

istmo *review*

JUNIO - JULIO
Nº 16 | 2023

Sin reventa no hay negocio: la industria china de NFT busca alternativas

Zeyi Yang

«No esperes a que la economía vaya bien»

Entrevista con Alejandro Ruelas-Gossi

¡Se te acaba el tiempo!
Y no hay tregua

Sandra Anchondo Pavón



ASIA

oportunidades
y retos



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA



MONTBLANC



INSPIRE WRITING
montblanc.com

istmo *review* 16

Estimado lector:

En esta edición planteamos el tema de Asia, la región que asciende más rápidamente. El mundo se inclina cada vez más hacia el Oriente, en donde no hay uno, sino dos gigantes que operan a veces juntos, a veces enfrentados, con gran peso en el devenir de la humanidad. ¿Qué debe hacer México, en medio de este cambio de centros de poder?



Sobre el tema, hay que leer a **Rodrigo de León González**, quien plantea este viraje hacia Oriente. China es ya una poderosa presencia económica en el mundo, y busca traducirla en un mayor liderazgo geopolítico. El otro gran gigante, India, gana cada vez mayor peso, siendo una nación radicalmente distinta de su vecino.

Para conocer más fondo el proyecto de India, te invito a leer la entrevista que **Rafael Ramírez de Alba** le hizo a **Jagdish Nainwal**, presidente del Consejo de Comercio India-México. India no está creciendo, sino recuperando el peso que siempre tuvo en el mundo, y que perdió durante la colonización británica, dice Nainwal, quien habla de las semejanzas y diferencias en las culturas mexicana e india.



El ascenso de Asia sucede en medio de un reacomodo de las cadenas de suministro globales. Tras la pandemia y la guerra en Ucrania, producir cerca de los centros de consumo volvió a valorarse. El *nearshoring* es la oportunidad que México no puede perder, escribe **Eugenio Gómez Alatorre**.

¿Qué puede hacer México en este contexto? Tantas cosas. Puede lanzar el primer auto eléctrico de marca mexicana, si así lo quiere, plantea **Nazareth Black** en entrevista.

También puede revisar este esquemas español de producción agrícola industrial sustentable en lo ambiental y social, que describe **Alejandro Salcedo-Romo** en la entrevista a **Josep Graells**, presidente de Vallformosa: un ecosistema que produce vino. O puede adaptarse a los tiempos y buscar soluciones tecnológicas para aprovechar la era de la orquestación estratégica, como lo plantea **Alejandro Ruelas-Gossi** en entrevista con **Ricardo Herrera**.



Luego date un respiro en Paráfrasis. Detente y reflexiona: ¿a dónde vas con tanta prisa? **Sandra Anchondo Pavón** escribe sobre el tiempo, ese recurso que hemos hecho cada vez más escaso.

En ese contexto, entérate qué la acedia, algo que se consideraba incluso como el octavo pecado capital. Escribe **Amalia Quevedo** que acedia no es pereza, ni tristeza: es el deseo de escapar al deber espiritual. Y qué mejor ventana para hacerlo que nuestras pantallas electrónicas.

Ya más relajado, tómate un tiempo para leer en qué han devenido los vampiros de antaño, esas leyendas a las que les hemos sacado todo el terror para convertirlos en Vampiros vegetarianos, como escribe **Héctor Zagal**.

¡Disfruta tu lectura!

Carlos Ruiz González

Presidente del Consejo Editorial
de **istmo**



GRUPO IPS SE CONSOLIDA COMO UNA SÚPER EMPRESA EXPANSIÓN 2023

El equipo de profesionales que constituye esta compañía, con 10 unidades de negocio, brinda servicios de seguridad privada de primer nivel para 382 clientes, en América Latina.



Durante casi 30 años de trayectoria, Grupo IPS ha marcado en su historia hechos clave que reafirman su posición de liderazgo en el sector de seguridad privada y 2023 no es la excepción. Este año, la firma forma parte del ranking Súper Empresas, presentado por TOP Companies y la revista Expansión.

Dicha lista está integrada por las organizaciones que trabajan constantemente en su capital humano y que impulsan un ambiente laboral positivo, al poner en marcha las prácticas corporativas más innovadoras.

A lo largo de 16 ediciones se han evaluado a más de 7,000 empresas y encuestado a casi 10 millones de colaboradores, lo que se traduce en cerca de 3,000 compañías con gran éxito y resultado positivos de orgullo de pertenencia, como el que define a la llamada "familia IPS".

"Sabemos que la evaluación del clima organizacional permite determinar las conductas y habilidades requeridas para ser una compañía 'culturalmente poderosa', mediante el análisis de su perfil. La misión del ranking es acompañarlas en el fortalecimiento de su cultura, para ser más competitivas, sostenibles y humanas", planteó Armando Zúñiga Salinas, presidente y fundador de Grupo IPS.



El directivo manifestó que este reconocimiento se suma a las certificaciones que avalan tanto el bienestar de quienes se desarrollan dentro de la firma, como la tranquilidad de los clientes y aliados al saber que cuentan con un servicio de calidad. Además, una de las ventajas competitivas es que ofrece diversas y valiosas oportunidades de mejora continua.

Para el grupo, ser parte del listado de las Súper Empresas 2023 se convierte en un estímulo que refuerza su filosofía, la cual se basa en "hacer feliz a su gente". Al respecto, Zúñiga Salinas señaló que esta premisa no sólo incluye a los colaboradores administrativos y operativos, sino también a sus familias, que conforman una comunidad que sigue extendiéndose.

"Al honrar la labor que realizan los Técnicos en Seguridad Patrimonial (así denominan a los guardias de seguridad) y dignificar su posición en el sector de la seguridad privada, IPS se consolida como una empresa donde la calidad de vida de nuestro talento es la prioridad", sostuvo el presidente y fundador de la compañía.

De este modo, implementan programas de capacitación y actualización constante, además de apoyar a quienes desean continuar con sus estudios.

Indudablemente, todos los que trabajan en Grupo IPS cuentan con una extensa gama de posibilidades de crecimiento personal y profesional, al tiempo que prestan sus servicios para brindar protección y tranquilidad a sus clientes en América Latina.

Con presencia a nivel nacional e internacional, esta Súper Empresa se sigue abriendo paso entre las grandes firmas que, hoy en día, son clave para la economía de México. Sin embargo, como concluyó Armando Zúñiga, más allá de que su éxito hace referencia a números y resultados financieros, se habla de una empresa que pone por todo lo alto el bienestar de su gente, avivando su sentido de orgullo y lealtad, que es retribuido todos los días.

FOTO: CORTESÍA



No 16

junio - julio 2023

istmo
review

ARTE DE DIRIGIR

32 El mundo vira hacia Oriente
Rodrigo de León

De forma inevitable, el poder económico y el liderazgo geopolítico se mueven hacia el extremo oriental y el sur de Asia. ¿Cuáles serán los retos y oportunidades de este nuevo mundo?

8 Sin reventa no hay negocio
Zeyi Yang

¿Los NFT siguen teniendo valor si no se pueden revender? La industria china de los NFT está a punto de descubrirlo.



12 «No esperes a que la economía vaya bien»

Entrevista con Alejandro Ruelas-Gossi
«Algunos directores generales no saben a dónde ir y esperan que la economía esté más boyante para seguir. Es un gran error».

38 Cómo atraer al capital de China
Daniel García Sotres

China seguirá su ascenso como motor de la economía mundial. México podría ser un receptor de la inversión china en este nuevo mundo, pero debe prepararse para evitar un choque de culturas.

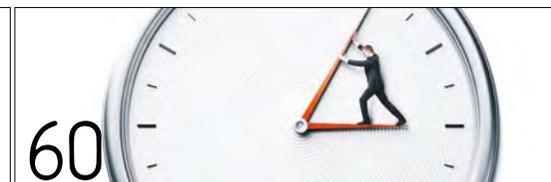
44 Is Mexico Leveraging Its Close Affinities with India?
An interview with Jagdish Nainwal

India has become an extraordinarily important player in the global economy. Still, few people in Latin America seem to be fully aware of India's relevance today and its potential.

PARÁFRASIS

54 La acedia, temple anímico de nuestra época
Amalia Quevedo

Con los ojos pegados a las nuevas ventanas, las pantallas electrónicas, buscando formas de escapar de sus vidas, adonde sea.

60 ¡Se te acaba el tiempo! Y no hay tregua
Sandra Anchondo Pavón

Llevamos ya unos cuantos años teniendo como eje central de nuestra civilización occidental a la eficiencia y la productividad.

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

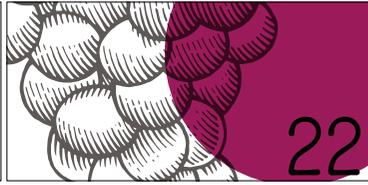
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx



16

«Responder, no reaccionar»
 Entrevista con Luca Gandino
 «En el mundo de la empresa a veces eres pequeño y puedes reaccionar fuerte, pero si un competidor mucho más grande que tú quiere ponerse muy bravo, puedes perder».



22

Un ecosistema que produce vino
 Entrevista con Miguel Ángel Llano y Josep Graells
 «La sostenibilidad está evolucionando hacia el ecosistema, y no a un concepto que ha sido exitoso (que concibió Michael Porter), como el de cadena de valor».



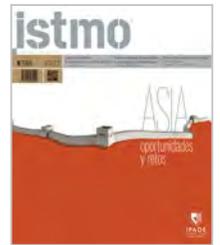
26

«Buscamos compañeros de viaje»
 Entrevista con Nazareth Black
 La mujer que encabeza a los fabricantes del primer auto eléctrico mexicano cuestiona por qué un país que fabrica tantos millones de autos no tiene una marca propia.



50

La oportunidad que México no puede perder
 Eugenio Gómez Alatorre
 El *nearshoring* aparece como una respuesta a la disrupción de las cadenas productivas. Las empresas empiezan a buscar relocalizar su producción más cerca de sus centros de consumo.



Portada
 Rodrigo Castillo
 @typometro

GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

65



Sao Paulo: bares, playas y aires alpinos
 Arturo Torres Landa



Legado artístico en la «ciudad eterna»
 Tere Alvear García



Vampiros vegetarianos
 Héctor Zagal

ISTMO review, número 16 junio-julio 2023, es un publicación bimestral editada por SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. (Propietaria del IPADE Business School), Calle Floresta #20, Col. Clavería, Alcaldía Azcapotzalco, CP 02080, Ciudad de México, México. Tel. 55 5354 1800. Editor responsable: Andrea Moreno Herrero. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2020-031216101100-203, ISSN-en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Distribuida a través de www.istmo.mx/istmoreview-002/

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

ción o utilización de los métodos, productos, instrucciones o ideas descritos en el presente material, seguir los consejos y/o recomendaciones incluidos en ellos es responsabilidad de quien lo hace y de quien o recomienda. SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. no asume responsabilidad alguna sobre las ideas expresadas en los artículos publicados, toda vez que éstos no necesariamente expresan la ideología, opinión ni la interpretación de SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C., de sus Directivos, empleados, ni del equipo que dirige esta publicación. Queda Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C.

Colaboradores



ZEYI YANG
@ZeyiYang
P. 8

Articulista de *MIT Technology Review*
Reportero en *MIT Technology Review* en el sector China. Licenciado en Filosofía y Economía (Peking University) y máster en Periodismo y Relaciones Internacionales (Columbia University).



ALEJANDRO RUELAS-GOSSI
@ARuelasGossi
P. 12

Profesor experto en Estrategia de Negocios en la Universidad de Navarra. Doctor en Estrategia por la Universidad de Carolina del Norte-Chapel Hill y máster en Ciencia en Gestión de la Tecnología por Instituto de Tecnología Massachusetts.



LUCA GANDINO
P. 16

Fundador y CEO de Business Black Belt. Consultor de ArtStudioHOUSE. Se desempeñó como Manager OTP para Philip Morris en Rusia. Es licenciado en Mercadotecnia y Economía por la European Business School París.



MIGUEL ÁNGEL LLANO
@LlanoMiguel
P. 22

Profesor de Dirección de Operaciones en San Telmo Business School (España). Es doctor en Administración por la Universidad La Salle, MBA por IESE Business School e ingeniero industrial por la Universidad Panamericana.



JOSEP GRAELLS
P. 22

Socio fundador de Graells March Abogados, presidente de Vallformosa, consejero asesor de San Telmo Business School y consejero de Norma Uniarte Doors Technologies. Licenciado en Derecho (Universidad Autónoma de Barcelona) y egresado del Programa de Alta Dirección de Empresas (IESE).



NAZARETH BLACK
@Nazareth_Black
P. 26

CEO de Zacua México y de Car Fast. También es directora de Tazzari México. Licenciada en Derecho y Ciencias Sociales y egresada del programa de Creación y Administración de Pymes.



RODRIGO DE LEÓN
P. 32

Profesor de Entorno Político y Social en IPADE Business School. Es doctor en Business por GSU J. Mack Robinson College of Business, maestro en Mercadotecnia y Publicidad por la Universidad Anáhuac y licenciado en Filosofía por la Universidad Panamericana.



DANIEL GARCÍA SOTRES
@SotresDaniel
P. 38

Presidente fundador de IMPULSOTRES- Consultoría y Coaching. Licenciado en Administración de Empresas (Tecnológico de Monterrey) y egresado de los Programas innovAD, Consejos en Acción y AD-2 (IPADE Business School).



JAGDISH NAINWAL
P. 44

Presidente de India México Trade and Commerce Council (INDMEX) y miembro del panel World Economic Forum. Licenciado en Biología (MHS Jaipur), MBA en Agribusiness Marketing (College of Agribusiness Management), SELP Organizational Leadership (Harvard Business School).



EUGENIO GÓMEZ ALATORRE
P. 50

Profesor-Investigador en la Universidad Panamericana y profesor invitado del área de Entorno Económico en IPADE Business School. Es doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Navarra y maestro en Economía por El Colegio de México y en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (Universidad de Navarra).



AMALIA QUEVEDO
P. 54

Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra y ensayista. Profesora de Filosofía y Ciencias Humanas en la Universidad de la Sabana (Colombia) y becaria de la fundación Alexander von Humboldt Fellow en la Universidad de Münster (Alemania).



SANDRA ANCHONDO PAVÓN
P. 60

Doctora en Filosofía por la Universidad Panamericana, profesora de ética y filosofía social en la misma institución. Estudia las relaciones entre ética y lenguaje, se interesa por los retos de la comunicación intercultural y los derechos culturales de los pueblos originarios.



HÉCTOR ZAGAL
@hzagal
P. 78

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

Sin reventa no hay negocio: la industria china de



busca alternativas

ZEYI YANG

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC

26 MAYO, 2022

¿Los NFT siguen teniendo valor si no se pueden revender? La industria china de los NFT está a punto de descubrirlo.

Mientras que los *traders* de NFT en EE UU se preocupan por sus responsabilidades fiscales de vender activos digitales de gran valor, sus pares en China se enfrentan a un problema muy diferente: la industria china se dirige a un futuro en el que los NFT no se podrán comercializar en absoluto.

El 13 de abril, tres asociaciones nacionales de la industria financiera en China, que juntas abarcan casi todos los bancos, corredores de bolsa y empresas fintech del país, publicaron una declaración conjunta sobre cómo abordar los NFT, *tokens* digitales únicos que preservan información sobre la propiedad y los derechos de autor (copyright) en una cadena de bloques (blockchain). Para «prevenir riesgos financieros», piden a los miembros que no ofrezcan plataformas centralizadas para el comercio de NFT. También recomiendan la abstención de invertir directa o indirectamente en NFT y la prohibición del uso de criptomonedas como Bitcoin o Ethereum para comprarlos o venderlos, entre otras medidas.

La iniciativa está diseñada para dificultar el comercio de los NFT y hacer imposible especular con ellos. En última instancia, la atmósfera política cambiante en torno a los NFT puede ayudar a poner a prueba si realmente tienen algún valor intrínseco.

En EE UU, la mayoría de los NFT se acuñan en la cadena de bloques de Ethereum y se comercializan también a través de Ethereum. Además, los NFT se encuentran entre los productos de criptomonedas más publicitados en los últimos años. Pero en China, donde el comercio y la minería de criptomonedas están prohibidos, los NFT han logrado encontrar un espacio gracias a mantenerse alejados de las criptomonedas. En su lugar, grandes empresas tecnológicas como Alibaba y Tencent tienen sus propios mercados NFT. Varias marcas populares como Audi y McDonalds, que lanzaron ofertas de NFT para los consumidores chinos para unirse a la moda, no las alojaban en cadenas de bloques públicas.

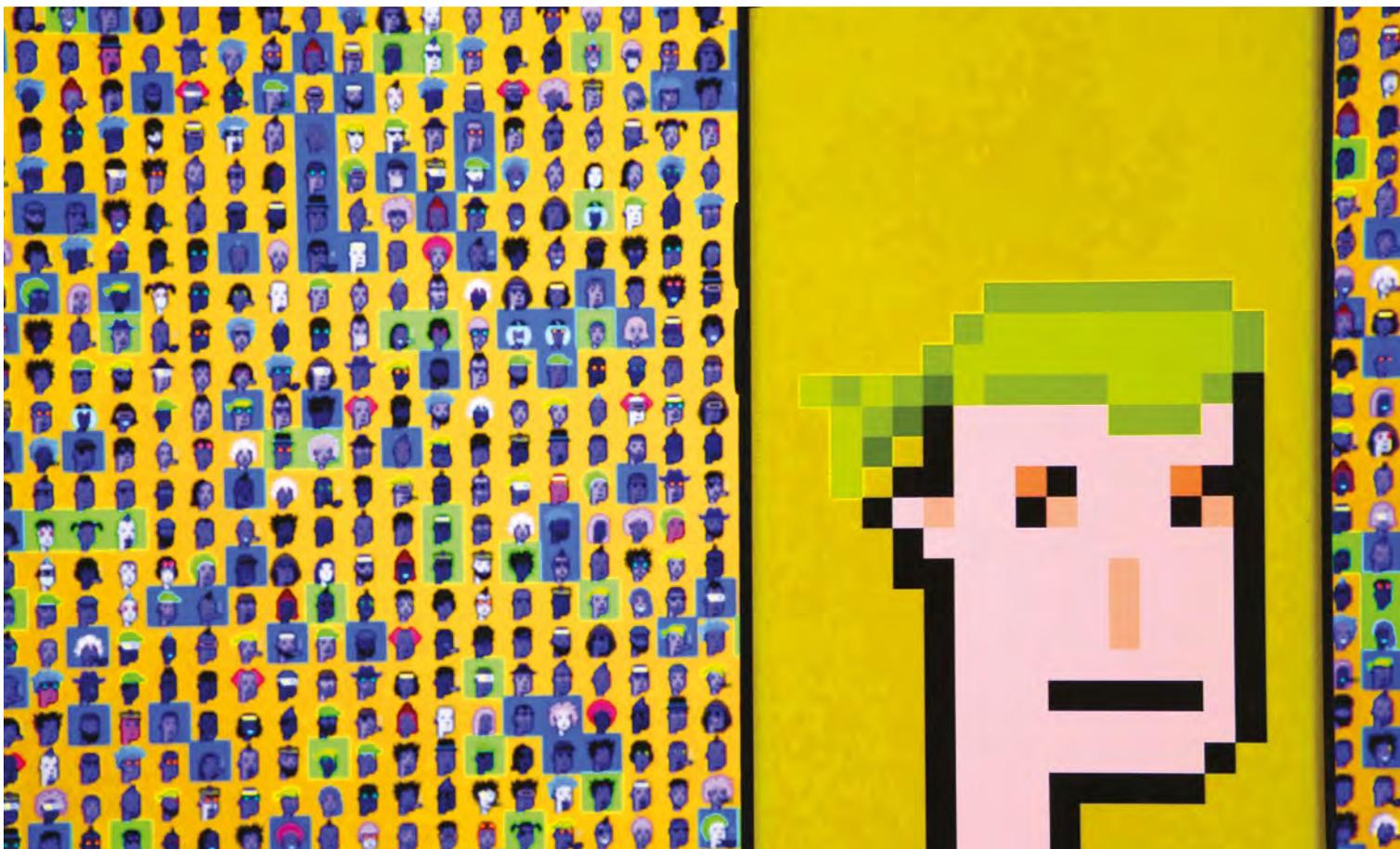
No obstante, siempre ha existido una sensación de incertidumbre en la industria: como ocurre con todas las nuevas creaciones tecnológicas que no encajan en marcos regulatorios tradicionales, se podía intuir que pronto el Gobierno Chino iba a intervenir. Desde 2017, China ha mantenido una fuerte postura en contra de las criptomonedas sin precedentes en todo el mundo. Los ciber-reguladores financieros chinos aún no han prohibido por completo el comercio de los NFT, pero el silencio está proyectando una larga sombra sobre este negocio.

Esta nueva declaración conjunta no es la postura oficial del Gobierno, pero casi. «Aunque no tiene ningún efecto legal, es bastante vinculante para los miembros de estas tres asociaciones», explica el abogado de Shanghái (China) Jay Si, del bufete de abogados chino Zhong Lun.

Mientras que el estado mantiene el silencio considerando su decisión, los miembros de la industria de NFT intentan mantenerse a salvo.



desde 2017, China ha mantenido una fuerte postura en contra de las criptomonedas sin precedentes en todo el mundo.



Por ejemplo, las plataformas de NFT propiedad de importantes empresas tecnológicas chinas no utilizan el término «NFT» en ninguna parte. Por el contrario, los llaman «coleccionables digitales». La idea consiste en que no sean muy diferentes de los Funko Pop o colecciones de vinilos, excepto que se encuentran online, en cadenas de bloques propiedad de empresas privadas que no son totalmente transparentes para el público. Los coleccionistas tienen que comprarlos con moneda emitida por el Gobierno y no se permite la reventa.

Alibaba, por ejemplo, lanzó su app NFT Jingtian en diciembre y está lanzando todos los días sus NFT. Estas ofertas de edición limitada, generalmente 10.000 copias de obras de arte chinas de renombre u obras de artistas digitales, se venden a precios que no superan los 5 dólares (4,75 euros). Es posible que los compradores tengan que hacer clic en milisegundos para asegurar la compra, pero no cuestan mucho. Una vez que los tienen, deben esperar seis meses antes de «regalarlo» lo que han comprado a otro usuario, quien

Los ciber-reguladores financieros chinos aún no han prohibido por completo el comercio de los NFT, pero el silencio está proyectando una larga sombra.

debe esperar otros dos años antes de volver a regalarlo. El año pasado, Alibaba prohibió que su propio mercado de segunda mano publicara cualquier producto NFT. Debido a estas reglas, los NFT no tienen un valor oficial de reventa, por lo que no funcionan como una inversión financiera.

