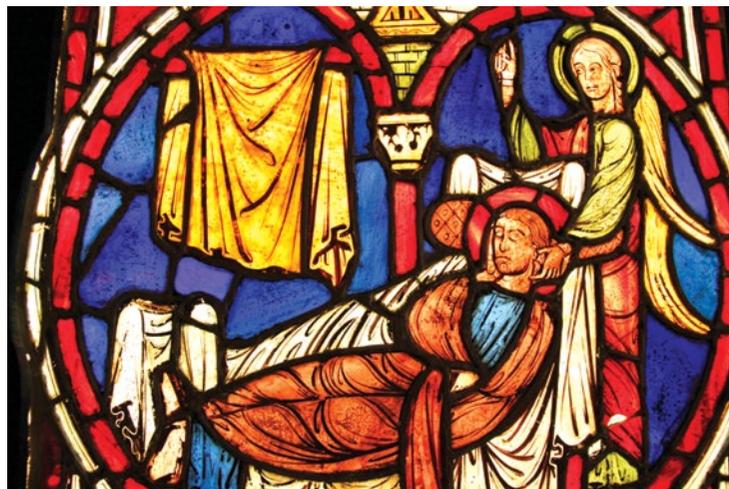
Painlevé, dentro del Barrio Latino de París. El edificio es probablemente una de las figuras arquitectónicas medievales más importantes y características de la ciudad luz. Construido en 1334, sobre los vestigios de baños galorromanos del siglo III, fue residencia de los abades de Cluny. Desde 1843 funciona como museo público, en el que se exhiben algunas maravillas artísticas del esplendor histórico de Francia.

Entre sus atractivos, el museo incluye las llamadas «Termas de Cluny», otro de los edificios impresionantes que constituyen este conjunto. Allí es posible observar los restos de aquellas antiquísimas instalaciones, y

coleccionables impresionantes de elementos históricos y arqueológicos.

A pesar de que la colección del museo se integra con más de 23 mil objetos y obras, únicamente se exponen 2,300 de ellos que datan de la época de la Galia romana, hasta el siglo XVI: cubren una amplia gama de motivos, como manuscritos ilustrados, tapices... Una de las salas más impresionantes, alberga el apreciadísimo conjunto de las seis joyas medievales dedicado a la dama del unicornio.

Se exhiben también metales preciosos y esculturas, destacando las de estilo gótico, procedentes algunas de edificios como la Catedral de Notre Dame o la Basílica de Saint-Denis; muebles, pinturas, y una importante colección de vidrieras. Son muy llamativos también los conjuntos de orfebrería, que incluyen una parte del Tesoro de Guaraizar de España, tesoro de orfebrería visigoda,



compuesto por coronas y cruces que varios reyes de Toledo ofrecieron como exvotos. Las obras del Tesoro están repartidas entre este museo y dos más en Madrid.

En este momento, el museo se encuentra sujeto a una gran renovación que permitirá reformular recorridos a espacios antiguos, especialmente subterráneos, como la sala de los enlucidos, el sótano gótico o el anexo romano; el hotel gótico, el patio y la capilla. Esta profunda renovación dejará al visitante satisfecho al admirar el rescate del patrimonio ahí vertido y disfrutar lo que se espera de un museo del siglo XXI: librería, espacio pedagógico, gestión de obras, tienda, ascensores, etcétera; todo lo cual permitirá cumplir el deseo de su fundador: que la simbiosis entre el contenedor y el contenido siga en armonía, como centro neurálgico esencial del Museo Cluny. </>

Sinónimos para la fiesta

Aunque es todo sonrisas, la fiesta es una cosa muy seria para la historia y la cultura.

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

Dicen que la lengua fina cuenta con unas 40 palabras para referir la nieve. Se la han de pasar increíble. ¿Imaginan? ¿Ocho meses de invierno? El castellano, en cambio, no es muy prolífico con este fenómeno. Dudo que en Veracruz haya caído nieve en los últimos 200 años y las peores nevadas en Durango o Ciudad Juárez son algo ordinario en Helsinki.

Pero, si buscamos sinónimos de la palabra «fiesta», creo que les damos tres revolcadas a los nórdicos en su propia nieve: farra, juerga, parranda, verbena, guateque, pachanga, jarra, fiestirri... son los primeros que me vienen a la mente, antes de que se me acabe el aliento.

No en balde, los pueblos de habla hispana tenemos una mala imagen como auténticos maestros del *despapaye*. Pareciera que esa sombra cruzara el Atlántico, partiendo desde los Pirineos, desembarcara en Veracruz y recorriera a galope el continente hasta la Patagonia. Sí, los hispanoamericanos tenemos una mala fama de parranderos. Cierto o no, el estereotipo es algo con lo que tenemos que lidiar. En esta ocasión, contra viento y marea, me propongo hacer un elogio de la fiesta.

