

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 reinvencciones 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». Crecí 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.

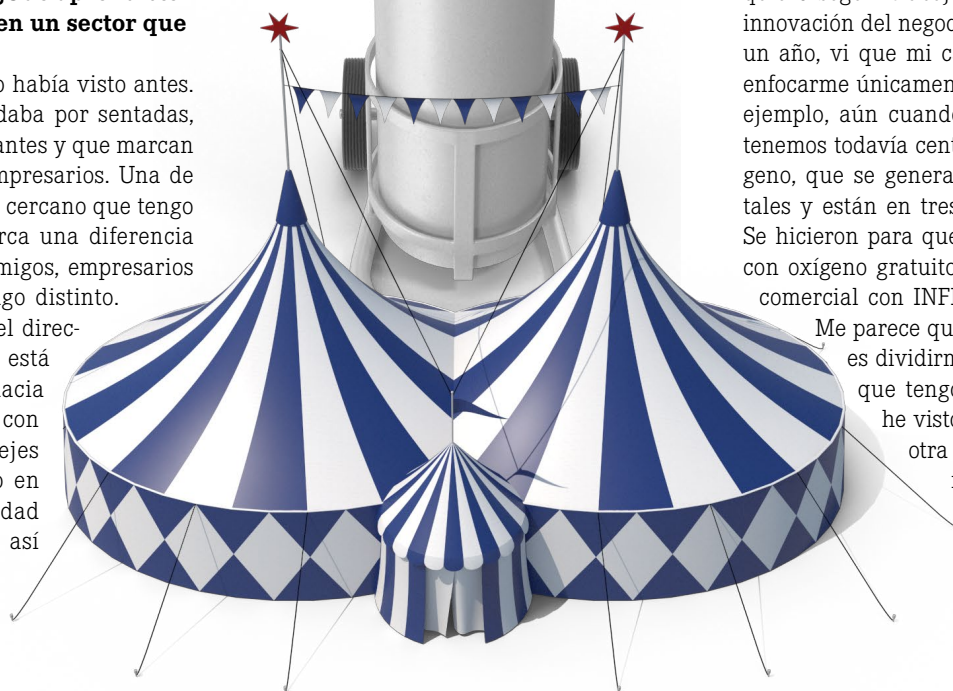
Estuve con ellos instalando, a pocos metros de donde salían los infectados de Covid todos los días. Teníamos un riesgo alto de contagio, pero yo estaba ahí con ellos. Creo que eso los motivó a no desertar.

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