Pero donde hay reglas, siempre existen métodos alternativos. En algunos chats grupales de apps de redes sociales, las personas hablan de sus colecciones de NFT y forman, en realidad, un mercado negro de NFT. Como era de esperar, las estafas y los fraudes son rampantes. En la plataforma Zhihu, similar a Quora, un usuario documentó cómo perdió alrededor de 640 dólares (608 euros) porque unos estafadores habían prometido venderle un conjunto de NFT en Jingtian, pero nunca lo hicieron.

En febrero, Jingtian anunció que había castigado a 56 compradores de NFT que habían violado las reglas «regalando» NFT a otras personas a cambio de ingresos en distintas plataformas. Jingtian está «rotundamente en contra de cualquier forma de reventa de coleccionables

el año pasado, Alibaba prohibió que su propio mercado de segunda mano publicara cualquier producto NFT. Debido a estas reglas, los NFT no tienen un valor oficial de reventa, por lo que no funcionan como una inversión financiera.



digitales», afirmó. También se asoció con otras empresas de tecnología para lanzar un «pacto de autodisciplina de la industria», que abordaba todos los riesgos asociados con los NFT, aún sin mencionar esa palabra ni una sola vez.

Para los aficionados al modelo original de NFT, los «coleccionables digitales» al estilo chino representan una divergencia decepcionante. «Si compras una obra de arte física, aunque sepas que probablemente no la venderás y nadie se ofrece a comprarla por el momento, todavía mantiene su valor. Porque existe la oportunidad de que alguien la compre en el futuro», señala el creador del proyecto NFT Supernova con sede en Guangzhou (China), Jin Yinghuan. (Jin Yinghuan es su alias online. No ha querido dar su nombre real para este reportaje).

«Si se decide que no habrá un mercado secundario y que ni siquiera debe haber un canal para regalarlos, los NFT básicamente perderán todo su valor», asegura Jin.

Sus propias obras de arte NFT, una colección de 10.000 avatares publicada en marzo, se venden en la plataforma estadounidense OpenSea, que no está disponible en China. También los lanzó en Bigverse, el mercado independiente chino de NFT antes llamado NFTCN. Hasta ahora, estos mercados más pequeños han sido

más aventureros a la hora de permitir que los usuarios intercambien y se beneficien de sus colecciones. Bigverse afirma ser «el mercado de arte digital más grande y más activo» en China. Utiliza Ethereum para acuñar NFT y permite el comercio de estos.

Pero Bigverse y otros mercados también corren un riesgo mayor ahora que la industria parece haber elegido un futuro que no involucre el comercio de los NFT. El fundador de Bigverse, Shi Qi, rechazó una solicitud de entrevista y admitió que la compañía está actualmente en conversaciones activas con los reguladores.

Al alejarse de los riesgos políticos, los chinos que usan NFT han elegido un camino muy diferente al de sus pares en Occidente. La industria se ha embarcado en un experimento tecnológico que pone a prueba el concepto de NFT: ¿Puede separarse el valor de la tecnología para preservar la propiedad intelectual de su valor para crear inversiones financieras? ¿Seguirá la gente interesada en NFT cuando no haya grandes beneficios que obtener?

«El mercado chino de los NFT continuará desvinculándose del ecosistema extranjero que se basa en criptomonedas», concluye Si. «China explorará un modelo de precios y comercio que se adapte a sus propias necesidades». </>

 Cubre tecnologías en China y Asia Oriental para *MIT Technology Review*. Previamente, su trabajo ha aparecido en *Protocol*, *Rest of World*, *Columbia Journalism Review* y *South China Morning Post*.

El artículo original «Sin reventa no hay negocio: la industria china de NFT busca alternativas» pertenece a la edición digital de *MIT Technology Review*.

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

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

E-mail: redaccion@technologyreview.com

Tel: +34 911 284 864

«No esperes a que la economía vaya bien»



INNOVACIÓN ESTRATEGIA

deberían ser sinónimos, describe Alejandro Ruelas-Gossi: las empresas deben enfocarse en definir hacia dónde van si desean mantenerse existiendo y competitivas.

RICARDO HERRERA

Maestro en Gestión de la Tecnología por el MIT y doctor en Estrategia por la Universidad de Carolina del Norte-Chapel Hill, Alejandro Ruelas-Gossi creó el concepto de orquestación estratégica, para describir una nueva forma de competencia entre las empresas del mundo. De origen mexicanoestadounidense, es profesor en la Universidad de Navarra y en la Universidad de Miami.

Durante las Jornadas Internacionales de Perfeccionamiento tuvimos la oportunidad de charlar brevemente con Ruelas-Gossi sobre innovación y estrategia en las empresas. El concepto mismo de orquestación estratégica es descrito en esta charla, que llega a las páginas de *istmo*.

En el quehacer del director general ¿qué papel debe jugar la innovación?

Yo equipararía la innovación con la estrategia: son básicamente sinónimos. La estrategia que no es innovadora no es estrategia. Una empresa hace constantemente tres cosas: plantearse dónde está, a dónde quiere ir y cómo va a llegar. De las tres, la más importante sin duda es la segunda.

En dónde estás es más bien una pregunta de transpiración; una pregunta del hoy y tiene que ver con los mercados en que estás, los productos de cada mercado, la geografía de cada producto y mercado, y el *value proposition*: lo que hace que la gente compre. Esto no es complicado medirlo, simplemente hay que trabajarlo.

El cómo llegar también es transpiración, porque debes tener claro el destino. La pregunta clave de la dirección general (y es una tristeza que casi nadie la responde) es a dónde quieres ir. Es decir, cómo quieres posicionarte, qué quieres que la audiencia diga de lo que tú eres. Puedo asegurarte que 95% de los directores generales nunca responde esa pregunta y solo sigue haciendo lo mismo que hace. La verdad es que replantearse, reinventar, la mayoría no lo hace porque simplemente no sabe cómo hacerlo. Es más fácil reducir costos y aumentar un porcentaje del portafolio.



Una empresa hace constantemente tres cosas: plantearse dónde está, a dónde quiere ir y cómo va a llegar. De las tres, la más importante sin duda es la segunda.

Después de dos años de pandemia en que no sabíamos a dónde ir, que hemos estado en un momento complejo y de ambigüedad ¿qué acción recomendarías a las direcciones generales?

Algunos directores generales no saben a dónde ir y esperan que la economía esté más boyante para seguir. Es un gran error. No importa si la economía está bien o mal, la estrategia tiene que hacerse todo el tiempo. Por ejemplo, yo no recomiendo hacer estrategias en diciembre para implementar el siguiente año: es una tontería. Eso es planeación, no estrategia.

La idea es estar monitoreando básicamente cuatro variables que, de alguna manera, cambian el *business landscape*:

1. La macroeconomía. Hay ejemplos de compañías donde la macro estaba muy mal, y con un esfuerzo maravilloso hacen la mejor época de su vida.

2. La microeconomía, que tiene que ver con las demografías, tendencias, modas. Lo que llaman los alemanes «el espíritu de los tiempos»: tratar de leer, de hacerse topógrafo en la estrategia del *business landscape*.

3. Las regulaciones, que son las reglas del juego escritas y no escritas

4. La tecnología

Uno debe seguir monitoreando esas que yo llamo fuentes de continuidad. No hay que esperar a que la economía vaya bien.

Por ejemplo, una de las ventas históricas más impresionantes en la vida de Apple fue 2008, un año complicado en la vida económica de Estados Unidos. La empresa tuvo la genialidad de entender que entre la gente el *social media* estaba creciendo como nunca. En lugar de tratar de seguir vendiendo el iPhone, que es un producto maravilloso, lo que hizo fue abrir un aparato, quitarle todo lo que tenía que ver con el teléfono, lo cerró y le llamó Apple Touch. Con *wifi* bajabas el *app* de Skype, primer protocolo para llamar por teléfono. Por eso las ventas históricas de 2008 fueron impresionantes. El tema no es qué tan

mal está la economía. Hay siempre una manera de establecer una estrategia.

Actualmente, en un momento de tanta aceleración, puedo trabajar en el desarrollo de un proyecto que en un año me parezca obsoleto. ¿Cómo puedo mantener una estrategia sólida de innovación en este tiempo de constante cambio acelerado?

Hemos tenido en el siglo XXI cuatro eventos catastróficos: 1) En 2001 el terrorismo del 11 de septiembre, 2) la crisis financiera de 2008, 3)

en 2020 la pandemia y 4) en 2022 la guerra de Ucrania y Rusia. Parece que se están acelerando los eventos.

Creo que hay aquí una definición muy importante en estrategia entre dirección y destino. ¿Qué significa esto? El destino normalmente no cambia. Por ejemplo: el destino de Google es *search*. Todo lo que hace tiene que ver con ayudarte a buscar. Todo lo que hace Amazon tiene que ver con ayudarte a encontrar la variedad; todo lo que hace Apple tiene que ver con *taste*, te tiene que encantar lo que estás usando.

En cambio, *direction changes all the time* (la dirección cambia todo el tiempo) y la mejor manera de explicar esto es con el GPS. Aunque llegue yo a una ciudad pequeña en el norte de Europa, le pongo el Waze todos los días, porque el destino lo tengo muy claro (sé cómo llegar), pero la dirección está en función del tráfico. El tráfico equivale a esas variables macro y micro, que hacen que el *landscape* cambie o evolucione.

El gran reto es el juego entre dirección y destino. Creo que los verdaderos líderes empresariales del mundo no tienen plan B: tienen sólo el plan A, como lo tenía Steve Jobs, muy claro. Lorenzo Zambrano tenía clarísimo lo que quería hacer con el cemento. El cambio de dirección es lo que hace la diferencia en la estrategia, pero el destino no cambia.

El cambio de dirección es lo que hace la diferencia en la estrategia, pero el destino no cambia.



¿Cómo defines la orquestación estratégica? Tu concepto es muy importante en tiempos de incertidumbre y cambios de dirección. ¿Por qué ésta genera a las empresas un valor agregado y qué ventajas competitivas tiene?

Escribí un artículo sobre el tema en 2006 y me imaginé en aquel momento que las empresas se convertirían en algoritmos. ¿Qué significa esto? Uber por ejemplo no tiene absolutamente ningún activo, es un algoritmo. Es una empresa de las más rentables de la historia. Visualicé que el futuro de las empresas no eran los activos sino las ideas. Me pareció que los activos se podrían orquestar.

La idea es que cuando tú eres un orquestador, lo que tienes ya no es una empresa egocéntrica, tienes una plataforma aloécéntrica. Αλος (alos) viene del griego, «otros». El iPhone, por ejemplo,

es fascinante porque Apple se preocupa de tres elementos únicamente: la miniaturización (cada vez más inteligente), el diseño (tiene que ser cada vez más atractivo), y la facilidad de uso. Todo lo demás proviene de otros jugadores: son las *apps*, existen millones de ellas.

El iPhone se convirtió en una plataforma del valor de otras empresas, por eso la orquestación no es otra cosa que cambiar el rol de un gerente de una empresa egocéntrica, a un director de orquesta, con una plataforma que detecta instrumentos musicales. El empresario tiene que ver qué, de otros jugadores, puede poner en su plataforma, para aumentar su valor. Ya no es solamente mi valor, no es egocéntrico, es alocéntrico. Hoy todo el mundo habla de las empresas que no requieren activos, sino ideas, y todo lo demás se tiene que orquestar. El mismo Steve Jobs se definía como un *play the orchestra*.

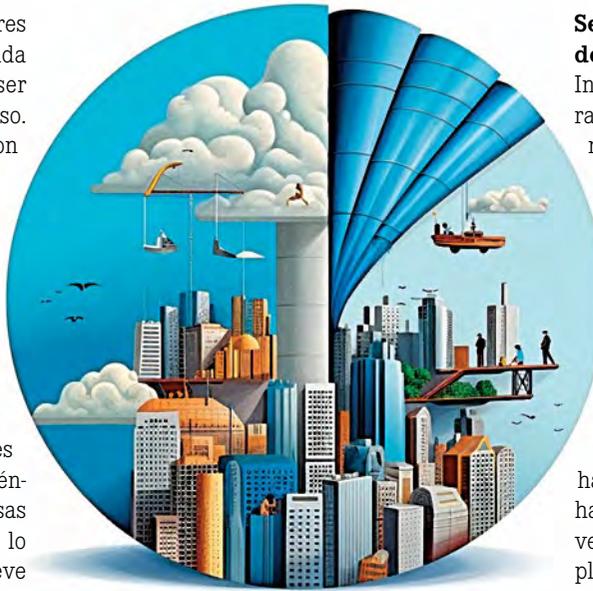
¿Entonces tiene que ver con ecosistemas?

Es un ecosistema, si se ve así. No es un *keiretsu* japonés, que es el ecosistema por excelencia. El grupo Toyota es por ejemplo un *keiretsu*. De alguna manera Toyota es dueño de todo. Lo importante de la orquestación es que no eres dueño. Así como un director de orquesta no es dueño de los instrumentos, pero valora su actividad y tienes que hacer un mecanismo donde cada instrumento reciba un valor, tan interesante que no se quiera salir de la orquesta. Esto es parte del reto: que no se salgan de tu empresa. No les puedes ordenar porque no forman parte de ti. Tienes que convencerlos, en un *engagement* muy claro.

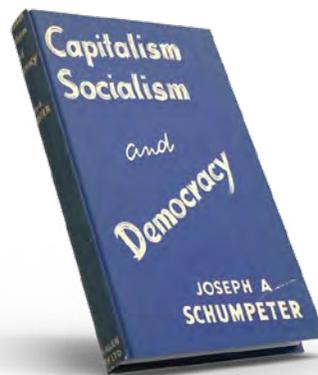
¿Qué riesgos corre una empresa si no tiene esa visión de orquestación estratégica?

Lo que honestamente creo es que son especies en vías de extinción. La cuestión transaccional está terminándose. En la Biblia, San Pablo habla del concepto de la iglesia y se refiere a lo que equivale a la orquestación de los dones. Iglesia significa «ser llamados a». Son aquellos llamados a formar parte de ese ecosistema del evangelio.

Lo interesante aquí es que cada uno tiene un don diferente. Es lo maravilloso, porque tiene



que ver con orquestar tus debilidades. Tienes unas fuerzas que hay que fortalecer. Apple por ejemplo fortalece cómo se hace miniatura, cómo tiene un diseño maravilloso y cómo es fácil de usar, pero todo lo demás que tiene se orquesta en manos de otros. Esa idea sobre que fortalezco mis fuerzas y orqueto mis debilidades hace que tengamos un contexto de empresas sumamente rico. Ya no se trata de que yo gano y tú pierdes, se trata de que tú juegues mi juego. La nueva definición de ganar no es que el otro pierda: es que juega tu juego.



Capitalism, Socialism, Democracy. Joseph Schumpeter, 1942

Se vuelve una cooperación intrínseca dentro de lo que estás generando...

Interesante porque etimológicamente, es colaboración, la cooperación asume altruismo y este no lo ves aquí. Ojalá que todos fueran la Madre Teresa, pero no es así. La colaboración asume que tú no eres altruista, que participas porque te conviene.

Siendo experto en innovación y estrategia, ¿dirías que hay alguna receta para ser innovador? ¿Has encontrado una receta o un algoritmo que nos permita ser innovadores?

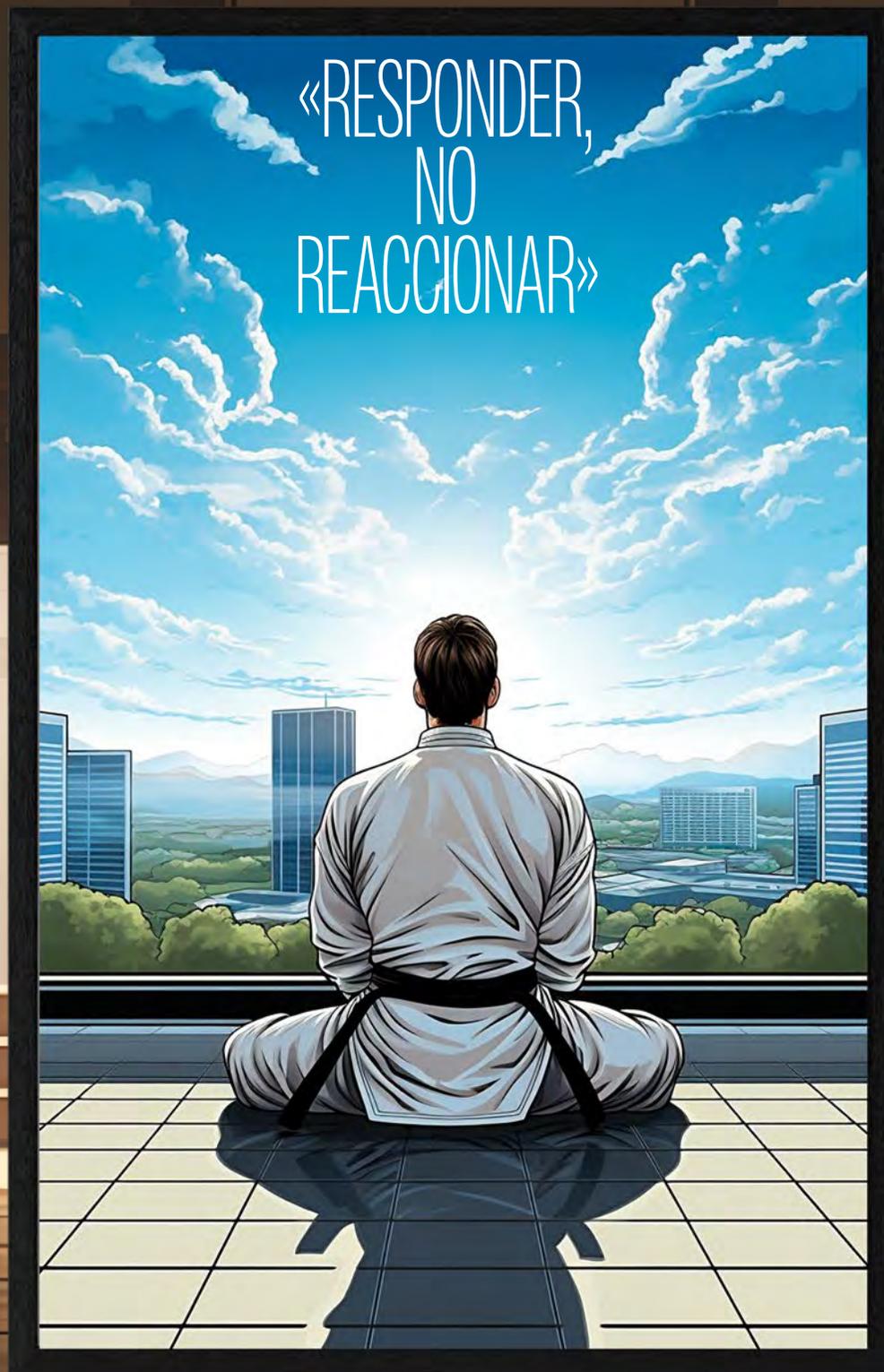
A nivel de persona, a nivel de identidad, me han dicho muchas veces que lo que he escrito ha tenido éxito porque me gusta provocar, y la verdad es que no lo hago con esa intención. Simplemente creo que hay cosas del *statu quo* que no funcionan. La principal receta es algo que en griego le llamamos *μετάνοια* (metanoia). Dice la Biblia que si el grano no entra a la tierra y muere, no germina. Encontramos en varias ramas de la ciencia, que hay que morir para poder renacer. La resurrección es precisamente esa. En innovación es exactamente lo mismo.

Quien escribió esto de manera fantástica fue, según yo, el mejor economista de la historia, Joseph Schumpeter. Escribe en 1942 un libro fantástico: *Capitalism, Socialism, Democracy*. Es un libro de innovación por excelencia y acuña un término: «innovación creativa». La innovación *per se* es destructiva.

Cuando a Steve Jobs le preguntan sobre el futuro de la PC, responde que el futuro de ésta es que no será una PC, y habla de un aparato que se llama iPhone. Destruyó de alguna manera lo que es la PC. Esa capacidad y disposición para tratar de cambiar las cosas. Uno cambia no cuando le está yendo mal, sino cuando te está yendo bien. Cuando te está yendo mal no tienes ya ni tiempo ni dinero para cambiar. ¿Cuál sería la receta? Ser capaz de cambiar cuando todo está bien. Esa es a la que Schumpeter le llama «destrucción creativa». </>

El entrevistador es profesor del área de Análisis de Decisiones en IPADE Business School y MBA por la misma institución.

LUCA GANDINO



Lo primero es entrenar y prepararse, la resiliencia se deja para el combate, de acuerdo con este consultor Cinta Negra.



ROSA PAULINA LÓPEZ

Business Black Belt, una empresa de consultoría que utiliza conocimientos de las artes marciales y del arte de la guerra para aplicarlos a la estrategia empresarial, fue fundada en 2017 por Luca Gandino. En 2022, el autor publicó un libro sobre este mismo enfoque en las empresas. Con una larga trayectoria como directivo en empresas mexicanas, este emprendedor vivió en varios países, incluyendo México y Rusia. Desde su punto de vista, las empresas y los guerreros comparten la necesidad de estar bien preparados para todo, con base en entrenamiento y preparación. Esta es la charla que sostuvimos durante las Jornadas Internacionales de Perfeccionamiento de IPADE Business School.

¿Qué similitud puedes encontrar entre la sabiduría y habilidades que se adquieren en las artes marciales y el arte de la dirección?

Desarrollé una metodología muy específica. Está hecha en diferentes partes y aplica principios. Las artes marciales tratan de que se responda, no que se reaccione. Cuando reaccionas se trata de tus instintos, que a veces son buenos, a veces no. Las artes marciales, por el contrario,

son respuestas. Evalúas como está hecha una persona y cuáles son sus habilidades. En este caso —se trata de un oponente—, cómo le puedes ganar, aplicando respuestas concretas a acciones concretas, que además, siendo dinámicas, cambian de forma continua.