Y QUE SE ARMA LA PARRANDA...

Si los griegos o los romanos hubieran escrito la *Biblia*, hubiesen coronado la creación no sólo con un descanso, sino con un banquete. Es una actitud absolutamente mediterránea ésta de amar los convites. *La Iliada* y *La Odisea*, que con tanta devoción estudiaron los romanos, no dejan de lado ninguna ocasión para festejar algo: el reencuentro, un invitado, el triunfo, la derrota, el funeral, etc. El chiste es reunirnos. Incluso con los difuntos hay comida de por medio. ¿Se acuerdan de la invocación de muertos en la *Odisea*? Ulises, vino y comida de por medio, aprovecha su visita al Hades para chismorrear con los fantasmas de todos sus amigos y enemigos.

Esta tradición pervive. Durante mi doctorado, compartí departamento en Europa con gente de otras nacionalidades; si alguien tenía necesidad de comer acompañado, hacer ruido y beber, siquiera un poquito, éramos los portugueses, italianos, mexicanos, argentinos, españoles, etc. Los anglosajones, asiáticos o europeos del este solían ser más hoscos para las reuniones (aunque también tienen lo suyo). Pero la verdad sea dicha, la fiesta va en nuestras venas latinas. Un estadounidense o un danés puede comer sólo, sin más compañía que el periódico. ¿Nosotros?

La palabra «fiesta» está asociada al latín *fanum*, «templo». La festividad de un pueblo está intrínsecamente asociada a la religión. Aún hoy en día, nuestros mayores puentes y pachangas tienen que ver con una festividad religiosa: Día de Reyes, Día de Muertos, Semana Santa, Virgen de Guadalupe. Si exceptuamos el 15 de septiembre, nuestros días festivos más arraigados remiten a la religión, como es el caso del domingo. En muchos casos, alguna festividad pagana terminó por ser absorbida o sintetizada por una de corte cristiano.

La Navidad, por ejemplo, terminó por absorber las saturnales romanas. Estas festividades se celebraban en honor de Saturno y servían para señalar el cierre de ciclo de la agricultura, con su debido descanso. Los romanos, habituados al guateque, lo celebraban con un carnaval (otra fiesta muy bien adaptada) y un banquete en honor del *Sol Invictus*, hacia el 25 de diciembre. Con el influjo del cristianismo, la intención de las festividades decembrinas cambió totalmente, pero conserva el sentido latino del cierre de ciclo.

La fiesta, más allá de su dimensión religiosa, tiene sentido como excepción que confirma la regla. La excepción del trabajo. Bien entendida, se instaura además como mérito al esfuerzo. Dios, recordemos el *Génesis*, consagra el séptimo día al descanso, luego de seis días de creación. La fiesta también ordena el año; le da un principio y un fin al correr de los días.

La fiesta, por decirlo así, le da una dirección al tiempo. Los seres humanos trabajamos para descansar, ya sea en vacaciones, ya sea en la jubilación, ya sea en el panteón.

EL CHISTE ES REUNIRNOS

¿Se han dado cuenta de cómo estudia un estadounidense? Se encierra solo en la biblioteca hasta devorar los libros. Los latinos, en cambio, aunque sea el método más perjudicial para nuestro aprendizaje, preferimos reunirnos, así las cosas vayan a terminar en borrachera. No lo celebro, pero dice mucho de nuestra cultura. Los alemanes no se saludan innecesariamente en las bibliotecas. Van a trabajar, no a entablar relaciones sociales.

La fiesta, en el imaginario mediterráneo, tiene un carácter vinculante: nos hace miembros de una comunidad. Por eso es que en Navidad nos reunimos como familia, pero no somos la única familia que se reúne. A fin de cuentas, es un hecho compartido. En algunas comunidades indígenas, la integración exige pagar la fiesta. Sólo pertenece plenamente al pueblo, quien lo convida a la pachanga.

Con esto no quiero defender los excesos ni los defectos de la fiesta. Simplemente, quiero recordar su sentido profundo; primero, como merecido descanso físico y mental del trabajo; segundo, como un hecho vinculante y comunitario.

Pero los tiempos cambian. Los horarios de trabajo son cada vez más exigentes. En nuestro país, cada vez se debe trabajar más. La actividad comercial continúa en domingo. Los supermercados abren hasta alta horas de la noche. Los estudiantes «hacen veranos». Los mexicanos cada vez nos levantamos más temprano. El descanso y las vacaciones se tambalean en México. Paradójicamente, eso tampoco nos hace más productivos. El descanso no sólo es un fenómeno cultural es, sobre todo, un derecho humano. No vaya a ser que regresemos al siglo XIX, cuando los empleados y los obreros no tenían derecho al domingo y, mucho menos, a vacaciones pagadas. La fiesta es esencial en la vida. </>