La metáfora es muy obvia: igual que en los negocios, las cosas cambian. Tienes un plan pero te tienes que adaptar. Tu plan no es uno hecho al vuelo, no son reacciones: son respuestas y movimientos que quieres hacer. Lo mismo en las artes marciales. Las habilidades y sabiduría de un buen artista marcial, cinturón negro, son las de poder prevenir el mayor número posible

como en los negocios, mientras más situaciones pasaste o entrenaste, más preparado te vas a encontrar. Esto no significa que tengas la respuesta para cada cosa, pero estás listo.

de pasos para adelantarse. En el caso de la empresa, estar por delante de tu competencia. De esta forma no gastas energía ni te estresas, o usas el estrés a tu favor porque tienes ya unas respuestas preparadas.

Las artes marciales están hechas de varias partes y yo señalé para mi metodología 32 principios: uno filosófico es el *false surrender*, donde simulas en alguna parte de la lucha que estás más débil, cuando en realidad estás estudiando al oponente. Hay otros principios que son más mecánicos, como la gestión de la distancia, la de los ángulos, los movimientos. Son cosas muy específicas y puedes hacer un *pick and place* de lo que estás haciendo. Son ya respuestas concretas que estás dando.

¿Cómo se preparan los guerreros para el combate? ¿Qué importancia tiene esto, relacionándolo con los negocios?

Primero habría que hacer una distinción entre guerreros y luchadores en un deporte, porque los guerreros se preparan para algo que es la muerte, como los samuráis, que primero se presentaban. Era una forma de respeto, aunque después podía suceder lo que fuera y culminaba en la muerte. Mientras que si nos preparamos para un reto deportivo como son las artes marciales, lo mismo que en los negocios debe existir un cierto número de reglas: éticas y deportivas, amén de toda la parte técnica en cuanto a lo que se puede o no hacer.

Normalmente, si se puede, se estudia al oponente, cuáles son sus partes difíciles, tratar de no jugar su juego. Esto es cuando tienes la oportunidad de saber quién es tu oponente, porque en ocasiones no lo sabes. La idea es tener unos cuantos «go to»: principios y técnicas a las cuales puedes siempre responder en lugar de reaccionar, si no conoces a tu oponente.

¿Qué habilidades deben tener los directores en relación con esta estrategia?

Además de los 32 principios, mi metodología tiene cuatro macroáreas: adversidades, alcanzar sus *targets*, trabajo de equipo y mercado. Por mercado entiendo los clientes y la competencia. Se trata de cumplir el máximo número de estos principios, en cada área. ¿Cómo se preparan? Lo hacen teniendo diferentes



en el caso de la empresa, estar por delante de tu competencia. De esta forma no gastas energía ni te estresas, o usas el estrés a tu favor porque tienes ya unas respuestas preparadas.

respuestas a diferentes adversidades, a diferentes *targets* que no estamos alcanzando, a problemáticas que podemos tener con el equipo para distinguir las fortalezas de algunas partes del equipo.

No hay nada mejor que sacar esto a la superficie, sacarlo del inconsciente al consciente con las artes marciales, porque vas a utilizar tu cuerpo de una forma que no conocías. Es jugar ajedrez con tu cuerpo, que después puedes relacionar a retos de negocio.

Puedes tener algo planeado pero ¿qué sucede cuando de pronto se nos presentan situaciones que no teníamos conscientes o preparadas?

Precisamente es de lo que trata. La filosofía del curso es estar siempre preparados. Esto no significa que estoy exactamente preparado para una situación en específico, pero tengo varias técnicas, varias formas de enfrentar las situaciones. Se trata de entender lo que está pasando, ponerlo en su lugar, darle de ser posible una respuesta, en lugar de una reacción.

Entre más estudias las artes marciales, más debes tener una respuesta a cualquier situación. Tiene también un rol importante una parte de nuestro cerebro (la amígdala), que es la parte más primitiva del cerebro y es responsable por lo que llamamos *fight or fly*, lucho o me escapo. Sabemos también de su relación con la memoria de largo plazo, como cuando un niño toca algo caliente y se quema, no vuelve a tocarlo de nuevo. Es justamente porque la amígdala en ese momento está creando proteínas que ayudan a ese tipo de memoria.

Como en los negocios, mientras más situaciones pasaste, para más situaciones entrenaste, más preparado te vas a encontrar. Esto no significa que tengas la respuesta para cada cosa, pero tienes la más adaptada, que siempre será mejor que una reacción sin intención.

¿Qué papel juegan la adaptabilidad y la resiliencia, tanto en las artes marciales como en los negocios?

Hay que dividir las artes marciales. Una parte es cuando practicas, y otra cuando compites. En el segundo caso, puedes ser resiliente: quizá te hicieron una llave, te están extendiendo un

brazo, sientes que se va a romper, pero aguantas un poco más.

Sin embargo, cuando aprendemos artes marciales, lo grueso del trabajo es entrenar. Cuando lo haces, es mejor no ser resiliente. Un poco *counterintuitive*, porque si hoy te rindes a tiempo, aprendiste algo, no te hiciste daño y mañana puedes entrenar mejor. Entonces dentro de un entrenamiento es mejor rendirse antes y entender por qué llegaste ahí, cuáles fueron tus errores, cuáles son los pasos que te llevaron a no hacer uso de la resiliencia, qué te guardas para una situación importante, cómo puede ser una competencia. Lo mismo vale para cuando entrenas a tus empleados y a ti mismo. Tienes que darte ánimos y pensar que no siempre todo tiene que funcionar pero no tengo que ser resiliente, porque la resiliencia te quita energía, hay que guardarla para el momento correcto.

¿Cómo puede usarse la fuerza contra el oponente en las artes marciales? ¿Cómo puedo tomar esa idea y relacionarla con los negocios?

Es una gran mentira aquello que dicen que en las artes marciales no se necesita fuerza, porque en realidad se requiere siempre. Lo que sucede es que la técnica cuenta más que la fuerza. Con técnica, no tiene nada que ver que un hombre esté sobre una mujer, ella puede quitárselo muy fácilmente porque tiene la técnica. Ahora, si hombres que pesen más que ella tienen la misma sabiduría y técnica, entonces sí pueden vencerla. Ahí sí, desde luego, la fuerza cuenta, la técnica es una ayuda.

¿Cómo puedo relacionar esto con la dirección de empresas?

Nosotros hablamos siempre de tamaño. En el mundo de la empresa a veces eres pequeño y puedes reaccionar fuerte, pero si un competidor mucho más grande que tú quiere ponerse muy bravo, puede bajar precios, puedes perder. Tu inversión es un gasto, su inversión es una inversión; hay *hostile takeover* cuando te compran de forma hostil. Desde luego que ser pequeño tiene sus ventajas como la velocidad, pero el tamaño a veces es importante.

Si damos el entrenamiento a compañías grandes, que son el mayor porcentaje de empresas con las que trabajamos, les preguntamos cómo



en el mundo de la empresa a veces eres pequeño y puedes reaccionar fuerte, pero si un competidor mucho más grande que tú quiere ponerse muy bravo, puedes perder.

van a usar su tamaño, porque volviendo a las artes marciales, ser más fuerte, más pesado, con más músculo, también te cansa: necesitas más oxígeno. Debes saber cómo gestionar tu fuerza.

¿Cómo se pueden elevar las habilidades de liderazgo en diferentes posiciones dentro de la empresa?

Cuando doy este curso, normalmente 90% de la gente nunca ha practicado artes marciales. A pesar de que en compañías grandes casi todos hablan inglés, ciertas palabras para un italiano que lo hable o una mexicana, pueden tener contextos un tanto distintos. En las artes marciales, el lenguaje que se utiliza por todos es el de cuerpo.

Algo que también las unifica es que todos están fuera de su área de confort y hablando del idioma del cuerpo, de técnicas precisas. Ahí no importa si eres un director o no, porque cada uno hace su instrumento sobre lo

que acaba de sentir, en su cuerpo. ¿Cómo puedes usar esto? Depende de la profundidad, de la sabiduría, de la experiencia corporativa. Lo que tú eres lo llevas a las artes marciales y ahí, dependiendo de las gafas de cada uno, se ve el mundo. Las gafas son la técnica, y con los instrumentos que te damos, tú decides cómo vas a usarlos. Por eso sirve a todos, desde vendedores hasta CEO, aunque mientras más arriba estás en la compañía, ya tienen su propio *go to*, que puede ser el golf, las mismas artes marciales, etcétera.

En cuanto al miedo y la incertidumbre en los combates, ¿cómo se enfrentan? ¿Qué lecciones podemos extraer de ahí?

No tener miedo significa que no eres valiente. Un poco de miedo ayuda siempre, y regresamos a lo mismo: la experiencia. Entre más experiencia, menos miedo, pero siempre está presente. Si te dan una posición en la que no te sientes como en tu casa, tienes miedo. También es más bonito, crea mayor dopamina, y quizá hasta hagas un mejor trabajo del que ya hiciste los últimos diez años en el mismo puesto. El miedo, sin embargo, tiene que saberse gestionar.

Las artes marciales y el *jiu-jitsu* brasileño que usamos pueden situarse en una curva, donde el estrés en un cierto punto tiene un *burnout*, pero las artes marciales te ayudan a estar siempre en la parte óptima de la curva, donde tu estrés es una función positiva en lugar de una negativa. Es un poco darle la bienvenida al miedo, con que puedas contenerlo.

¿Cómo es que los líderes pueden acercarse a las artes marciales sin vivir un combate cuerpo a cuerpo?

No todas las artes marciales requieren combate cuerpo a cuerpo. Algunas son más como una danza. Pero el *jiu-jitsu* brasileño y el judo son para todos. Sí se requiere un enfrentamiento, pero ese enfrentamiento te ayuda a aprender algo de ti mismo. Creo que no hay mejor manera de enfrentar el miedo que con las artes marciales. Está claro que no todos tenemos el cuerpo, la edad, las ganas o el tiempo para practicarlas, pero creo que es algo muy positivo que nos puede ayudar. Con un lego te puedo explicar mejor, porque tengo tantas conexiones en

las manos y con mi cerebro y sería más fácil para mí explicarte una estrategia. Bien, pues quita las artes marciales y pon el lego. No lo veas como un enfrentamiento, sino como una manera de conocerte mejor a ti mismo. </>

entre más estudias las artes marciales, más debes tener una respuesta a cualquier situación.



La entrevistadora es profesora del área de Control e Información Directiva en IPADE Business School y MBA por la misma institución.

EXECUTIVE MBA (MEDEX)

Lleva tu carrera directiva al **siguiente nivel**

Perfecciona tus competencias
para asumir mayores responsabilidades

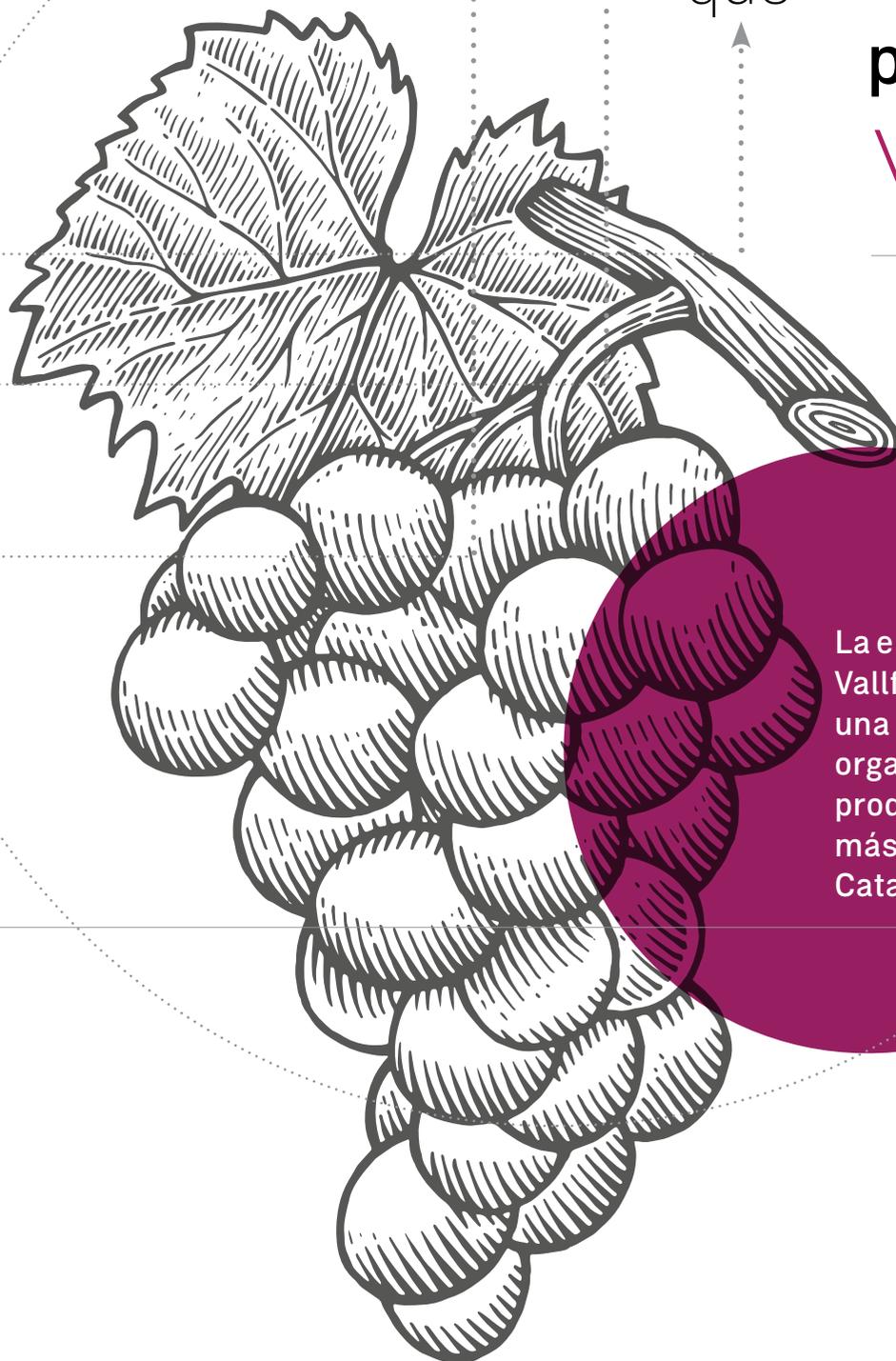
Alcanza un **desempeño de alto impacto**
en tu capacidad de liderazgo



UN ECOSISTEMA

que

produce
vino



La empresa Vallformosa diseñó una nueva forma de organización para producir los vinos más premiados de Cataluña.

ALEJANDRO SALCEDO-ROMO

Es una asociación productiva de carácter comunitario en donde el productor de vid está en el centro del valor y forma parte de un ecosistema en donde nadie puede quedarse atrás. O todos ganan, o nadie, lo cual genera una nueva forma de sustentabilidad ecológica y social, mucho más resistente y justa. El caso de Vallformosa está por convertirse en una cátedra universitaria y sustenta la primera empresa vinícola en documentar cero emisiones de carbono en Europa. Este caso fue documentado por Miguel Ángel Llano, profesor de Dirección de Operaciones en San Telmo Business School, quien en entrevista con *istmo* durante las Jornadas Internacionales de Perfeccionamiento, describe los beneficios de este acuerdo, en conjunto con Josep Graells, presidente de Vallformosa.

Miguel Ángel, ¿qué papel juega la sustentabilidad empresarial para hacer frente al complejo contexto actual?

Un muy interesante; diría que vital, porque siempre habrá crisis, sea energética, una guerra o una pandemia. No se puede pensar que el entorno será perfecto y que los años 2023, 2024 o 2025 serán un mar en calma. Precisamente la sostenibilidad está, a mi entender, evolucionando hacia el concepto de ecosistema: uno en donde la empresa cambia el concepto de cadena de valor y cadena de suministro, a uno en donde el territorio, como sucede en el caso de Vallformosa, la empresa no es el único protagonista. Es una parte importante, pero se busca que tanto los agricultores como los clientes y todos los *stakeholders* externos logren la triple sostenibilidad –*profit, people, planet*–, y que ésta llegue también a los miembros internos, que son el accionista, el proveedor, el cliente interno o empleado, y que los haga parte de ese ecosistema. De esto trata el caso de Vallformosa: no de crear dentro de una Denominación de Origen un producto más, sino de generar un ecosistema que permita hacer de esa sostenibilidad algo anticrisis, anticíclico y para mucho tiempo.

Josep, como presidente del Consejo y accionista mayoritario de Vallformosa, una empresa de vinos, ¿cómo viven la responsabilidad de hacer crecer el entorno, el ecosistema?

Lo que estamos considerando es un cambio de paradigma en las relaciones con los proveedores, con el propio territorio. El proveedor no es únicamente alguien que te suministra, es una

se busca que tanto los agricultores como los clientes y todos los *stakeholders* externos logren la triple sostenibilidad (*profit, people, planet*), y que ésta llegue también a los miembros internos (accionista, el proveedor, el cliente interno o empleado).



nosotros hemos establecido una relación con el viticultor de igual a igual: le aportamos valor, que nos es devuelto en forma de compromiso, de producto, de trazabilidad en el tiempo.

relación que debe ser sostenible en el tiempo. Que el último escalón de la cadena de valor también sea sostenible. Nosotros hemos establecido una relación con el viticultor de igual a igual. Es una relación donde le aportamos valor, que nos es devuelto en forma de compromiso, de producto, de trazabilidad en el tiempo. Esto nos hace más potentes en el mercado y mucho más sostenibles, porque compartimos esa cadena de valor desde el inicio hasta el consumidor final.

Supongo que hay tensión en la relación con los actores del ecosistema y que no todo puede estar alineado de manera natural...

En realidad cada uno tiene que hacer su propio papel. Vivimos en una sociedad basada en la propiedad. Nosotros hemos roto este paradigma, Vallformosa no tiene ninguna finca en propiedad. Lo que tiene es el compromiso y el trabajo

de 500 familias de viticultores que mantienen su propiedad, que va heredándose generación tras generación, a la que cuidan con afán y que forma parte del patrimonio, que va mucho más allá del económico.

Vallformosa aporta tecnología, compromiso de compra, trazabilidad, mejora de precio, capacidad de central de compras y formación, todo lo cual permite una relación transversal, tanto con el agricultor que tiene edad avanzada y que está al final de su proyecto –a quien se da seguridad y tranquilidad–, como con el viticultor que empieza, a quien se le proporciona toda la tecnología y los avances para que pueda desarrollar su propia actividad. Esto genera una relación de ecosistema muy potente, que no está basada en la propiedad, sino en algo a lo que nosotros le damos mucho valor: el sentimiento de pertenencia.

¿Cómo van logrando ese sentido de identidad y compromiso con las familias y con distintas generaciones?

La relación no es de transacción, es de transformación, en el sentido de que la relación entre el viticultor y Vallformosa es de 365 días al año. Nosotros sabemos exactamente lo mismo que sabe el viticultor sobre una finca. Lo acompañamos en la poda, en la evolución de las posibles

enfermedades que tenga la vid, en las diferencias de tierra que pueda tener una misma finca, en la puesta en valor de fincas viejas, que en lugar de arrancarlas, las ponemos en valor. Todo esto establece vínculos que se transforman en un compromiso que va mucho más allá de la transacción.

Siempre explico que las reuniones antes de la vendimia y en Navidad, donde están los trabajadores de la compañía, el equipo directivo y las familias de los viticultores, es uno de los momentos más impresionantes y emotivos que he vivido. Te das cuenta de que no solamente es una empresa para ganar dinero, sino que se establecen relaciones que van mucho más allá. Eso creo que es una aportación de valor, y eso es la auténtica sostenibilidad.

Miguel, de las acciones que Vallformosa realiza, ¿cuáles pueden ser traducidas a otras industrias, ecosistemas o países como buena práctica?

Desde el punto de vista de este ecosistema, por la parte de la proveeduría y de los agricultores, esto es perfectamente aplicable a un país como México. Aquí tenemos grandes productos, con los que se puede hacer exactamente lo mismo que se está haciendo con la uva. Se cultiva el aguacate, por ejemplo, en donde el agricultor no es el protagonista, a menos que sea un gran propietario de tierras. Pero sí existen pequeños agricultores a los que el sistema del club «Yo soy Vallformosa» les puede funcionar. Aquí lo que prima es el agricultor, para luego unirlo digitalmente con un consumidor diferente, porque la marca llega a un consumidor no clásico del mundo del vino, sino que hace cosas como *Tomorrowland*, que es un concierto de música digital en Bélgica, su principal mercado. Se une a un nuevo consumidor con otra edad, otro interés por la sostenibilidad, quien valora que ese producto no solo tenga una calidad mejor que otros vinos espumosos, sino también una historia sostenible verdadera y no un *greenwashing*. Efectivamente, está creando un ecosistema que comparte con el consumidor, que se siente parte del club Vallformosa. No solo el productor, sino también el consumidor es importante. Todo ello se puede hacer perfectamente en este país.

La sostenibilidad está sobre todo en el proceso, en los componentes, no en el producto.

Miguel, ¿cómo identificas qué conservar de la tradición y qué reinventar? Esto resulta fundamental en términos de sostenibilidad.

La tradición del proceso del champagne —que se crea en el siglo XVII— se mantiene, y se elabora siguiendo todas las normas que ese método lleva: recolección manual de la uva, ahora con uva ecológica con una primera fermentación, con una segunda fermentación en botella; con una estancia en botella de más de 18 meses. Toda esa tradición no se ha movido. Esa tradición no debe moverse, porque le da la calidad al producto. Lo que está rompiendo es algo que se había perdido en este sector, en la zona en que se producía el cava, y era la tradición de volver a poner al agricultor en el centro del valor del producto y de la uva. Esto es lo que Vallformosa está reinventando, sin tocar todo lo que durante siglos se ha hecho en el sector de los espumosos, tanto en Cataluña como en la región de Champagne.

Josep, en relación con el club «Yo soy Vallformosa», ¿cómo surge la idea y cómo la han ido transmitiendo y fortaleciendo?

La idea surge de una necesidad. En su segunda vida, Vallformosa se encuentra sin viñas propias y la perspectiva era cerrar la compañía o reinventarse. Para esa reinención se necesitaban cómplices, y esos eran quienes tenían la misma necesidad: que tenían un producto que servir, que era la uva. Esa mutua necesidad hace que hagamos una reflexión; hablamos de la sostenibilidad del producto.

Hay que pensar que el agricultor es el gran invisible en ese producto y en muchísimos otros. Muchas veces es una relación de vasallaje con el propio elaborador. El nuevo paradigma es que lo ponemos en el centro del valor. Vamos a ayudarlo a hacer el mejor producto, nos comprometemos a comprarle al mejor precio y le damos la tecnología para que sea sostenible y pueda seguir. Esto redundará en un gran beneficio, lo devuelve con creces. Permite que esa compañía, que no tiene propiedades, disponga de la mayor carta de premios que ha tenido una bodega en Cataluña.

Vallformosa tiene el premio a la mejor bodega de Cataluña por tres años seguidos. Es fruto de esta alianza y no es trabajo de un día: es largo,

es de pico y pala, de relaciones, de empatía, de inteligencia emocional. Creo que esa apuesta por feminizar nuestra compañía es otra forma de mirar, de relacionarse, de poner en valores el sentido de la responsabilidad y de compromiso en el largo plazo. Eso redundará en un beneficio: que todos seamos sostenibles. La sostenibilidad está sobre todo en el proceso, en los componentes, no en el producto.

A los dos: ¿Cómo perciben que evolucionará el tema de la sostenibilidad en el futuro? ¿Qué retos vienen? ¿En qué deberíamos estar pensando quienes buscamos hacer empresa sostenible?

Miguel Ángel: Volviendo a la primera reflexión, creo que la sostenibilidad está evolucionando hacia el ecosistema, y no a un concepto que ha sido exitoso —que concibió Michael Porter—, como el de cadena de valor. Ese concepto está dando paso a todo este cambio de paradigma, no desde el punto de vista teórico, sino práctico, hacia al concepto de ecosistema, donde si alguien pierde, nadie gana. Todos los que estén unidos en un territorio, tanto el agricultor como el fabricante, como las personas que tienen actividades económicas, culturales y turísticas dentro de una zona, sean parte de ese ecosistema que acabe también en el consumidor. El consumidor, en lugar de comprar productos, como era la tradición en una cadena de suministro o una de valor, está adquiriendo experiencias. Esto es Vallformosa, y creemos que será la evolución del concepto de sostenibilidad.

Josep: La sostenibilidad tiene un costo que recuperas con el precio. Lo recuperas en el valor. La apuesta está en cómo desarrollas esto. Vallformosa tiene dos proyectos para el corto

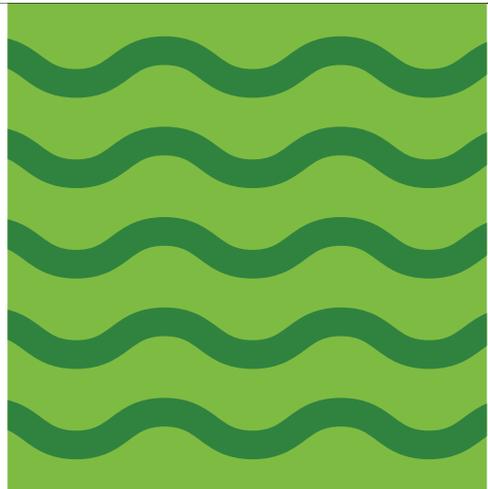
plazo. Uno es la creación de una cátedra con la Universitat Pompeu Fabra, y la Fundación Vallformosa, precisamente para ese espacio físico geográfico, que es el valle que le da su nombre, así como convertirlo en un espacio de huella de carbono cero. Vallformosa va a ser la primera bodega en Europa —lo estamos tramitando en este momento— que va a tener residuo cero. Esto tiene un costo, pero debemos ser conscientes de que este costo se traduce en valor, y que el nuevo consumidor responsable, que aprecia el valor de la sostenibilidad, lo pagará. </>

El entrevistador es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School y doctor en Sostenibilidad y Paz por la Universidad de Valencia.





NAZARETH
BLACK

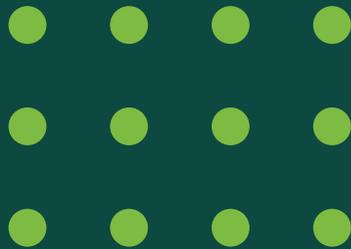


«Buscamos



compañeros de viaje»

La mujer que encabeza a los fabricantes del primer auto eléctrico mexicano cuestiona por qué un país que fabrica tantos millones de autos no tiene una marca propia.



REDACCIÓN ISTMO

Ha dedicado toda su vida profesional al sector automotriz, pero desde proyectos emergentes, disruptivos. Apenas egresada de la carrera de Derecho, Nazareth Black decidió que lo suyo era emprender, y desarrolló uno de los primeros *marketplaces* digitales para la venta de autos en México: Car Fast, muy pocos años después de haber reventado la burbuja de las *puntocom*. Parecían muchas complicaciones, pero el negocio salió adelante, y creció.

En 2018, Black comprendió que los tiempos estaban a punto de cambiar de nuevo, y se acercó al negocio de la electromovilidad. Se alió con la marca italiana Tazzari México, para comercializar sus vehículos eléctricos y luego se acercó a Zacua, el primer auto eléctrico mexicano. Hoy dirige tanto Car Fast como Zacua, y se ha forjado un nombre como una de las mujeres líderes en la industria automotriz. En charla con *istmo*, habla sobre sus motivaciones y algunas de sus metas a más largo plazo.

¿Cuándo surge Zacua y cuál es su propósito?

Surge en 2017 para empezar a innovar en el sector automotriz. Nace con la misión social de aportar a un mundo mejor, a través de la creación de vehículos cero emisiones. También, a través de este proyecto buscamos atraer la atención sobre puntos que importan, como el tema

de la disminución de la brecha de género, y otro igualmente importante para nosotros, que es México. Creemos que el país está listo para ir a las grandes ligas en el campo de la innovación y la electromovilidad; que estamos en el punto de inflexión en la industria que nos da la oportunidad de ir hacia adelante. Zacua nace en ese contexto y con esa misión social.

¿Qué significa su nombre?

Es una palabra de origen náhuatl. Es el nombre de un ave que vive en todo México e incluso una parte de Centroamérica. Según los libros de historia, esta ave era la favorita del emperador Moctezuma. Es un ave que tiene importancia histórica para México. Por eso se seleccionó como el nombre del proyecto.

¿Qué desafíos han enfrentado como empresa pionera en la fabricación de vehículos eléctricos?

A los pioneros siempre les toca lo complicado y Zacua no ha sido la excepción, porque como proyecto nace totalmente en contra de la corriente, como una marca mexicana. Esto no es más que una rebeldía contra el *statu quo*, que dice que los mexicanos hacemos coches para los demás, pero nunca con sello de la casa, ni creamos marcas completas. Nosotros rompemos con esto, lo que resulta en un gran

creemos que el país está listo para ir a las grandes ligas en el campo de la innovación y la electromovilidad; que estamos en el punto de inflexión en la industria que nos da la oportunidad de ir hacia adelante.



diferenciador. Se atreve a nacer como una marca mexicana y una marca de tecnología. Esto quiere decir que un auto eléctrico va en contra de una industria que es global, poderosa, con todo el dinero del mundo. Zacua nace además desde la plataforma de ser una *startup* mexicana, es decir, una empresa familiar. Tiene por ello una serie de desafíos por la forma en cómo surge y el contexto en que lo hace.

¿Qué tecnologías innovadoras están implementando en sus vehículos para aumentar la experiencia del usuario y la eficiencia energética?

Eficiencia es una palabra clave para nosotros, porque realmente buscamos regresar al origen del deber ser del vehículo, cuya principal función debe ser moverte. Hoy uno de los objetivos más importantes es que lo pueda hacer sin contaminar. Zacua busca romper ese frenesí que nos impacta en los hábitos de consumo de adquirir vehículos grandes y con muchos elementos que no son realmente necesarios. Por tanto, eficiencia y suficiencia son importantes para nosotros. Con Zacua buscamos un auto de alta tecnología que nos permita ser fieles a esos dos conceptos. Solo así podemos hablar de movilidad sostenible. Buscamos un auto que sea eficiente al moverte y con lo mínimo necesario para hacerlo sin contaminar. Esto se logra a través de la tecnología, restando elementos que no son indispensables. Lo que impacta es la experiencia del usuario, no el número de *gadgets* y luces que traigas. Más que experiencia lo definiría como un estado de ánimo, en que sientas que te estás moviendo como necesitas, sin contaminar. Es la mayor experiencia que Zacua puede ofrecer al usuario.

¿Cuál es su target?

Como mencioné, el modelo de negocio es muy distinto. Realmente no estamos buscando compradores, sino compañeros de viaje. Gente que quiera lo mismo que nosotros: un mundo mejor, y que estén dispuestos a esforzarse y hacer lo que les toca. Eso no se logra buscando compradores, sino compañeros de viaje en la misión de mejorar las cosas para todos.

¿Quién adquiere Zacua hoy? Una persona con una alta conciencia ecológica, que sabe que en



Nazareth Black, dirige tanto Car Fast como Zacua

en esta industria, ser mujer es vivir al límite todos los días. Creo que mi principal reto es no detenerme, nunca sentirme conforme.

esta etapa incipiente de la electromovilidad nos toca usar los eléctricos, aunque haya pocas opciones. Nos toca adaptarnos. Por ende, no vas a ser tan exigente con el vehículo que vas a comprar. Son mexicanos que comparten con nosotros esta filosofía de vida, sobre que es el momento de México, de empezar a trabajar para proyectarnos de una manera distinta ante el mundo

Con esta perspectiva, ¿Cuál sería su competencia?

Por la fase inicial en la que estamos, es complicado hablar de competencia con la industria tradicional, porque la propuesta y tiempo de Zacua son totalmente distintos. Hoy no estamos hablando de competir, sino de sentar las bases de una empresa sólida, y hasta entonces hablar de competencia. Queremos sentar las bases para que en cien años esta marca sea, como otras, una gran empresa global.

¿Qué acciones toman para potenciar el talento femenino en el sector automotriz?

Es un sector completamente masculino todavía, y estamos trabajando en ello. Zacua no se sube al tema de la inclusión porque sea una tendencia o tenga que hacerlo. Zacua no camina para ser inclusivo: nace así. Desde un principio la mujer es importante para el proyecto, así que no tenemos que estar desarrollando programas ni metodologías para ser inclusivos; es parte de nuestra esencia. Zacua es un espacio para que cualquier persona, de cualquier género, y ahora con el tema de la mujer que quiere venir a trabajar a la industria de los coches, pueda probarse y medirse con nosotros.

Con tu amplia trayectoria en la industria automotriz, ¿cuál dirías que es el principal reto que enfrentas?

En esta industria, ser mujer es vivir al límite todos los días. Creo que mi principal reto es no detenerme, nunca sentirme conforme. Aunque parezca que he llegado a cierto punto, el mayor reto es ser responsable y entender que no estoy abriendo un camino para mí, sino para mujeres que vienen detrás. Por eso no puedo perderme en el camino, sino trabajar todos los días de la misma forma, con la misma intensidad, con el mismo objetivo. Estoy trabajando para otras

mujeres: para abrirles espacios, y que otras generaciones cuenten con más espacios de calidad para trabajar dentro del sector.

¿Qué consejos darías a los emprendedores que quieren incursionar en esta industria?

El mejor consejo es que nos busquen, porque como dije, Zacua tiene una misión social muy importante, parte de la cual es impulsar a nuestro país. Uno de los proyectos que tenemos es ayudar a crear otras marcas mexicanas de autos eléctricos. Estamos desarrollando un programa para poder compartir y apoyar a otros empresarios que quieran crear marcas de autos mexicanas dentro de la industria de la electromovilidad o de la movilidad sostenible. Se trata de un programa que pueda ayudarles a ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo, en el riesgo que conlleva empezar un proyecto desde cero. A eso me refería con sentar las bases no únicamente para nosotros, sino para que otros puedan venir, y así multiplicar la movilidad sostenible en nuestro país, y también de México para el mundo. Por eso el mejor consejo es que vengan con nosotros.

¿Cuál es tu perspectiva de la movilidad sostenible? ¿Qué acciones podemos tomar los ciudadanos para poder tener una movilidad sostenible?

Me parece que es un tema de conciencia. En realidad lo que necesitamos construir es una cultura de movilidad sostenible. La cultura se construye a través de la conciencia y de desarrollar la responsabilidad, que es hacer lo que nos toca, nos guste o no. Hoy nos toca comenzar a movernos hacia los autos que no contaminen, por el bien de la comunidad. Para esto es necesario acercar la información a las personas de forma en que la puedan entender, porque una de las principales causas de resistencia a la movilidad sostenible y específicamente a la electromovilidad, tiene su origen en el desconocimiento de cómo funciona la tecnología. Como no la conozco, no la adopto; lo disfrazo con justificaciones y genero resistencias. Así se van creando mitos.

Las iniciativas que tenemos son plataformas enfocadas en la educación, para acercar la información de forma amable al usuario final,

somos un acto de rebeldía contra el *statu quo*, que dice que los mexicanos hacemos coches para los demás, pero nunca con sello de la casa, ni creamos marcas completas.



para que entienda cómo funciona. A través de proporcionarles estas herramientas educativas, podamos ayudarle a generar conciencia, a que cambie su mentalidad. Una persona que ya es consciente y responsable se mueve por sí misma a donde tiene que ir, y no tienes que estarla empujando. Por eso Zacua está trabajando en educar y acercar la electromovilidad a las personas.

¿Cuáles son sus metas a mediano y largo plazo?

Nacimos en un contexto muy complicado, tuvimos que brincar la fase inicial de arrancar, estabilizar y probar, e irnos directo a evolucionar. Dimos con éxito ese paso, lo que nos va a permitir hacer que Zacua vaya directamente a lo global, sin pasar por lo local. Estamos trabajando para lograrlo, y en el corto plazo seremos internacionales. Estoy segura de que en el mediano plazo hablaremos de nosotros como una marca global.

Hablando de ti como madre y líder. ¿Cuál es el ejemplo que quieres permear a tus hijos frente a la palabra «éxito»?

Me parece muy importante que no solo mi descendencia, sino todas las personas, entendamos que el éxito no es lo mismo para todos. Si todos tuviéramos la misma definición, todos nos dedicaríamos a lo mismo, viviríamos igual y seríamos clones. Hablo con mi hija sobre que ella tiene que definir lo que para sí misma es el éxito; entender que no lo puedes comprar, que no te lo pueden regalar; que es algo que tienes que construir, cualquiera que sea tu propia definición. La única forma de construir tu éxito de forma firme y estable es a través del trabajo duro, del esfuerzo y de los valores. De otro modo el esfuerzo será efímero y podrá caerse en cualquier momento. Es lo que trato de enseñarle a mi hija. </>



**WHERE IDEAS
ARE BORN.**



ESCANEA EL CÓDIGO

</EVENT_PRODUCTION><CREATIVITY_AND_DESIGN><DIGITAL_AND_
EXPERIMENTAL_MARKETING><STANDS_AND_DISPLAY>

De forma inevitable, el poder económico y el liderazgo geopolítico se mueven hacia el extremo oriental y el sur de Asia. Será un nuevo mundo, con diferentes retos y oportunidades, del que los demás países no podrán quedarse al margen.



RODRIGO DE LEÓN GONZÁLEZ

Para aquellos que nacimos en el mundo del predominio occidental, especialmente regido por el poderío político, económico y militar de Estados Unidos (EU), es difícil aceptar que el mundo se mueve hacia Oriente. Sin embargo, es una realidad irrefutable.

Naturalmente, nuestra vecindad con EU provoca que la mayor parte de las noticias y acontecimientos estén relacionados con el país del norte. La inmigración se mueve hacia sus fronteras, el turismo se desplaza hacia y desde su vasto territorio y su cultura se dispersa en todos los rincones de nuestro país. Esto es lógico, porque nuestra geografía obliga a las relaciones comerciales, políticas y familiares, a tal grado que solemos pensar que el mundo no va más allá de este país.

Sin embargo, el mundo se mueve hacia Oriente a una velocidad sin precedentes. También hay que decirlo, Oriente se mueve hacia el mundo y su expansión exige cada vez mayor comprensión de los retos, riesgos y oportunidades que este reordenamiento global representa.

EL DESPERTAR DEL DRAGÓN

Desde hace algunos años, el crecimiento de China situó a Oriente como una región a la que debíamos poner atención. Antes del despertar del dragón dormido, Asia exhibía niveles de desarrollo parecidos a los que hoy encontramos en África. La región en sí misma no representaba ningún tipo de poder en sí misma y sólo era citada por su mano de obra barata y por su exacerbada pobreza.

A partir de la década del 2000, China comenzó a mostrar relevancia en el mundo, primero por la producción que comenzaba a representar, pero posteriormente por el consumo y el poder económico y político. En la actualidad China se ha convertido en el contrapeso de EU en prácticamente todos los frentes. Los diarios y revistas más importantes del mundo dedican una sección al gigante asiático paralela a la sección de nuestro país del norte.

El mundo ha dejado de tener un líder único y ha comenzado una dinámica de balance de poderes fácticos entre dos países que fueron

el mundo se mueve hacia Oriente a una velocidad sin precedentes y Oriente se mueve hacia el mundo, su expansión exige mayor comprensión de los retos, riesgos y oportunidades de este reordenamiento global.



socios durante décadas, pero comienzan a presentar severas diferencias, como resultado del crecimiento y aspiraciones expansionistas del país de Oriente.

Adicionalmente, el crecimiento de China se ha convertido en el motor del desarrollo de Asia del Este, pues la producción de este país ha cruzado fronteras y ha provocado que múltiples países de la región se beneficien de la ola de producción que detonó China y, posteriormente, del consumo del gran dragón.

No obstante, actualmente China ya no es el único motor de desarrollo de la región, pues siguiendo e incluso superando las tendencias demográficas y de crecimiento económico del coloso del este asiático, un país aún más grande en múltiples sentidos comienza a dar visos de relevancia en el sur del continente. Naturalmente el país al que nos referimos es India.

Sin duda, China sigue siendo el líder asiático, pero India crece a pasos agigantados y amenaza con usurpar el lugar del dragón del este hacia mediados de este siglo. En conjunto, ambas superpotencias, que detonan crecimiento en sus respectivas zonas de influencia no dejan duda de que el mundo vira hacia Asia y que el nuevo poder del viejo Oriente se expande hacia el mercado mundo occidental.

Actualmente la clase media oriental se aproxima a los 2,300 millones de personas, lo cual —de acuerdo con Brookings— sucederá el año próximo (2024), convirtiéndose en el punto de inflexión en el que, más de la mitad de la población asiática, será considerada clase consumidora o clase media.

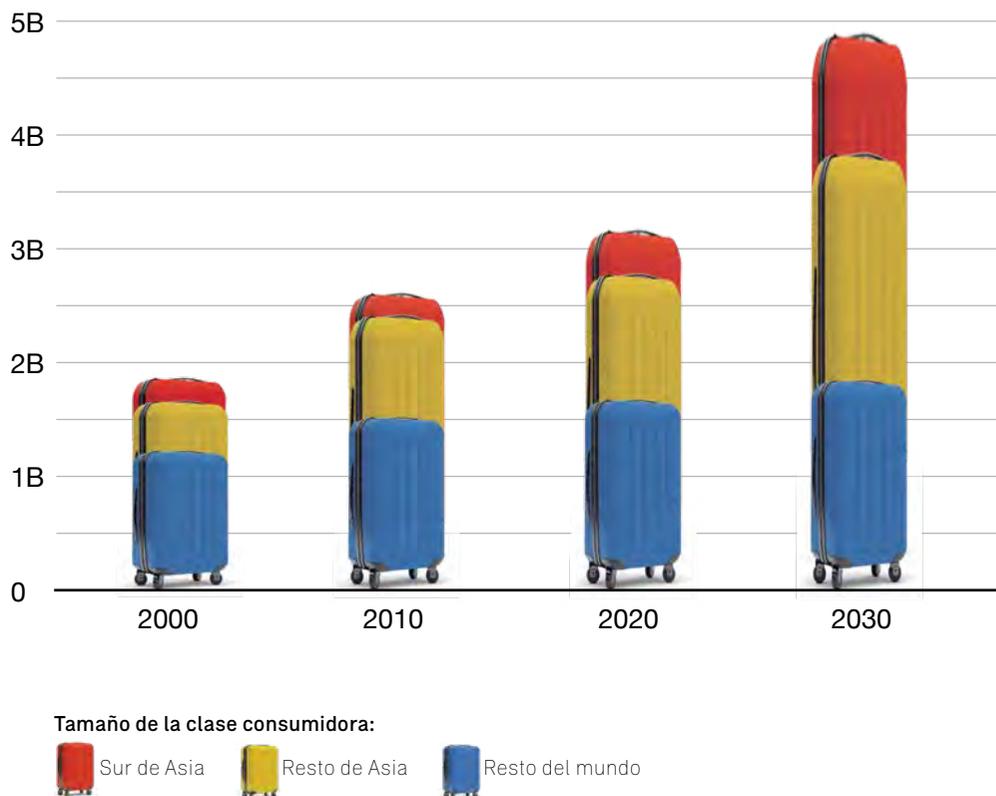
En tiempo presente la población del este de Asia y naturalmente de China lideran este indicador en números absolutos, pero en porcentaje es el sur de Asia, liderado por la India, la región que presenta expectativas de mayor crecimiento para las siguientes dos décadas.

en la actualidad China se ha convertido en el contrapeso de EU en prácticamente todos los frentes.

economía China es de 19.37 billones de dólares en precios corrientes, pero ello equivale a 33.01 billones, con ajuste al poder de compra (ppp), frente a los 26.85 billones de dólares de EU (en ambas mediciones, pues este país es el referente para el ajuste al poder de compra).