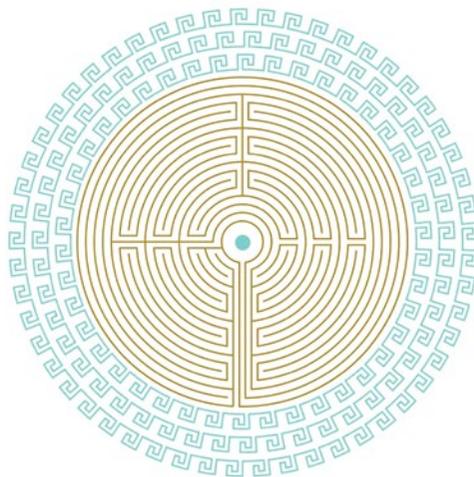
El autor es doctor en Filosofía y catedrático en la Universidad Panamericana (México).

Agradezco a Víctor Gómez su colaboración al escribir este texto.

Artículo original publicado en la edición 347 de **istmo** (diciembre-enero 2017).



EL HILO DE ORO



Los clásicos en
el laberinto de hoy

Ariel

***El Hilo de Oro. Los clásicos
en el laberinto de hoy.***

David Hernández de la Fuente

Ariel, España, 2021,
336 págs.

El hilo de oro

ERNESTO AGUILAR-ÁLVAREZ BAY

Teseo ha matado al terrible hombre-toro: ha matado al Minotauro. Necesita salir del laberinto y, para ello, el ovillo de hilo entregado por Ariadna será su salvación. Platón, por su parte, equipara en sus *Leyes* (654a) al alma humana con una marioneta, zarandeada por hilos que tiran de ella y la mueven: miedos, recuerdos, costumbres, deseos... Solo uno es de oro, y éste es el único con que le es posible moverse –por sí misma– sin lastimarse: es la ley interior, la conciencia. El hilo es un motivo siempre presente en la narrativa mitológica y fantástica de todos los tiempos. Pareciera como si los hombres, para enlazarnos y salvarnos, confiáramos en un hilo sutil pero poderoso.

David Hernández de la Fuente es catedrático en la Universidad Complutense y se especializa en el estudio de los clásicos. Su interés se centra –muy marcadamente–, en llamar la atención sobre la vigencia y trascendencia del pensamiento grecolatino para el hombre común, a través de valores e ideas que son

sustento de nuestra cultura occidental. Este año ha publicado este sugestivo libro sobre la trascendencia de los pensadores grecolatinos en el mundo contemporáneo.

A lo largo de las páginas de esta obra, el autor pregunta y contesta un cuestionamiento relacionado con los clásicos como herencia, al modo de un legado sentimental, valioso pero atrofiado, frente al horizonte de los clásicos como compañía y norte para nuestros días.

¿Es posible hablar de una política exterior similar entre Donald Trump y Tucídides? Las bien honradas tumbas a los soldados desconocidos, ¿se hermanan con el discurso de Pericles a sus soldados caídos, durante la guerra del Peloponeso?

¿Por qué podemos mirarnos en el espejo de los grandes personajes clásicos o de los antiguos héroes o villanos mitológicos, y encontrar nuestro propio rostro? Porque los clásicos están, ciertamente, en las raíces del árbol genealógico de la humanidad. Ellos resumen, en verdad, el aliento

más íntimo de la persona, sin importar el escenario histórico donde el ser humano se desenvuelva. Personajes tan disímbolos como Freud, Nietzsche, Hitler, James Joyce, Boris Johnson, han definido sus líneas existenciales sustentados en el pensamiento antiguo.

«En el plano individual, quizá las lecciones más permanentes que podemos extraer de los clásicos se encuentran en los héroes [...] a los que volvemos una y otra vez en busca de respuestas e ideales que nos guíen en la breve peripecia de nuestra vida [...]. Es importante pensar en cómo pensamos y darnos cuenta de que seguimos unos patrones antiguos e interiorizados que a veces remiten a estratos de muy notable profundidad en la historia de nuestra cultura», resume el autor.

El motivo mítico del hilo de oro remite a una idea central: lo que tiene de maravilla el hilo es que forja un vínculo libre, no una cadena. Los clásicos –sepámoslo o no– continúan marcando nuestro camino. </>



¡ICAMI les desea un próspero año 2022!

A la formación nada la detiene,
por lo que ponemos a su disposición
nuestros programas abiertos y enfocados
para sus colaboradores.

www.icami.mx

**Mejores personas,
mejores resultados.**



EQS

UN REGALO PARA TI, MUNDO.

Ya está aquí el auto eléctrico
que marca el camino del lujo sostenible.



- Diseño aerodinámico.
- Autonomía desde 580km hasta 740km.
- Hecho con materiales reciclados.

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-EQ® son marcas de Daimler. El tiempo y/o distancia real de autonomía de la batería puede variar dependiendo de las condiciones y orografía del camino, así como de la operación del vehículo y el modo de manejo elegido por el cliente.