La economía es apenas la punta del iceberg. De acuerdo con *The Economist*, con base en datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), para el año 2020 China ya tenía una sociedad comercial preponderante con más del 70% de los países del mundo. En lo que refiere a financiamiento global, BBC con base en AIDdata muestra que

Gráfica 1 Los consumidores se mueven hacia el este: la siguiente década será para el sur de Asia

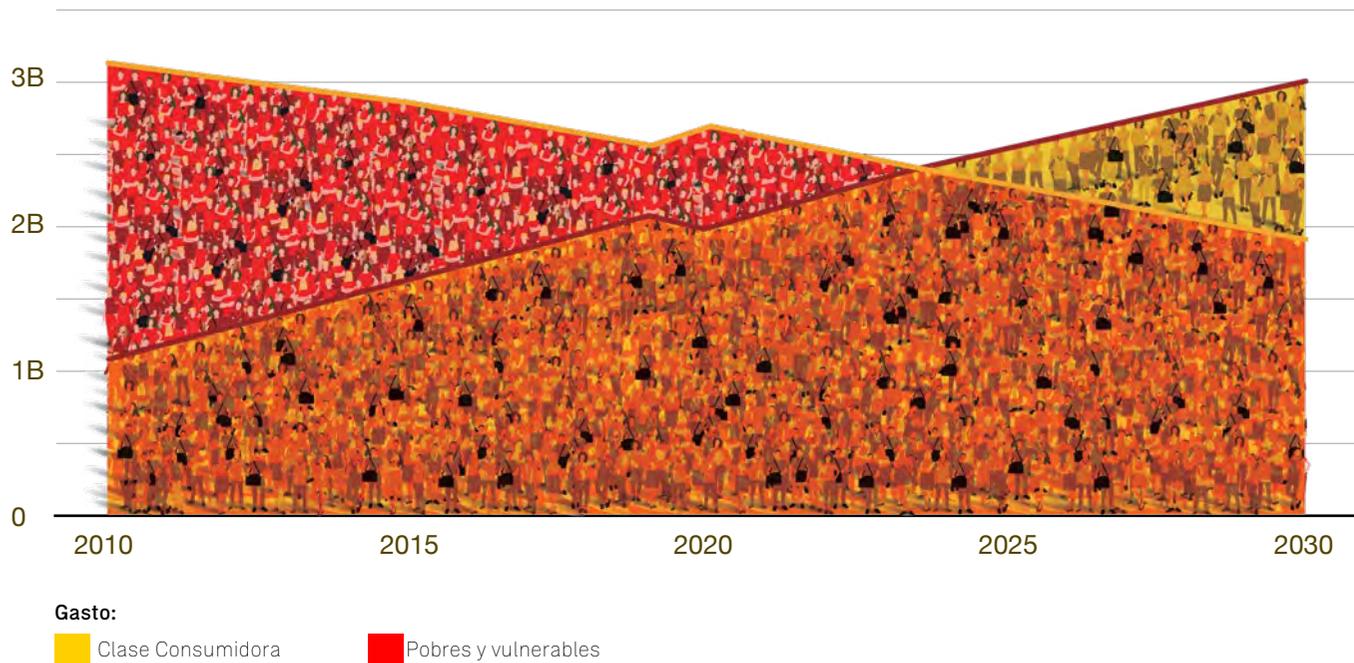


Fuente: brookings.edu con proyecciones de World Data Lab.

LO QUE CHINA REPRESENTA HOY

Sin duda, Estados Unidos sigue ostentando el liderazgo global en lo que a Producto Nacional Bruto se refiere. Sin embargo, considerando la variable del poder de compra, China superó a EU en el año 2014, con casi 18 billones (*trillions*) de dólares. Actualmente el tamaño de la

Gráfica 2 El punto de inflexión del consumo en Asia ocurrirá en 2024



Fuente: brookings.edu con proyecciones de World Data Lab.

en diversos años de la década pasada, China dispersó cerca del doble de préstamos que EU en el mundo, muchos de ellos enfocados a infraestructura, que será utilizada para motivar el comercio de la nueva ruta de la seda de China.

Como se mencionó anteriormente, China adicionalmente ha dejado de ser sólo la fábrica del mundo, para complementar su importancia como el mayor mercado de consumo del planeta. En 2020, con base en datos del FMI, la clase media china alcanzó un gasto de 7.3 US billones (*trillions*) de dólares (2011 ppp), colocándose muy por encima de la clase media estadounidense, que gastó 4.7 US billones de dólares. Este monto supone que China representó en ese año un 17% del consumo global contra 11% de EU.

Adicionalmente, China ya ha superado los 1,400 millones de personas, lo cual la coloca como un gigante demográfico con una población en edad económicamente (PEA) activa muy poderosa. Ciertamente hoy la demografía es una de sus grandes ventajas y en el futuro se convertirá en uno de sus grandes retos. Estos son solo algunos indicadores

China sigue siendo el líder asiático, pero India crece a pasos agigantados y amenaza con usurpar el lugar del dragón del este hacia mediados de este siglo.

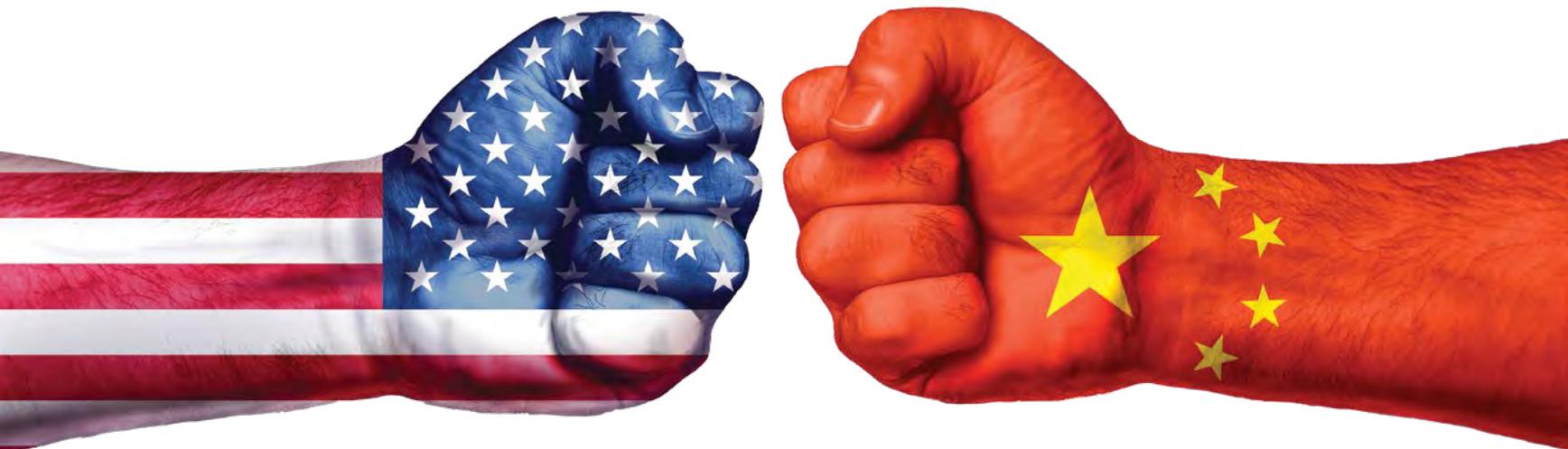
que muestran el crecimiento de China, pero los hay en prácticamente todos los campos: ciencia, tecnología, educación, milicia, etc.

LO QUE INDIA REPRESENTA HOY

China es una realidad, India es una promesa, sin embargo, parece ser una promesa con gran sustento. Después del año 2020, que representó un momento trágico por efectos del COVID, India se ha recuperado en prácticamente todos los ámbitos. De acuerdo con el FMI, en 2021 alcanzó un crecimiento económico de 9.1% y se ha estabilizado para el presente año y los venideros en números que pueden superar 6%.

La población de la India acaba de rebasar al número de la población china, alcanzando 1,440 millones de personas, con la diferencia de que su perfil demográfico tiende a ser sumamente joven y promete convertirse en una PEA de forma preponderante en los siguientes 15 años.

Con base en información de *The Economist*, en el resto de la década la PEA de China



descenderá en más de 40 millones de personas, mientras que en India se incrementará en más de 100 millones, permitiendo que para 2030, India ya haya alcanzado una mayor PEA que China (1,000 millones vs 950 millones).

El desarrollo tecnológico, tanto en infraestructuras como en capacidades de su población, sumado a la variable demográfica que se acaba de mencionar, posiciona a India como un gran jugador en mano de obra local y a distancia. En las cadenas de suministro actuales, aun cuando hay países que se han posicionado bien como Vietnam, sólo India tiene el mercado laboral suficientemente vasto para competir con China.

Numerosas compañías comienzan a posicionar su producción en el país del sur de Asia, aprovechando este mercado laboral que adicionalmente es de menor costo que el del este asiático. Adicionalmente, otras compañías contratan colaboradores a distancia que pueden realizar trabajo remoto y que tienen su base en India, aunque las compañías estén basadas en otros países.

India sin duda destaca en diversos campos de la tecnología, industria farmacéutica y química, cine, industria automotriz, agricultura, etcétera. Y no podemos olvidar que, de acuerdo con, muchas encuestas internacionales, tiene como líder al primer ministro con mayor aprobación del mundo: Narendra Modi, con casi 10 años en el poder y quien se visualiza por más años al frente, dando continuidad al desarrollo del país.

Esta variable, al igual que se comentó en el caso de China, actualmente parece ser una ventaja, pero en el futuro puede ser un reto.

si bien es cierto que India es el próximo líder en ascenso, nadie cuestionaría que en la década actual, los dos gigantes se llaman EU y China.

NO HAY QUE OLVIDAR A RUSIA

Por si China e India no fueran suficientes motores para comprender que el mundo se mueve

hacia Oriente, también debemos recordar que la parte oriental del territorio ruso, lo convierte en el país más grande de Asia, a la vez que su territorio en el continente europeo lo convierte en el territorio más extenso de Europa. Rusia, al menos en tiempos modernos, es un país situado en Europa central, pero con su gran territorio, gran parte se mira hacia el este.

Sin duda alguna, Rusia juega y ha jugado históricamente un rol preponderante en la geopolítica global, por su multiplicidad de fronteras y extensión territorial. Sin embargo, en la actualidad su importancia en el reordenamiento global tiene un énfasis distinto. Si recordamos los tiempos de la Unión Soviética liderada por Joseph Stalin o Nikita Krushchev, el balance del poder en el mundo se dirimía entre EU y la URSS, siendo China un país afín a los soviéticos por el modelo comunista, pero con un enfoque agrícola y sin poder económico.

Mao incluso se llegó a replegar al proceso de industrialización por temor al predominio que los soviéticos podrían ejercer sobre su país. Hoy el mundo es distinto. Los chinos son mucho más poderosos que los rusos, pero Rusia juega un rol fundamental en el balance global de poderes.

Si bien es cierto que India es el próximo líder en ascenso, nadie cuestionaría que en la década actual, los dos gigantes se llaman EU y China. Nuestro vecino del norte llegó a convertirse en la potencia hegemónica del mundo por alrededor de 30 años, precisamente después de la caída de la URSS (sin otro país que le hiciera contrapeso).

Hoy, desde mi punto de vista, aunque ya no vemos a un EU todopoderoso (sin contrapesos), sigue siendo la primera potencia del mundo, posicionándose China como la potencia número dos y en ascenso. Llegará el día, quizá hacia el cierre de esta década, que China podrá

considerarse la primera potencia del mundo, pero mientras esto suceda, para que el balance de poderes con EU tenga equilibrio, China necesita a Rusia.

Para los chinos, el abastecimiento de energía por parte de Rusia (además de otras materias primas), el componente armamentista y las implicaciones geopolíticas que el territorio ruso implica, son la cuña que complementa el poderío chino. Hoy el bloque China-Rusia es probablemente igual de poderoso que lo que EU representa. Es por esta razón que China seguirá estrechando sus lazos con Rusia y no permitirá que los rusos sucumban ante las presiones occidentales. Además de que China no dejará caer a Rusia, Xi probablemente no dejará caer a Putin. Si en algún momento el presidente ruso sufriera un golpe de Estado o perdiera continuidad en su gobierno, lo lógico sería que esto sucediera a manos de un opositor al régimen que fuera afín a Occidente.

En este contexto, lo natural sería pensar que China e India seguirán fortaleciéndose y que los rusos no dejarán de jugar su rol, lo cual solamente fortalecerá al bloque oriental en el corto plazo.

LOS RETOS DEL ASCENSO ORIENTAL

Ahora bien, el ascenso del mundo oriental no implica la caída de Occidente, ni que este cambio de liderazgo se vislumbre sin complicaciones. Por una parte, la expectativa de un movimiento gradual en el que Estados Unidos sea reemplazado por China como primera potencia no supone el debilitamiento absoluto de este país, sino un fortalecimiento relativo de China, por lo que seguiremos viendo a EU como uno de los principales jugadores políticos y económicos del mundo, junto con sus aliados de Europa occidental.

Quizá más importante: cuando el mundo oriental se consolide, habrá pugnas por el poder dentro de la misma región, como naturalmente sucede en un reordenamiento de poderes. Sería completamente factible que eventualmente haya intenciones de China por apoderarse de territorio o recursos rusos, por ejemplo en la región de Siberia, lo cual podría enfrentar a estos dos países. Paralelamente podríamos esperar



numerosas compañías comienzan a posicionar su producción en el país del sur de Asia, aprovechando este mercado laboral que adicionalmente es de menor costo que el del este asiático.

conflictos de gran escala entre China e India por los intereses comerciales de los chinos en el sur de Asia y la injerencia que están teniendo en Pakistán.

Adicionalmente China experimentará el envejecimiento de su población sin haber preparado un Estado de bienestar sólido y probablemente su líder supremo, Xi Jinping, seguirá fortaleciéndose de forma individual, minando la institucionalidad del Partido Comunista Chino en el mediano plazo y, con ello, la posibilidad de transiciones de gobierno exitosas en el futuro.

India por su parte no dejará de enfrentar complejidades en su desarrollo económico, cuando éste impacte su sistema de castas y usos y costumbres, a la vez que verán consolidarse a su también todopoderoso primer ministro Modi, lo cual en el corto plazo será seguramente positivo,

pero en el mediano plazo podría presentar el riesgo de que la democracia más grande del mundo se vea tentada a transicionar hacia el autoritarismo que ya reina en China y Rusia.

El mundo vira inevitablemente a Oriente, pero las dinámicas de reordenamiento global apenas comienzan. En Occidente no podemos perder de vista este cambio de direcciones, pues a la vez de la multiplicidad de retos que representará, igual será el abanico de oportunidades. </>

 El autor es profesor del área de Entorno Político y Social de IPADE Business School. Doctor en Business por J. Mack Robinson College of Business en Atlanta.

Cómo atraer *al* capital

DANIEL GARCÍA SOTRES

de CHINA



China seguirá su ascenso como el motor de la economía mundial. México podría ser un receptor de la inversión china en este nuevo mundo, pero debe prepararse para evitar un choque de culturas.

México equivale a menos de una décima parte de la población de China; su territorio (1.973 millones de km²) equivale a poco más del 20% del área de gigante de Oriente (9.597 millones). El peso de China no deja de impactar a todos los países y ciudadanos del mundo en lo social, lo político y lo económico.

En el curso del siglo XX y lo que va del siglo XXI se han configurado las potencias a nivel mundial que, nos guste o no, determinan no solo el orden global sino la dinámica económica y de negocios del planeta.

LA NUEVA REALIDAD

Después de haber experimentado una crisis de salud que golpeó a los ciudadanos individuales y corporativos de todos los países del mundo, y que impactó a todos los sectores productivos del planeta, 2023 nos enfrenta a una nueva realidad.

Necesitamos aprender a interpretar este nuevo entorno, para poder no sólo retomar el ritmo de la vida, sino adaptar las actividades productivas a la realidad poscrisis. Es necesario enfrentar muchos retos, entre ellos la salud emocional y física de la gente y la movilización productiva de las empresas.

Muchos gobiernos y empresas están viendo en diversos países en vías de desarrollo la oportunidad de mudar nuevamente sus procesos de producción y comercialización a gran escala, por encontrar en ellos menores costos, mano de obra calificada, acceso a materias primas y cercanía con los grandes y nuevos mercados. Este podría ser el caso de China, un país que está apuntalando sus estrategias para convertirse en el mediano plazo en la potencia número uno del mundo.

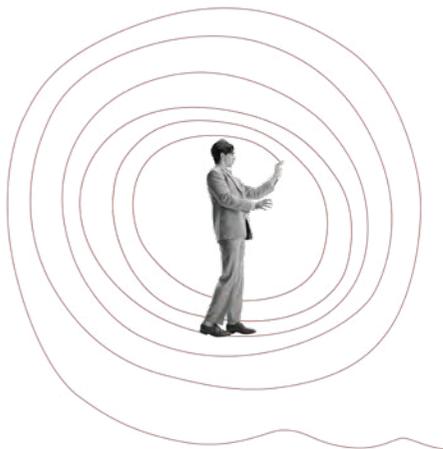
México podría ser una tierra fértil y de oportunidad para instalar empresas chinas, pero ello requiere buscar formas de integrar culturalmente a ambos países. Lo primero que deben entender los empresarios mexicanos es cuál ha sido el camino de China hacia el progreso.

China y sus empresas buscan continuamente mercados para comercializar sus productos, sobre todo de tecnología avanzada y asegurarse de fuentes de suministros como cobalto y titanio, que son estratégicos para su actividad industrial. ¿Pero esto es todo? Hay que entender hacia dónde va China.

EL CAMBIO DE RUMBO EN CHINA

De acuerdo con Sergio Ley, del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE), en los últimos 40 años, China se ha convertido en la locomotora de la economía global: su tasa promedio anual de crecimiento en el periodo 2000-2020 fue de 8.69%.

El 14 de marzo de 2013, la Asamblea Popular Nacional de China, confirmaba que Xi Jinping asumiría la presidencia de la República Popular China. Recientemente fue confirmada su reelección para un periodo de tres años más.



**es necesario
enfrentar muchos
retos, entre ellos
la salud emocional
y física de la gente
y la movilización
productiva de las
empresas.**

En 2015, para mejorar la capacidad industrial y de innovación de China, surgió el Programa Made in China 2025 (mic2025)¹ que habría de ser promovido por Xi Jinping, y que involucra a 10 sectores estratégicos:

1. La nueva generación de tecnologías de la información y comunicación (TICs)
2. Máquinas y robots computarizados de alta gama
3. Equipo de aviación y espacial
4. Equipo agrícola
5. Equipo de ingeniería marítima y barcos de alta tecnología
6. Equipo avanzado de transporte ferroviario
7. Vehículos de ahorro de energía y de nueva energía
8. Equipo de energía
9. Nuevos materiales
10. Biomedicina y equipo médico de alto rendimiento

Los antecedentes de cambios en la política del país asiático se remontan a 1979 con Deng Xiaoping, cuando la política de desarrollo pasó de centrarse en el campo a hacerlo en la manufactura, lo que habría de transformar a China en pocos años en «la fábrica del mundo».

CHINA EN EL SIGLO XXI

Para promover la internacionalización de sus empresas, China ingresó en 2001, a la Organización Mundial del Comercio (OMC), y arrancó el programa «Going global», que sería impactado negativamente por la crisis financiera de 2008-2009. Esto propició un aumento en el costo de la mano de obra. La tasa de crecimiento fue menor, y el país estuvo en riesgo de quedarse estancado en lo que se denominó «la trampa del ingreso medio» (*middle-income trap*), entre otros factores, lo que lo llevó evaluar y hacer cambios en la estrategia de desarrollo seguida hasta ese momento.²

De acuerdo con la publicación *Indicadores Mundiales de Propiedad Intelectual 2020*, de la OMPI, Asia es el continente con la mayor actividad de registro de propiedad intelectual. Cuenta con tres de las cinco oficinas más importantes:

China, Japón y Corea del Sur, en donde se registran 65% del total mundial de las patentes,

98% de los modelos de utilidad, 70.6% de las marcas y 68.4% de los diseños industriales.

En la evaluación del GII 2020, China tiene un mejor desempeño en los *outputs* de innovación, y si sólo se considera ese rubro, ocupa el 6° lugar en la clasificación general. En 2019 fue líder mundial absoluto³ en solicitudes de propiedad intelectual de patentes (43.4%), modelos de utilidad (96.9%), marcas (51.7%), diseños industriales (52.3%), y variedades de plantas (36.6%).

tras la difícil y compleja situación que ha vivido la humanidad, el 2023 se ha venido presentando como el principio de una nueva era.

EL TAMAÑO DE LA LOCOMOTORA

En 2012 se consolidó como la segunda economía más grande del mundo. China ha contribuido con un tercio del crecimiento del PIB global; fue el país que más ha aportado a este renglón en el siglo XXI, posición que ocupa desde 2006.

Aunque solo creció 2.3% en 2020, el ritmo más bajo en 44 años, fue la única de las grandes economías con crecimiento positivo.

De acuerdo con el FMI, su desempeño fue determinante para que el impacto de la pandemia del Covid-19 sobre la economía mundial, no sólo fuera menos agresivo, sino que propiciara una recuperación global más fuerte y rápida.

El FMI asevera que seguirá siendo la locomotora de la economía mundial: de aportar el 26.8% al dinamismo global en 2021, pasará a 30.7% en 2025. Para 2028, se estima que China se convierta en la primera economía global, superando a los Estados Unidos. De acuerdo con *China Briefing*, el flujo de inversión extranjera directa a China superó los 189,000 millones de dólares en 2022, un incremento de 8% respecto de 2021

Actualmente existen en México 1,294 empresas chinas. Entre China y México el comercio total en 2021, de acuerdo con la Secretaría de Economía, sumó 115,700 millones de dólares, un 25% más que en 2020.



Tabla. Total de exportaciones adicionales anuales de bienes debidas al neashoring

	millones de dólares
 Argentina	3,900
 Bahamas	177
 Barbados	61
 Belice	44
 Bolivia	125
 Brasil	7,800
 Chile	1,800
 Colombia	2,600
 Costa Rica	1,500
 República Dominicana	1,600
 Ecuador	841
 El Salvador	1,100
 Guatemala	786
 Guyana	400
 Haití	253
 Honduras	1,200
 Jamaica	139
 México	35,300
 Nicaragua	568
 Panamá	802
 Paraguay	251
 Perú	1,400
 Surinam	58
 Trinidad y Tobago	477
 Uruguay	528
 Venezuela	321

UN CASO DE CHOQUE DE CULTURAS

En Netflix se encuentra un documental que bien vale la pena ver, para darse cuenta de lo grave que puede resultar que una empresa extranjera se instale en otro país, sin antes prepararse para evitar un choque de culturas. El fenómeno no solo puede impactar su productividad y rentabilidad, sino amenazar su supervivencia y proyección.

American Factory⁴ es un documental que presenta un choque de culturas de una empresa china que llega a Estados Unidos para instalarse sobre la infraestructura de una empresa automotriz en Estados Unidos.

La empresa china es Fuyao Glass Illinois, que se dedica a fabricar vidrios y que se instaló en lo que fuera la fábrica General Motors, que tras la crisis financiera de 2008, se vio obligada a cerrar sus puertas y dejar sin trabajo a más de 10,000 personas. En 2010, cuando inicia la reactivación de la economía, empezaron a llegar empresas chinas, entre ellas Fuyao Glass, que trataría de adecuarse a los esquemas laborales de Estados Unidos.

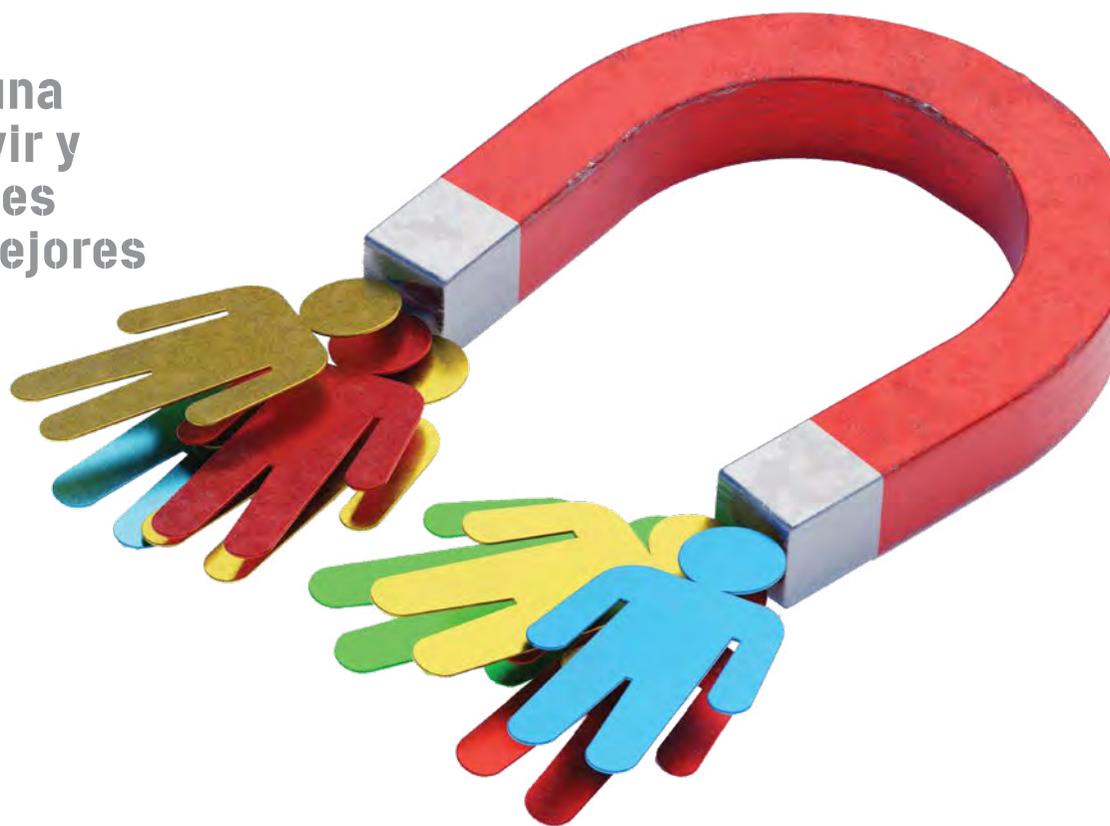
Sin embargo, lo que muestra el documental es el choque cultural, que comienza cuando los equipos de trabajo chino y sus líderes empiezan a experimentar roces diversos de comunicación, por las diferencias en cultura entre los colaboradores chinos y los estadounidenses, lo que impactaría negativamente todo el ambiente laboral.

En torno a este documental se deben considerar cuatro aspectos fundamentales:

- Para crecer y desarrollarse, una empresa requiere un clima organizacional que favorezca su productividad y con ello su rentabilidad. Para ello resulta fundamental alinear a todos sus colaboradores con la misión, visión, objetivos y metas de la empresa.

México podría ser una tierra fértil y de oportunidad para instalar empresas chinas.

hoy más que nunca es una exigencia para sobrevivir y buscar nuevos horizontes atraer y retener a los mejores colaboradores.



- En el caso de cualquier empresa global, es indispensable la integración del personal hacia un objetivo común. Para eso es fundamental que la empresa inversionista entienda la cultura del país en donde habrá de instalarse. Igualmente se hace necesario que todos los colaboradores entiendan la cultura de la empresa inversionista que los está contratando.
- Se requiere desarrollar un programa de inducción a la empresa y a las dos culturas enfocados en cómo entienden los chinos y los mexicanos la cultura del trabajo: horarios, lenguaje, productividad y correcta interpretación sobre las indicaciones para efectuar las distintas actividades.
- Es fundamental que la empresa entienda, entre otros, los aspectos legales, sindicales y costumbres del país en donde se instala, sobre todo porque las empresas asiáticas suelen no estar de acuerdo con ellos.

UN MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Un Programa de Cultura Empresarial para empresas chinas que inviertan y se instalen en México, tiene como objetivos:

- Lograr que las empresas de origen chino que inviertan y se instalen en México desarrollen un ambiente laboral eficiente y efectivo, que se traduzca en productividad, de donde habrá de derivarse la rentabilidad esperada en el corto, mediano y largo plazos.
- Lograr que los integrantes de la empresa inversionista extranjera, desde su presidente, director general y sus equipos de especialistas, entiendan cual es el perfil de los mexicanos, para que sepan cómo dirigirlos e integrarlos a la misión, visión, objetivos, metas, y por ende al plan de trabajo cotidiano de su empresa.

LOS GRANDES DESAFÍOS PARA LA NUEVA ERA

Tras la difícil y compleja situación que ha vivido la humanidad, el 2023 se ha venido presentando como el principio de una nueva era. En esta realidad lo fundamental es ser creativo y estratégico. El personal directivo de las empresas deberá apoyarse en sus colaboradores, sobre todo porque ellos son el activo más importante para salir adelante, crecer y desarrollarse hacia nuevos horizontes.

Si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo. No se puede seguir como antes de la crisis del Covid-19. Urge que hoy los CEO aprendan a pensar diferente, y escuchar las soluciones que proponen las personas que están en la base de la operación de sus empresas. Es común que esas cabezas vean lo que los directivos o gerentes no ven.

Hoy más que nunca es una exigencia para sobrevivir y buscar nuevos horizontes atraer y retener a los mejores colaboradores, desarrollarlos y crear la infraestructura para desarrollar una cultura organizacional lo suficientemente robusta como para lograr que los integrantes de la organización se sientan realizados, contentos y orgullosos, no solo de pertenecer al equipo sino de ser fieles a la marca que representan. </>

Fuentes

¹ Jorge Rodríguez Martínez (2023) *Made in China 2025. El desafío chino para el mundo es innovar y diseñar el futuro*. Estudio publicado en la edición "América Latina y el Caribe-China: Economía Comercio e inversión 2023", coordinada por Enrique Russel.

² Gobernaron: Mao Zedong (1949-1976); Hua Guofeng -periodo de transición-(1976-1978); Deng Xiaoping (1978-1989); Jiang Zemin (1989-2002); Hu Jintao (2002-2012); Xi Jinping 2012-hasta el presente

³ A finales de los años 60, el libro *El desafío americano* del autor francés Servan-Schreiber, se convirtió en un *best-seller*. La tesis cuestionaba el inmenso poderío de Estados Unidos a nivel mundial. "En 2021, más de medio siglo después, el entorno político, económico, tecnológico y social ha cambiado, y el centro de gravedad mundial se ha desplazado de Norteamérica a Asia. Hay que preguntarse si ha llegado el momento de cuestionarnos si estamos frente al gran desafío chino".

⁴ American Factory. Es un documental dirigido por Steven Bognar, Julia Reichert. Año: 2019.



El autor es presidente de IMPULSOTRES, consultora en talento humano, estrategia y gestión empresarial.



49 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



RESTAURANT

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

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

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

Is Mexico Leveraging Its Close Affinities with India?

AN INTERVIEW WITH
JAGDISH NAINWAL

RAFAEL RAMÍREZ DE ALBA



Is there an opportunity for increased relationships between Mexico and India?

India has become an extraordinarily important player in the global economy. Still, few people in Latin America seem to be fully aware of India's relevance today and its potential. Emerging economies have natural affinities with each other, and Mexico and India are no exception. We must ask ourselves, then, whether we are truly leveraging the opportunities of a closer relationship between the two countries. We had a conversation with Jagdish Nainwal, the Regional Head of UPL in Latin America and the President of the newly created Trade and Commerce Council of India and Mexico (INDMEX), an effort aimed at providing a platform for businesses to connect, address sector-specific issues, and grow together.

UPL is an Indian multinational company that manufactures and markets agrochemicals, industrial chemicals, chemical intermediates, and specialty chemicals and whose mission is to make every single food product more sustainable. The Trade and Commerce Council of India and Mexico was recently created in December 2022 to bring the two countries together and assist businesses in forming networks and partnerships with corporate majors and institutions in both India and Mexico.

INDMEX can always support Mexican business people with whatever they want to know about India. India is having a record 115 unicorns this year. We are now ranked third, just after US and China.

What does UPL do, and what is your role in Mexico and Latin America?

UPL is an Indian multinational company, and it is also a success story to be shared in the business world. The company started in 1969 with a very small plant of red phosphorus in India, and it later entered the agrochemical and agricultural sector, maintaining steady growth over time. UPL entered the global market in 1985 with a very small export operation delivering products to some Arabic countries. Then, after 1985, it started making some acquisitions and gradually increased its footprint around the globe.

I joined UPL in 2002 as a management trainee after completing my MBA. At that time, UPL had a total turnover of US \$125 million globally. And after 21 years of steady growth, in 2023, the company is worth nearly US \$6.5 billion. UPL is on a mission to make farmers more resilient. Its core mission is to offer effective solutions and efficient technology to make farmers more resilient, because they provide so many things that are good to human society. Today, UPL is present in most countries in Latin America.

How has your experience been doing business in Latin America? What similarities and differences have you found between doing business in India and doing business in Latin America and Mexico in particular?

Culturally and socially, the two countries have a lot of similarities. Both Indians and Mexicans think more from passion. They think with emotion. But there is one significant difference: we are the same in the sense that we both think from passion, emotion, and belief. But in India, because of our education system, we think more from the mathematical point of view. In Mexico, doing business is one hundred percent driven by qualitative thinking – emotion, passion, belief, and a qualitative approach – while the Indian mindset is more driven by the mathematical and quantitative approach. So, when I came to Mexico, I realized that when a team was saying something, or when a business was saying something, or when a customer said something and it involved emotion and passion, I had to



in my opinion, after the pandemic, Mexico has become the entry door into the Americas. If any company in India wants to do business in the Americas, I think Mexico will represent the entry door.

convert it myself into numbers and into the quantitative approach.

Also, due to the way that digitization and information technology have been adopted in India, some processes are easier in India as compared to Mexico, as digital and information technologies have been taken up more quickly by the Indian government. Otherwise, we are 90% similar. Another example is that Mexicans have high respect for hierarchy, just as we do in India.

But I am not only in charge of Mexico. I am also in charge of other countries in Latin America. Sometimes people outside Latin America think all Latin American countries are the same, culturally speaking, because they all speak Spanish. But trust me, that is not correct. Each country is culturally different. People think differently among Latin American countries. And the way they execute in the field is entirely different.

Many of us in Mexico are familiar with the success story of China in terms of how much it has grown in the past few decades. And we also know that India represents a very important growth opportunity. But beyond that, what should a Mexican businessperson know about India? What would you like to share about the way the Indian economy has been moving in the past few decades to where it is now? And what do you think the prospects for the future are for the Indian economy?

I think we often see in global news and articles that India is growing. But my view is that India is not growing but rather regaining what it once had. In the 18th century, India accounted for 25% of the total global GDP. Then, around 1820 (after nearly 100 years), India accounted for 16% of the global GDP. Then we were colonized by the British, and we achieved independence in 1947. And just imagine, by 1947, India's contribution to the global GDP had dropped to only 3% (from that original 25%). After independence, India started experiencing growth once again from there. But that took a lot of time because India remained a closed economy until 1993. Before that, we were not part of the global

village. There were a lot of restrictions on direct investment. And many licenses were required if anyone wanted to do business in India. So, it was after 1993 that India became part of the globalized world.

But then it all started. By 2000 we reached approximately US \$480 billion. Our GDP grew by 70-80%. And then, between 2000 and 2023, our GDP went over US \$3.3 trillion. Just imagine, after 23 years, from half a trillion dollars in 2000, our contribution to the global economy grew to US \$3.3 trillion. Today, we are number five in the global economy.

But why did this happen? Because we changed. First, India became a preferred manufacturing hub. Second, we expanded our focus on information technology. And then, if you see the total distribution of India's Gross Domestic Product across economic sectors as a percentage of GDP, the services sector accounts for about 50%. So, we changed our dynamics within the total GDP distribution, and we started producing and supplying to the outside world.

But there is one more thing – and I think nobody in the world currently has this kind of privilege. There are about 1.4 billion people in India, and this year its population topped that of China, making it the largest country in the world. But what is most relevant in this regard is that 65% of India's population is below 35. And whenever a huge part of a country's workforce is young, that becomes a growth engine that pumps energy into the country's overall growth.

Second, and most importantly, 70% of India's consumption today is domestic consumption. So, it is not only that we have been growing from half a trillion dollars in 2000 to 3.3 trillion today. What is also important is that we have been growing sustainably, because that 70% of domestic consumption is, I think, what makes India very strong today in terms of economic growth. That gives the world a lot of confidence in India. And that is why foreign direct investment in India, among many other things, is coming in swiftly.

That is very interesting because it helps us understand why Mexican companies like Cinopolis have seen a fantastic opportunity in India and decided to

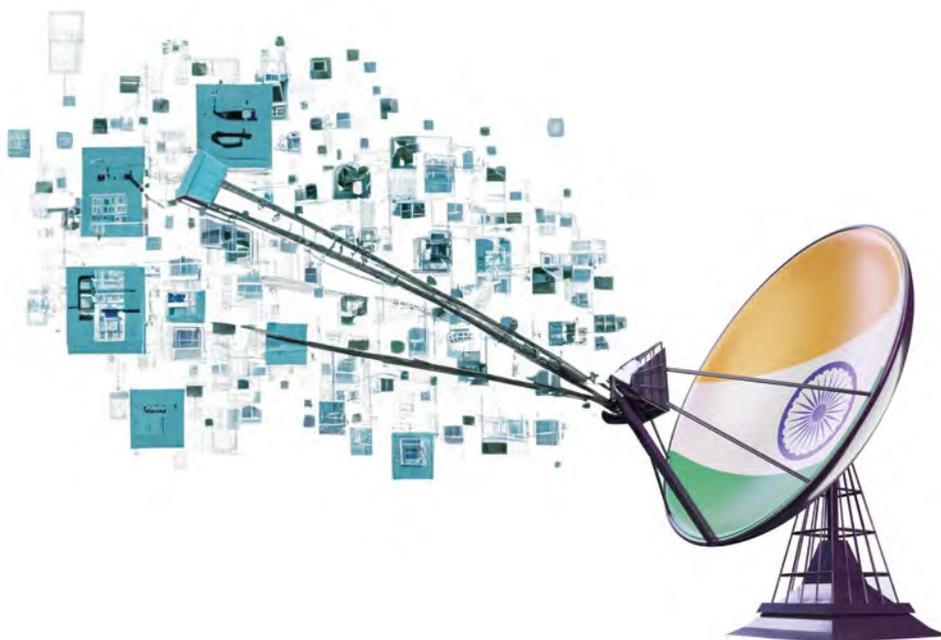
enter the Indian market. There is lots of domestic consumption, a growing middle class that is progressing, and a lot of dynamism in the economy. So, in that context, what is the role of the India-Mexico Trade and Commerce Council that you are heading these days? What is it that you do?

INDMEX is very new. It started with the support of the Indian Embassy – so you can say of the Indian government – in December 2022, and it is also supported by the Foreign Ministry of India in Mexico. The Council's primary objective is to increase bilateral trade between

the two countries. Today, bilateral trade between Mexico and India is worth US \$10.1 billion. Our vision is to be able to double that in the coming 3-4 years.

Our role in INDMEX is divided into four Cs. First, we want to create opportunities by Connecting people. The INDMEX platform will connect Mexican business people to the Indian market and Indian business people to the Mexican market. Then we want to Catalyze that. So, suppose someone is having trouble understanding land and property law in India or the process to start doing business there; we can help them fully understand that. And then we want

Due to the way that digitization and information technology have been adopted in India, some processes are easier in India as compared to Mexico, as digital and information technologies have been taken up more quickly by the Indian government.



to encourage businesses to Contribute. From day one, we have been pushing social responsibility from both sides. Everyone has to contribute to the local society.

Doubling trade, however, will not be possible if we follow the conventional approach. Under the conventional approach, you focus on the big companies, the big sector. You support them, and then those big companies will build on that to do something a little bit broader. But our approach with INDMEX is instead trying to bring all small, medium, and big together. INDMEX's philosophy is to support all businesses, irrespective of their size.

And what's your sales pitch when you talk to Indian companies and tell them to come to Mexico? What do you tell them so that they can know that Mexico represents a significant opportunity?

I think there is no need to sell Mexico these days. What Mexico has today plays a very important role in the global economy. Following the pandemic, every country realized that they need their supply chain to be near or within the importing countries to ensure reliability. So, in my opinion, after the pandemic, Mexico has become the entry door into the Americas. If any company in India wants to do business in the Americas, I think Mexico will represent the entry door, first because of its geographic location in relation to the US, and second, because Mexico, just like India, has become a manufacturing hub in the world. Both countries will play an important role for growth in the future. And Mexico's trade agreements with the US and Canada and with other Latin American or Caribbean countries make Mexico a strong candidate for investment.

What would be your message to Mexican businesspeople? If they want to know more about India and the opportunities it presents to them, what would you like to tell them?

First, consider that India is currently the driver of the global economy, as the Indian economy is growing by around 7-8%. Then there is the trust factor from the global community with all the foreign direct investment. In FY 21-22,



FDI reached \$83.5 billion in India. Second is the population factor, with 1.4 billion people and with 65% of them aged below 35. That makes India a land of opportunity. Third is the support the government is offering foreign businesses in India. We now have a single-window application system in India, so there is no need to go to different departments. Businesses can now enter India following a single-window approach. And, of course, INDMEX can always support Mexican business people with whatever they want to know about India. Fourth, India is having a record 115 unicorns this year. We are now ranked third, just after US and China. So, that means there is plenty of opportunity for Mexican business people coming to India. And lastly, we must not forget that India is currently the world's largest democracy. </>

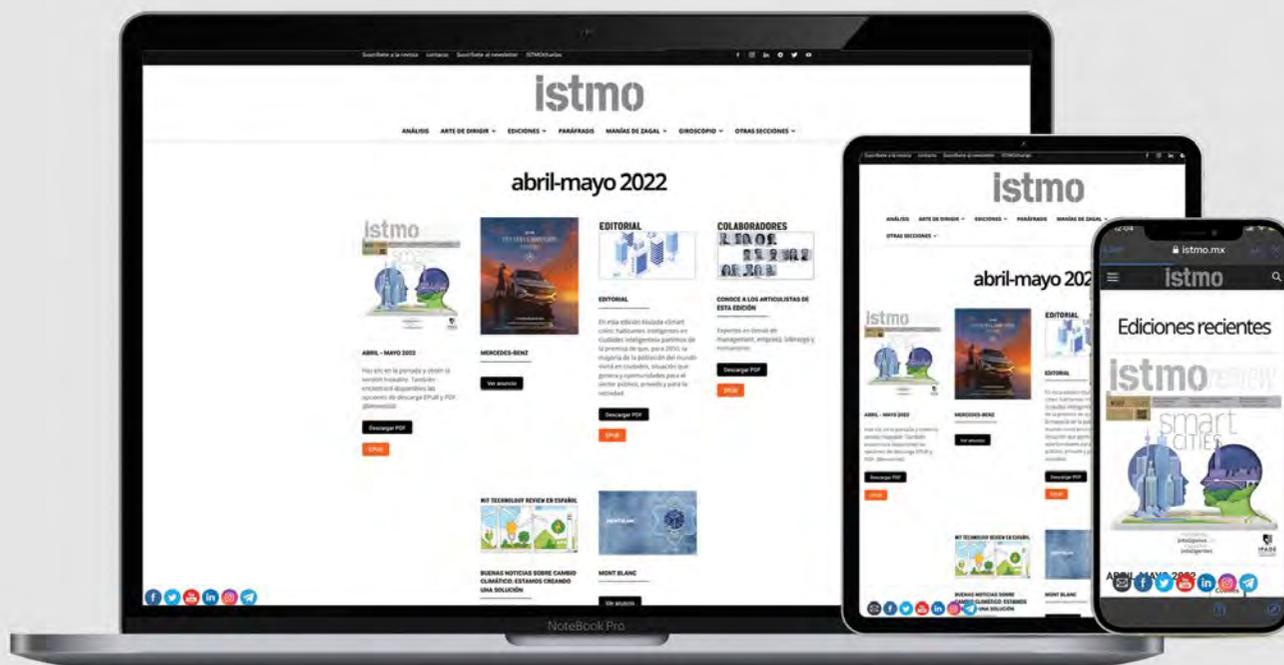
culturally and socially, the two countries have a lot of similarities. Both Indians and Mexicans think more from passion. They think with emotion.



The interviewer is Professor and Chair of the Department of Economics at IPADE Business School.

istmo *review*®

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



Conócela
y suscríbete
istmo@ipade.mx



LA OPORTUNIDAD QUE
MÉXICO
NO PUEDE PERDER



El *nearshoring* es una palabra cada vez más popular en el entorno de negocios de México y hay buenas razones para que esto sea así.

EUGENIO GÓMEZ ALATORRE

México está situado en un lugar y momento privilegiados para catapultar su crecimiento, ante el cambio gigantesco que se produce en la manufactura global. Para ello, debe trabajar en reducir sus desventajas y acelerar el paso hacia una integración industrial con Norteamérica.

EL GRAN CAMBIO DE TIEMPOS

El *nearshoring* se refiere a ubicar la manufactura de productos finales y de sus insumos cerca de los países donde éstos se consumirán. Este concepto se puede entender en contraposición al *offshoring*, que se refiere a la tendencia de manufacturar bienes en países con bajos costos de producción.

En el *offshoring*, las decisiones sobre localización privilegiaban el tema de costos, aunque la manufactura se encontrara muy lejos del país sede de la empresa propietaria de dichos bienes. El ejemplo más común es el de empresas estadounidenses que llevaron su producción a países en otros continentes con menores costos, principalmente a China.

Este fue, de hecho, uno de los elementos que contribuyeron al elevado crecimiento económico de China a finales del siglo pasado y principios del presente. Los bajos costos de producción aunados a una moneda china subvaluada hacían muy atractiva la inversión en ese país. Este esquema logró sacar a millones de chinos de la pobreza, al tiempo que Estados Unidos lograba mantener bajos los costos de producción y controlar la inflación con un elevado consumo.

Por otro lado, la búsqueda de eficiencia y reducción de costos se nutrió también de sistemas de manufactura justo a tiempo (*just in time*). Estos sistemas implican toda una filosofía de reducción de desperdicio, pero una idea básica es evitar tener inventarios. Para lograrlo, los insumos tienen que ser entregados en las plantas justo cuando se necesitan.

Estas prácticas de manufactura han logrado reducir los costos de las empresas, aumentar la productividad y la prosperidad y mantener baja la inflación. ¿Demasiado bueno para ser verdad? Las ventajas son claras y han rendido frutos por años, pero la pandemia de COVID-19 cimbró los fundamentos de estas prácticas.



el *nearshoring* aparece como una respuesta a la disrupción de las cadenas productivas. Las empresas empiezan a buscar relocalizar su producción más cerca de sus centros de consumo.

El transporte de bienes de un continente a otro y la falta de inventarios implican que tiene que existir una excelente coordinación logística a nivel internacional. Esto muchas veces se da por sentado, pero tiene una complejidad enorme, y siempre ha implicado un riesgo importante. Esta tarea logística funcionó bien por décadas.

Desgraciadamente, los aislamientos impuestos por los gobiernos para lidiar con la COVID-19 desarticularon el funcionamiento de las cadenas de valor globales e infringieron graves pérdidas a muchas empresas, dañando la economía mundial. Los confinamientos generaron problemas de producción y también de distribución.

La escasez de bienes no se solucionó con el fin de los confinamientos. A la disminución en la producción manufacturera se agregó la escasez de operarios en el sector de transporte e incluso la escasez de contenedores y la congestión de puertos. Muchas empresas se quedaron sin insumos por mucho tiempo y enfrentaron pérdidas importantes.

Aquí es donde el *nearshoring* aparece como una respuesta a esta disrupción de las cadenas productivas. Las empresas empiezan a buscar relocalizar su producción más cerca de sus centros de consumo y promueven que sus proveedores también se encuentren cerca de sus plantas productivas. Ante el riesgo de quedarse sin producción, las empresas se muestran cada vez más dispuestas a pasar del justo a tiempo (*just in time*) al por si acaso (*just in case*).

En esto consiste el *nearshoring*. Después de la crisis económica provocada por la pandemia, el entorno de negocios no vuelve a ser el mismo. Ahora muchas empresas están dispuestas a pagar el costo de la relocalización para cubrirse del riesgo de quedarse sin producción. El *nearshoring* implica una fuerte cantidad de inversión a nivel mundial para lograr esta relocalización.

VENTAJAS DE MÉXICO

México puede ser uno de los países más beneficiados por el *nearshoring*. Estados Unidos es el mayor mercado de consumo del mundo y es sede de muchas de las empresas que están relocalizando su producción. Evidentemente, la primera ventaja con la que cuenta México es su vecindad con Estados Unidos, aunada a tener

mejores costos de producción. Sin embargo, hay otras ventajas a considerar.

Primero, la estrecha relación comercial entre Estados Unidos y México implica que ya se tienen cadenas de valor compartidas, sociedades comerciales establecidas y una coordinación logística y de producción que facilitan que estas relaciones se ensanchen. El tratado comercial de Norteamérica es muy importante, como también lo son las estrechas relaciones de negocio que sólo logran construirse con el tiempo.

Por otro lado, México tiene una capacidad productiva diversificada y sofisticada. México ocupa el lugar 23 de 131 países en el *ranking* del Observatorio de Complejidad Económica. De acuerdo con este observatorio, «como concepto, la complejidad económica se relaciona con la idea de la división del conocimiento. Los productos complejos, como los dispositivos de imágenes médicas o los motores a reacción, requieren una gran cantidad de conocimientos que «solo pueden acumularse en grandes redes de personas»¹.

La idea de fondo es que para producir ciertos bienes complejos se necesitan ciertos conocimientos y capacidades que son difíciles de obtener. Un país como México, con una estructura productiva compleja, puede expandir su producción hacia bienes complejos con mayor facilidad que otros países con menos capacidades desarrolladas.

Es relevante recordar que el principal rubro de exportación de México es el de maquinaria tanto eléctrica y electrónica como mecánica, seguida de vehículos de transporte. La complejidad que se ha desarrollado en la capacidad manufacturera de exportación de México contribuye a que el país sea candidato para la relocalización de plantas productivas de bienes técnicamente sofisticados.

Por último, la buena relación de México con Estados Unidos es otra ventaja. En esto consiste lo que algunos han llamado el *friendshoring* y que complementa las ventajas de México para la relocalización de empresas estadounidenses al interior de sus fronteras. Las tensiones geopolíticas son otro riesgo a considerar para muchas empresas de Estados Unidos. Las sanciones económicas impuestas



después de la crisis económica provocada por la pandemia, el entorno de negocios no vuelve a ser el mismo. Ahora muchas empresas están dispuestas a pagar el costo de la relocalización para cubrirse del riesgo.

con motivo de la invasión de Rusia a Ucrania muestran claramente la relevancia de contar con proveedores de bienes que no se localicen en países con los que se pueda tener algún conflicto de gravedad.

EL CASO DE LOS MICROPROCESADORES

La situación de los microprocesadores ilustra claramente lo que se ha dicho hasta ahora. Estos escasearon después de los confinamientos por la pandemia de 2020 y causaron problemas para la producción de muchos otros bienes. Es particularmente notable su impacto en la industria automotriz, cuya incapacidad para producir automóviles se extendió geográficamente y a través del tiempo.

Los microprocesadores están entre los bienes más difíciles de producir. Su escasez durante la pandemia no pudo resolverse rápidamente por esta razón. Esto también hace particularmente importante el lugar donde se manufacturan. Un hecho relevante es que la mayoría de los microprocesadores de alto desempeño producidos para terceros (*fabs*) se producen en Taiwán. La amenaza latente que tiene este país por parte de China es una preocupación cada vez mayor para Estados Unidos.

Por un lado, la invasión rusa en Ucrania ha puesto de relieve el riesgo de una invasión china en Taiwán. Por otro lado, la rivalidad en términos de desarrollo tecnológico es cada vez mayor entre Estados Unidos y China. Este último se ha puesto la meta de buscar el liderazgo tecnológico mundial que ostenta el primero.

A partir de 2017, China ha puesto un énfasis particular en el tema de la inteligencia artificial, donde la disponibilidad de microprocesadores especializados es importante. La rivalidad ha llegado a tal punto que el gobierno estadounidense le prohibió a Nvidia, una de sus empresas más importantes en este sector, que exportara cierto tipo de chips a China.

De esta forma, muchos países están buscando promover la manufactura de microprocesadores al interior de sus fronteras. Tanto por los beneficios económicos como por la mitigación de riesgos y la importancia geopolítica que tienen los chips y algunas de sus aplicaciones en

tecnologías, como la inteligencia artificial o la industria militar.

La Unión Europea ha anunciado ayudas de más de 43,000 millones de euros en apoyo a la llamada Ley Europea de Chips. Estados Unidos, por su parte, ha comprometido 50,000 millones de dólares en ayuda para la producción doméstica de semiconductores en una ley promulgada en 2002 para apoyar al sector (CHIPS and Science Act). También China llevará a cabo fuertes inversiones en este sentido, se habla de un monto de 150,000 millones de dólares.

En este contexto, Gina Raimondo, secretaria de Comercio de Estados Unidos, afirmó en una visita a México en 2022 que «ya hemos escuchado de todas las empresas de semiconductores que a medida que construyen nuevas instalaciones de fabricación en Estados Unidos, les gustaría ver el resto de su cadena de suministro en América del Norte, específicamente en México».

Como se mencionó, el caso de los microprocesadores ilustra claramente la necesidad del *nearshoring* y su potencial impacto en México. La importancia de los chips en la economía global difícilmente puede ser exagerada, tanto por ser un insumo indispensable de muchos otros bienes, como por su importancia estratégica para la producción de bienes relevantes en términos de geopolítica. La manufactura de estos bienes es particularmente complicada y su concentración geográfica no es la deseada por los gobiernos de Estados Unidos y varios países europeos.

México tiene retos importantes para aprovechar de mejor forma las posibilidades que abre el *nearshoring*. La inseguridad, la corrupción y la falta de un Estado de Derecho plenamente funcional han sido obstáculos tradicionales para la inversión extranjera en México. Recientemente, ha crecido la preocupación por tener un abasto de energía confiable y a buen costo, además de la preocupación por el respeto a las inversiones de extranjeros que se hagan en el país.

¿CUÁNTA INVERSIÓN VENDRÁ?

Es difícil medir el impacto del *nearshoring* para la economía de México. Primero, porque no es

posible determinar para las inversiones extranjeras cuáles tienen como causa principal el llamado *nearshoring* y cuáles estarían llegando al país de cualquier forma. Segundo, porque será un proceso largo y muchos de sus efectos tardarán en revelarse. La construcción de nuevas plantas productivas, el cambio en la logística de producción y transporte y otras inercias legales o financieras implican que la producción puede llevar años en relocalizarse, dependiendo de las circunstancias.

Aunque no se pueda dar una cifra precisa del impacto que tendrá el *nearshoring* en México, sí hay cierta evidencia de que está llegando inversión por este motivo, y de que puede llegar a ser un monto importante. Por ejemplo, *El Financiero* ha reportado recientemente que varios fideicomisos y desarrolladores han desembolsado o planean desembolsar alrededor de 2.8 miles de millones de dólares en nuevos inmuebles por el tema del *nearshoring*. El mismo periódico también reporta alzas de hasta 10% en promedio en las rentas de naves industriales en los mercados industriales más importantes del país.²

Un tercer motivo por el que es difícil estimar el impacto es que dependerá de las acciones que se tomen en México para prepararse de mejor forma a recibir estas inversiones. La historia todavía no está escrita y el desarrollo de nuevas empresas en el país puede verse beneficiado o perjudicado por muchos factores. También el impacto regional está por definirse. El *nearshoring* puede ser una buena oportunidad de desarrollar nuevas zonas manufactureras y exportadoras del país.

El mundo no volvió a ser el mismo después de la pandemia. Uno de sus efectos más importantes será el cambio en la localización de la producción manufacturera mundial. Este reacomodo, aunque tardará en completarse, generará importantes ganadores y perdedores en cuanto a la localización de la inversión internacional. México puede estar entre los primeros. Sacar el máximo provecho al *nearshoring* requeriría mejorar varios aspectos, como son la inseguridad, la protección de los derechos de propiedad, el acceso a la energía en todo el territorio nacional, la estabilidad política y la corrupción, entre otros. </>

aunque no se pueda dar una cifra precisa del impacto que tendrá el *nearshoring* en México, sí hay cierta evidencia de que está llegando inversión por este motivo.



¹ Véase <https://oec.world/en/resources/methods#economic-complexity>

² Navarrete, Fernando (2023, 4 de mayo) El *nearshoring* impulsa (fiebre) de adquisiciones de naves industriales. *El Financiero*. P. 16.

 El autor es profesor invitado del área de Entorno Económico de IPADE Business School y doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Navarra.

LA ACEDIA, TEMPLE ANÍMICO DE NUESTRA ÉPOCA



Hombres y mujeres con los ojos pegados a las nuevas ventanas, que son las pantallas electrónicas, en busca de formas de escapar de sus vidas, adonde sea.

AMALIA QUEVEDO

Olvidada largo tiempo, la palabra acedia ha vuelto a ponerse de moda. Tenemos una idea vaga de lo que significa, pero en nuestro interior prevalece la pregunta: ¿qué es eso de la acedia?

El diccionario de la Real Academia de la Lengua recoge dos grupos de significados: el primero define la acedia como «pereza, flojedad», y el segundo como «tristeza, angustia, amargura». Ya se ve que el acreditado diccionario no nos va a llevar muy lejos, como tampoco puede hacerlo cuando se trata de otros conceptos de calado filosófico y teológico; pero ofrece al menos un punto de partida.

El concepto de acedia es de origen griego: *akedía* significa negligencia. Pero los padres del desierto, los primeros eremitas cristianos, resignifican este vocablo griego, dotándolo de un sentido nuevo. La *akedía* cristiana, la acedia propiamente dicha, designa un fenómeno que se presenta en la vida de estos ascetas: el afán por salir de su celda, el abatimiento, el disgusto por la oración y el estudio, etc. De ahí otra definición que encontramos hoy, la de acedia como pereza religiosa.



la acedia, afirma Santo Tomás en la *Suma Teológica*, es una cierta tristeza que hace al hombre tardo para lo espiritual, en razón del esfuerzo corporal que comporta.

BOSQUEJO DE LA ACEDIA

Pocos conceptos se dejan rastrear en su origen como la acedia cristiana. Su aparición está ligada a un fenómeno religioso específico, enmarcada en un paisaje geográfico concreto, y situada en un tiempo particular. La acedia cristiana es hija del desierto. Aunque seguramente la precede una tradición oral, y aunque no hay que excluir que apareciera en escritos anteriores que hubieran sucumbido al fuego censurador o a los elementos, la acedia la encontramos por primera vez en las obras de Evagrio Pónico. En sus escritos, la incuria griega se transforma en algo nuevo.

Llamado así por ser originario de la región del Ponto, Evagrio nació no lejos de las costas del Mar Negro, en el seno de una familia cristiana en la que abundaban los clérigos. Vivió en la segunda mitad del siglo IV, conoció de primera mano la vida de ciudades pujantes como Constantinopla y Jerusalén, cultivó la amistad de hombres como Basilio y Gregorio de Nisa, y a un cierto punto se retiró al desierto de Nitria, al sur de Alejandría, para vivir como un eremita.

Muy riguroso ha de haber sido el retiro de Evagrio cuando entre los mismos anacoretas se lo conocía como «el solitario». Hombre de oración y penitencia, asceta convencido, Evagrio es también un agudo pensador y un escritor eximio. Dormía poco, se abstenía de comer fruta fresca y alimentos cocinados, meditaba caminando y recitaba incontables salmos. Murió en el año 399.

Sólo un puñado de escritos suyos ha llegado hasta nosotros. Por su filiación origenista, algunas obras de Evagrio fueron destruidas. Como advierte el escritor Carlos Jódar, no hay que olvidar que los libros sospechosos de herejía son altamente inflamables.

Además del influjo de Orígenes, los escritos de Evagrio acusan influencias platónicas, aristotélicas y, sobre todo, estoicas. Tanto por lo que conocemos de la vida de Evagrio, como por el contenido de sus obras, se nos antoja un gran santo. Pero la sombra de la condena origenista pesa implacable sobre él. Así

**lo vemos hoy:
el acedioso se
come las palabras
y recorta las
frases. Habla con
palabras a medias,
entrecortadas,
y escribe de
preferencia con
abreviaturas y
sin respeto por la
puntuación y la
ortografía.**



que, para preservar las obras del Pónico se recurre a un ardid: atribuir las a san Nilo de Anicura. Camuflados entre los escritos de este santo abad, los textos de Evagrio pudieron circular durante siglos.

En un opúsculo titulado *De los ocho espíritus de malicia*, Evagrio considera ocho tipos de tentaciones y adjudica cada una de ellas a un demonio particular, como es usual en la tradición que hunde sus raíces en Orígenes. Estas ocho tentaciones son en su orden: la gula, la lujuria, la avaricia, la ira, la tristeza, la acedia, la vanagloria y el orgullo. La acedia ocupa el sexto lugar, después de la tristeza, y es definida por Evagrio como una «atonía del alma», una lasitud.

LA ACEDIA TRISTEZA

En la pluma de los escritores cristianos, los ocho *espíritus de malicia* de Evagrio se condensaron en los célebres pecados capitales, y tanto el elenco general como el contenido de cada uno de ellos se fue transformando con el tiempo.

Zanjada por su autoridad, la lista del Papa Gregorio se impone a partir del siglo VII. Sólo siete pecados capitales, entre los que no figura ya la acedia: ésta ha sido incluida en la tristeza.

Siglos más tarde, Tomás de Aquino emprende la elaboración teológica de la doctrina de San Gregorio. En la pluma del Aquinate, la inclusión de la acedia en la tristeza adquiere la forma lógica de la especie respecto al género: la acedia es ahora una especie de la tristeza. La acedia, afirma Santo Tomás en la *Suma Teológica*, es una cierta tristeza que hace al hombre tardo para lo espiritual, en razón del esfuerzo corporal que comporta. La acedia se apena ante el bien espiritual, por el esfuerzo físico que entraña, pues o bien resulta laborioso, o molesto para el cuerpo o estorba el placer.

En esta tradición, la tristeza conserva el rango de pecado capital, cabeza de otros, mientras que la acedia pasa a estar sujeta a él. Subsumida bajo la tristeza, la acedia sigue siendo un pecado; pero goza de cierto prestigio, al ser la tentación propia de los monjes y clérigos que se dedican al estudio.

LA ACEDIA PEREZA

Paralela a la tradición donde la acedia es engullida por la tristeza, hay otra corriente que la asimila a la pereza. Ambas se han mantenido hasta nuestros días, y aparecen reflejadas en la definición con la que abrí estas páginas.

Cuando apareció por primera vez en las obras de Evagrio, la acedia era la tentación de los anacoretas, de los ascetas del desierto. Poco después invadió los monasterios, y finalmente se extendió a los laicos, a la gente común. Y es en el vasto mundo de la cultura popular, donde la acedia se va perfilando como pereza, mientras que en los círculos escolásticos, masculinos y cultos, se decanta hacia la tristeza.

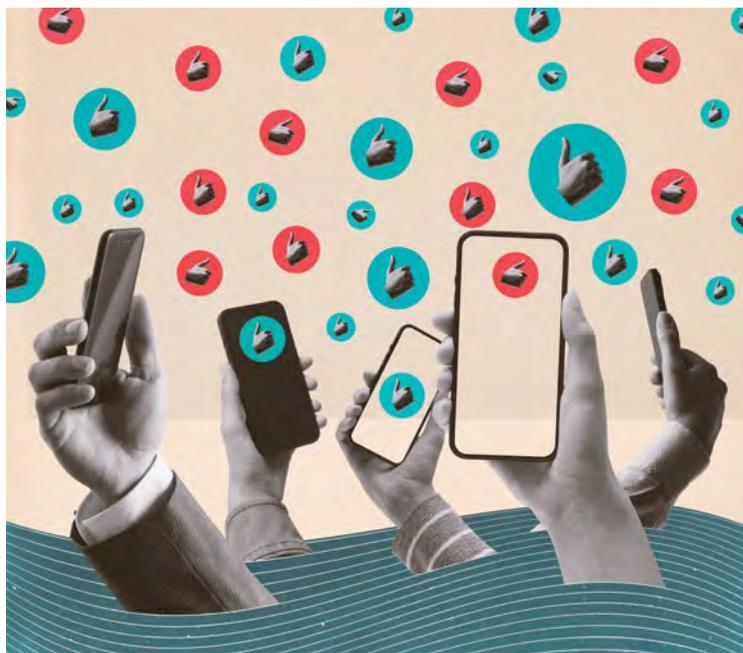
Para el laicado, la acedia como tristeza de los bienes espirituales no representa una amenaza. Otra cosa es la acedia pereza, que afecta a los bienes materiales y acarrea consecuencias sociales. Con su nueva valoración del trabajo, la burguesía naciente estigmatiza la acedia pereza como el peor de los vicios.

También las mujeres acusan ahora la acedia; de hecho, la hilandera que duerme junto a la rueca se convierte en la representación típica de la acedia, tanto en la iconografía como en las canciones populares.

EL DEMONIO MERIDIANO

Evagrio Póntico es sin lugar a dudas el padre de la acedia. Ningún escritor ha superado su caracterización de este fenómeno, que él calificaba de «pensamiento maligno», algo así como lo que hoy llamamos tentación. Y a cada pensamiento maligno: la gula, la lujuria, etc., corresponde un «espíritu maligno».

El de la acedia no es otro que el célebre demonio meridiano o mesembrino, que aparece en la Biblia de los Setenta como el azote o la peste que devasta al mediodía (Salmo 90/91). El demonio de la acedia, al que también se llama demonio meridiano -escribe Evagrio-, es el más pesado de todos. Ataca al monje hacia la hora cuarta (las diez de la mañana) y extiende su



es el entusiasmo por lo posible, y la indiferencia por lo real; la ilusión por el futuro y el hastío del presente; el amor a lo lejano y el desprecio por lo que nos rodea.

asedio hasta la hora octava (las dos de la tarde). Primero hace parecer que el sol apenas se mueve o incluso que se ha detenido y el día tiene cincuenta horas. Luego hace que el monje fije sus ojos continuamente en la ventana, lo empuja a salir de la celda para mirar la posición del sol y ver si se acerca la hora novena (la de la comida), y lo hace mirar en derredor a ver si viene algún hermano. Nuevamente le inspira entonces disgusto por el lugar donde se encuentra, por la vida que lleva, por el trabajo manual.

El pobre ermitaño o el monje del desierto, debilitado por las inclemencias del tiempo, por ayunos, vigiliyas y penitencias, es atacado por la acedia en las horas en las que el sol pega más

fuerte y el tiempo parece no transcurrir. En su celda, el acidoso siente que las horas no pasan, se aburre, intenta distraerse mirando por la ventana y sale luego a comprobar la posición del sol, impaciente por la llegada de la hora de comer; aprovecha entonces para mirar en torno suyo y ver si puede charlar con algún hermano que, como él, haya salido de su retiro.

Al hombre que ataca, el demonio meridiano lo impulsa a desear otros lugares, donde pueda hallar más fácilmente lo necesario, y pueda practicar un quehacer menos arduo y más próspero. Añade a esto el recuerdo de sus parientes y de su vida anterior, le muestra qué larga es nuestra existencia, poniendo ante sus ojos las fatigas de la ascesis. Emplea todas sus armas para que el monje abandone su celda y huya del combate espiritual.

EL VERDADERO ROSTRO DE LA ACEDIA

Tanto en la tendencia que se inclina a asimilar la acedia a la tristeza, como en aquella que tiende a confundirla con la pereza, la dimensión de inestabilidad de la acedia, de inquietud y desasosiego, se eclipsa en favor de su dimensión inercial, de abatimiento y desgana. Una y otra

tanto en la tendencia que se inclina a asimilar la acedia a la tristeza, como en aquella que tiende a confundirla con la pereza, la dimensión de inestabilidad de la acedia, de inquietud y desasosiego, se eclipsa en favor de su dimensión inercial, de abatimiento y desgana.

dejan ver tan sólo una cara de la acedia. Evagrio Póntico, sin embargo muestra la acedia en todos sus aspectos y despliega toda su riqueza.

En el opúsculo *De los ocho espíritus de malicia* Evagrio traza un incomparable retrato de la acedia: el primero en la historia, y uno nunca superado. La acedia es una atonía del alma. La nube pobre en agua es arrastrada por el viento; la mente sin perseverancia, por el espíritu de acedia. El espíritu de acedia hace salir al monje de su morada. El acedioso pretexto visitar enfermos, pero lo que busca es sus propios fines. El monje acedioso, pronto para prestar un servicio, tiene por ley su propia satisfacción. Una brisa leve dobla la brizna de hierba, la fantasía de viajar arrebatada al acedioso. El monje que va de un lado a otro es como una espiga en el desierto; sólo se queda quieta por poco tiempo, y una vez más es agitada sin que lo quiera. El enfermo no se satisface con un solo alimento, ni el monje acedioso con una sola ocupación. Al lujurioso no le basta una mujer, y al monje acedioso no le basta una celda.

El ojo del acedioso se fija en las ventanas continuamente y su mente imagina que llegan visitas: la puerta gira y él salta fuera; tan pronto como oye una voz se asoma a la ventana, y no se mueve de allí hasta que, sentado, se entumece. Cuando lee, el acedioso bosteza mucho, se deja llevar fácilmente por el sueño, se refriega los ojos, se estira y, quitando la mirada del libro, la fija en la pared; pero vuelto de nuevo a leer un poco, se fatiga inútilmente repitiendo el final de la palabra, cuenta las páginas, calcula los párrafos, desprecia las letras y los ornamentos y finalmente, cerrando el libro, lo pone debajo de la cabeza y cae en un sueño no muy profundo; y luego, poco después, el hambre le despierta el alma con sus cuitas. El monje acedioso es flojo para la oración y jamás pronunciará las palabras completas; como el enfermo no llega nunca a cargar un peso excesivo, así tampoco el acedioso se ocupará con diligencia de los deberes hacia Dios: a aquel le falta la fuerza del cuerpo, éste ha perdido el tono del alma.

Con singular penetración psicológica ha trazado Evagrio el retrato de la acedia, esa peculiar atonía o lasitud del alma, transida por una tensión interior: apática y frenética a la vez, somnolienta y curiosa, letárgica e inestable.

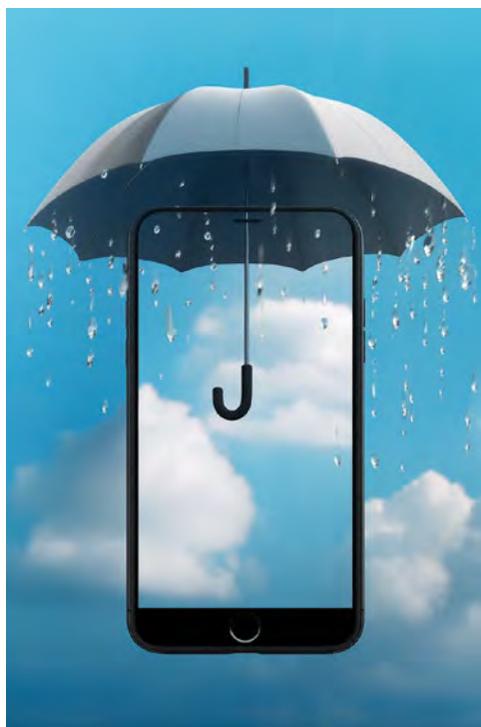
Kierkegaard se dio cuenta de que en el pensamiento griego hay conceptos que albergan en su seno la contradicción. También Hegel lo vio. Y Derrida, que acudió al ejemplo del *phármakon*, medicina y veneno a la vez. Pero lo cierto es que en las metamorfosis que sufrió la acedia, esto cayó en el olvido. La acedia fue reducida a un concepto plano, de una sola cara. Todo el frenesí que había en ella, la agitación, la curiosidad, se eclipsó en favor del otro factor que la configuraba: la languidez, la lasitud, la atonía, entendida ora como pereza, ora como tristeza.

LA ACEDIA, TEMPLE ANÍMICO DE NUESTRA ÉPOCA

No puedo detenerme ahora en lo que significa para Heidegger el temple anímico; digamos que es un estado de ánimo, pero constitutivo. Él vio, en el aburrimiento, el temple anímico propio del periodo de entreguerras. Yo quisiera proponer, como temple anímico de nuestra época, la acedia. Pero no la acedia desvaída que ha llegado hasta nosotros, la del diccionario y la comprensión habitual, sino la acedia originaria, la evagriana. Propongo entonces una relectura de los textos de Evagrio que prescindan del contexto ascético y monacal. ¿Tiene acaso esa acedia originaria alguna conexión con la vida que llevamos hoy?

El Póntico insiste en que la acedia nos impele a salir de nuestra morada. Uno no aguanta la casa, no está tranquilo ni a gusto en ella, siempre quiere salir. Las cuatro paredes lo oprimen. Cualquier pretexto es entonces bueno. El del monje, disfrazado de caridad, es visitar a los enfermos. Lo que cuenta es salir, con cualquier motivo. La sensación nos resulta familiar: la casa parece caérsenos encima, y cualquier excusa es buena para *largarse*.

También la fantasía de ir lejos arrastra al acedioso. Conocemos esta experiencia: viajes soñados, experiencias inéditas, inmersiones increíbles, lugares exóticos, escapadas audaces, encuentros inesperados, travesías llenas de aventura, sentimientos novedosos, percepciones sensoriales inusitadas... Nuestras ensoñaciones nos transportan más lejos de lo que ningún medio de locomoción podría llevarnos... Pero ¿quién no ha deseado alguna vez salir, romper, cortar, cambiar de ambiente, dejar atrás?



Ahora bien, ¿qué pasa cuando el acedioso no logra romper el encierro, burlar el cerco de la soledad, escapar al confinamiento? Evagrio lo describe en detalle: El ojo del acedioso está continuamente fijo en las ventanas, y su mente imagina que llegan visitas. La puerta chirría, y él salta afuera. Oye una voz, y se asoma a la ventana. Y no se aparta de allí hasta que, de tanto estar sentado, se entumece. La escena cotidiana de nuestra acedia no difiere en el fondo de la que pinta Evagrio; está simplemente transfigurada por la tecnología.

Al menor chirrido de la puerta, el acedioso de antaño brinca para salir. Veloz como el rayo, el acedioso de hogañón salta para contestar la llamada que entra a su celular, y se precipita febrilmente sobre la menor notificación que aparece en su pantalla o se anuncia con un débil sonido electrónico. Está donde esté, con quien esté, y haga lo que haga, el acedioso se sustrae para conocer de inmediato, cuanto antes, la reacción que suscitan sus fotos, sus comentarios, todo lo que ha publicado. O lo que han publicado otros, próximos y ajenos, conocidos y extraños. De esos extraños, la inmensa mayoría no sabe siquiera que el acedioso existe, ni se interesa por él: para ellos no es más que un número, anónimo, en la extensa lista de sus seguidores.

¿Y las ventanas? Hoy en día sólo vemos unos pocos viejos asomados a las ventanas. Pero antiguamente se ventaneaba. Así consiguieron novio muchas de nuestras bisabuelas: ventaneando un día y otro, durante años. Como en tiempos de Evagrio, los acediosos de hoy tienen los ojos fijos, como pegados a esas nuevas ventanas que son las pantallas electrónicas. (*Windows* no es un nombre casual). A través de las pantallas de nuestros artilugios en línea nos asomamos al mundo entero. Y como el acedioso del siglo IV sentado ante su ventana, también nosotros nos sentamos ante nuestras pantallas hasta quedar entumecidos.

El acedioso -observa Evagrio- es flojo y no dirá nunca las palabras completas de la oración. Lo vemos hoy: el acedioso se come las palabras y recorta las frases. Habla con palabras a medias, entrecortadas, y escribe de preferencia con abreviaturas y sin respeto por la puntuación y la ortografía.

El temple anímico de la acedia tiene su propia y gravosa temporalidad: todo tiempo empleado en aquello que no es lo que satisface al acedioso le resulta pesado, lento, cargante. Toda espera, exasperante. La acedia inspira aversión por el lugar, por la vida que uno lleva, por el trabajo. También este rasgo de la acedia nos resulta familiar. Hoy lo vemos magnificado, llevado a dimensiones insospechadas, gracias a las posibilidades inauguradas por la técnica y la tecnología. Es el entusiasmo por lo posible, y la indiferencia por lo real; la ilusión por el futuro y el hastío del presente; el amor a lo lejano y el desprecio por lo que nos rodea. *Chateamos* con alguien distante,

mientras ignoramos a la persona que nos habla al lado; nos sumergimos en nuestros teléfonos celulares y nos olvidamos del entorno. Soñamos despiertos, habitamos en medio de fantasmas, y nos nutrimos de simulacros.

Es evidente que ya no hay vuelta atrás, no es posible ni deseable regresar a un pasado pretecnológico. Y tampoco bastaría. La clave está en combatir la acedia, en el lugar y el tiempo que nos toque vivir: en un monasterio del desierto o en la fascinante y agitada Ciudad de México.

En este ineludible combate, a aquel que derrota la acedia mediante la perseverancia, Evagrio le garantiza nada más y nada menos que un gozo enorme y una imperturbable tranquilidad. </>

con singular penetración psicológica ha trazado Evagrio el retrato de la acedia, esa peculiar atonía o lasitud del alma, transida por una tensión interior: apática y frenética a la vez, somnolienta y curiosa, letárgica e inestable.



La autora es doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra y ensayista.

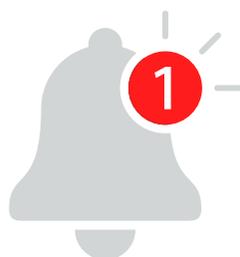
¡Se te **acaba** el tiempo!

SANDRA ANCHONDO PAVÓN



Y no hay tregua

«Estamos en una época donde la esperanza de vida está en su máximo histórico, pero nunca un hombre libre había tenido tan poco control sobre su propio tiempo».



Para el célebre crítico de la modernidad, Hartmut Rosa (2016), mientras que a los filósofos se les va la vida en el análisis y comprensión de la moralidad de nuestras acciones, la realidad es que la mayoría de nosotros no justificamos lo que hacemos cotidianamente en términos de horizontes morales y fuertes sistemas éticos, sino que lo hacemos en términos de eficiencia, requerimientos temporales y *deadlines*. No se puede entregar el informe mensual en cualquier momento, las convocatorias tienen plazos fijos, las demandas de amparo, se pasa el tiempo para poder hacer ese viaje con holgura, para poder tener un bebé sin que sea un riesgo, para conseguir un trabajo aceptable, para tomar esa oportunidad de negocio, para pedir en matrimonio a...

Entonces, dice Rosa, que las sociedades modernas y capitalistas, a pesar de que se nos aparecen tan libres a simple vista, están de hecho reguladas fuertemente por la temporalidad.

Puede ser cierto, porque llevamos ya unos cuantos años teniendo como eje central de nuestra civilización occidental a la eficiencia y la productividad; parece que tenemos estos dos principios como ídolos máximos e inamovibles a los que dedicamos toda nuestra atención y la mayor parte de nuestros recursos. Y en realidad es verdad que está bien visto que la mayoría de las horas hábiles, de la mayoría de nuestros días al año, estén consagrados a la producción, entregados a las exigencias de perfección y a la aceleración social. Necesitamos hacer cada vez

más y mejor, en menos tiempo. Esta exigencia, no da tregua. Si no corremos, llegamos tarde, se nos va el tren. Hay que empezar a tocar el piano a los tres años y aún así existe alguien, normalmente un chino (fuera de broma), que empezó antes y será considerablemente mejor, te «superará», hagas lo que hagas. Hasta el arte, que debería ser un ámbito para compartir, se ha vuelto altamente competitivo.

Así que hay que esforzarse e ir muy deprisa en varios rubros a la vez. Tememos por no llevar a la estimulación temprana a nuestros hijos, por miedo a que la vida los deje fuera de toda competitividad. Los plazos naturales, son ahora más bien pautas que deben transgredirse, pues quien no inició antes de lo esperado, quien no trabaja mientras los otros duermen o estudia mientras los otros tienen ocio, no va a llegar «a ningún lado». El éxito exige eso, sacrificar el tiempo y romper con los ritmos naturales que son de flojos o marginados. Es más, cuando no se puede acelerar algún proceso, como en el caso del embarazo y la crianza, las grandes CEO y las celebridades, optan por recurrir a la gestación subrogada y delegan las labores de cuidado a otras peor posicionadas, porque no hay tiempo que perder.

RENDIMIENTO Y AUTOEXPLOTACIÓN

Como ha dicho Byung Chul Han (2012), el sujeto moderno es el sujeto del rendimiento y para rendir al máximo hace falta la autoexplotación, que

no es otra cosa distinta de hacer más de lo debido a costa de la propia libertad. Las exigencias actuales de rendimiento y productividad, las constantes autoevaluaciones a las que nos sometemos para juzgar en qué lugar estamos cara a las expectativas propias y ajenas, nos superan como humanos que tienen una sola vida y un solo tiempo para vivirla. Parece que nos fuerzan a vivir de una manera muy distinta a nuestros antepasados cercanos y lejanos, pues hemos amoldado nuestras horas de sol a las actividades productivas/laborales y no a las necesidades y anhelos más humanos, tanto así que cada vez destinamos menos tiempo a los amigos, cada vez más padres y madres de familia delegan el cuidado de sus hijos, cada vez más personas comen en la oficina o en el metro. La «hora de comer» es llamativa, pues ha sido bajada de la categoría de ritual, donde la humanidad la había aupado, y es de nuevo reducida a una actividad animal de mera subsistencia, desprovista de los elementos que componen una comida humana.

Pero el momento de la comida y la convivencia familiar, no son los únicos ámbitos afectados por la aceleración social, pues estamos también desprovistos de ocio, de silencio y de tranquilidad, que tan necesarios son para preservar nuestra humanidad y no reducirnos al nivel espiritual de la hormiga trabajadora, que carente de toda personalidad trabaja compulsivamente para un sistema que desconoce y para el cual es sustituible.

Para Byung Chul Han, el imperativo del rendimiento es nuestro verdugo; para Rosa, la desaceleración es imposible dadas las estructuras que tenemos. Los trabajadores asalariados tienen muy poca voz sobre su estilo de vida, pues son empujados por la lógica social de la competencia, por las condiciones del mercado y el ritmo de vida de las ciudades que los envuelven y coadyuvan a determinar sus hábitos. Si deciden salirse de esa lógica, terminan convirtiéndose en una especie de renegados, condenados a vivir en las periferias y fuera del orden de la sociedad.

Y como muy pocos aceptan la marginalidad, suele pasar que aunque estamos sujetos a un orden que nos disgusta, lo elegimos libremente, sin la necesidad de un sistema frontalmente opresivo que nos «prohiba» ciertas cosas, seguimos la lógica de lo que debe ser, lo que está



**necesitamos
hacer cada vez
más y mejor, en
menos tiempo.
Esta exigencia,
no da tregua.**

presupuestado para un *homo laborans*. Entregados a la libre obligación de maximizar el rendimiento, el tiempo es el verdugo. Así, en los momentos de lucidez, solemos fijar nuestras esperanzas en algo que ponga fin a esa situación, que nos dé suficiente holgura económica para disponer con libertad de nuestro tiempo (como ganar la lotería, heredar o esperar la jubilación). Una curiosa forma de fijar fechas límite, aunque sea imaginarias, casi como hace Harry Haller, en *El lobo estepario*, cuando marca los 50 años como *deadline* para su suicidio y se consuela diciendo cada año, solo un poco más, solo un poco más.

Estamos en una época donde la esperanza de vida está en su máximo histórico, pero nunca un hombre libre había tenido tan poco control sobre su propio tiempo. La esclavitud moderna tiene mil rostros, lo interesante ahora está en que la entrega es libre y nos olvidamos de vivir persiguiendo metas que, bajo la promesa de una felicidad merecida, se escapan a cada segundo como liebres aceleradas. Lo más inquietante, ya no está en la pregunta de San Agustín que no era capaz de definir el tiempo, si se le preguntaba, sino en otra cuestión profundamente existencial: ¿qué estoy haciendo yo con mi único tiempo, qué hago yo con MI tiempo? Es sabido por todos que nuestro tiempo en esta vida es más bien poco pero en estas condiciones de alienación, en las que según Rosa estamos, paramos poco a preguntarnos ¿a qué lo estamos dedicando, por qué y para qué?

Tal vez la siguiente pregunta ayude a incomodarnos todavía más con estas reflexiones: ¿qué opinión le merecerían nuestras decisiones y acciones cotidianas a San Alfonso? Quien decía que la forma correcta de vivir era situarnos en nuestro lecho de muerte y vivir cada instante del presente como si lo estuviéramos recordando en esos últimos minutos. ¿En verdad queríamos atesorar lo que hacemos cada día y recordarlo antes de morir?

¿QUÉ OFRECE LA VIDA MODERNA?

Para voltear atrás y ver con paz y gratitud nuestras vidas, resulta indispensable haber dedicado buena parte de nuestro tiempo a lo humano, pero en la cotidianidad. Nuestra vida real es nuestra vida cotidiana, no sus paréntesis ni sus puentes o excepciones. No valdría tener un ritmo de vida desproporcionadamente entregado a lo superficial, pero tampoco al trabajo por el trabajo, para luego tomar unas extensas vacaciones, pues estas vacaciones solo tendrían la función de liberar, como la válvula de una olla de presión, todo lo acumulado por el desgaste. Y nos veríamos reducidos a la mentalidad escapista que, incluso hoy día, tienen los días feriados, la válvula de escape de nuestra jaula cotidiana.

La vida moderna nos ofrece comodidades y alternativas de comunicación y acceso a la información impresionantes, nos ha permitido presenciar innovaciones técnicas inimaginables, seguramente no todo deberían ser quejas, pero no podemos negar como un hecho que la aceleración que ha producido nos afecta de maneras serias tanto a quienes no pueden correr para subirse al tren imaginario del progreso, como a quienes sufren desde dentro de *burnout* o depresión, que muchas veces son dos caras de la misma moneda.

Pero esta aceleración no solo afecta al individuo y a su tiempo, sino también el modo en que nos relacionamos con lo material. Hartmut Rosa observa que es tan elevada la velocidad de intercambio de estructuras materiales que incluso

las denomina estructuras desechables. En conjunto, todos estos elementos degeneran en la percepción de avance hacia un futuro que no es un fin concreto, se pierde la percepción del progreso y se convierte en una sucesión de cambios episódicos dirigidos a ninguna parte y además a toda velocidad. Corremos hacia ninguna parte desde temprana edad y presionamos a otros para que lo hagan también. Hemos normalizado tanto lo patológico que incluso consideramos que las vidas como las que llevamos son buenas. Víctimas y verdugos de nuestras propias existencias, como decía Nicolás Gómez Dávila, ya no notamos la putrefacción del mundo moderno. Es síntoma de contagio.

El diagnóstico de Byung Chul Han y el de Hartmut Rosa, es similar y desalentador, pues aunque entendamos la gravedad del asunto, no parece que sea fácil encontrar soluciones, más allá de las válvulas de escape; el laberinto que nos somete, deja pocos espacios para intentar reestructurarlo, ni siquiera tenemos tiempo para pensarlo. Tener tiempo resulta indispensable, sin renunciar a medirlo, pero sin dejarse reducir por él.

El ser humano, desde su hominización ha estado preocupado por tener un mejor entendimiento del tiempo, pues el comprender tan importante elemento le ha permitido utilizarlo a su favor. Incluso antes del sedentarismo, la capacidad para medir con mayor o menor precisión el paso del tiempo debió ser una gran habilidad a la hora de determinar los horarios

el sujeto moderno es el sujeto del rendimiento y para rendir al máximo hace falta la autoexplotación, que no es otra cosa distinta de hacer más de lo debido a costa de la propia libertad.

de caza y el conocimiento de las estaciones para determinar las rutas migratorias. Las civilizaciones antiguas aprendieron a sacar provecho de las observaciones astronómicas y la lectura de cuerpos celestes e inventaron herramientas de medición como el reloj de sol, lo que les permitió profesionalizar la lectura del paso del tiempo. Ya desde los tiempos de Homero y Hesíodo hay registros de los modos para predecir los períodos óptimos de plantación o dando consejos sobre buenos horarios para navegar y realizar ciertas actividades que siguen siendo aplicables a las circunstancias de hoy; las legiones del imperio romano utilizaron el reloj de arena para coordinar sus movimientos y podríamos traer a cuento cientos de ejemplos más que demuestran cómo hemos sabido utilizar las herramientas de medición para el avance de nuestras civilizaciones.

Sin embargo durante la ilustración todo empezó a cambiar, se afinaron las herramientas y los métodos de medición en todas las ramas de la física, incluyendo al tiempo, y a raíz de la revolución industrial y el aumento brutal de trabajos asalariados, se volvió indispensable cuantificar las horas de trabajo para determinar el salario. Así poco a poco las herramientas surgidas para asistirnos en la vida humana se



fueron convirtiendo en una forma de opresión y, con el desmedido avance de la tecnología, la aceleración salió de nuestro control y dejamos de medir para empezar a ser medidos: ¿cuánto tardaste en aprender un idioma, cuánto tardas en entregar los informes, a qué edad terminaste la universidad, cuánto tiempo te llevó desarrollar estas habilidades, etcétera? Las respuestas a estas preguntas representan cuestiones que asociamos a nuestra identidad, creemos que nos definen, son importantes en el currículum y dan la impresión de garantizar una buena vida.

Casi nadie desea renunciar a las posibilidades que nos ofrece el mundo moderno para vivir con bienestar y sin embargo no sabemos cómo moralizar, incluso humanizar, el acelerado mundo que tenemos. La pobreza de tiempo vinculada a la precariedad es inmoral, también lo son el desgaste de una madre soltera que debe cumplir con doble jornada, de un jornalero que debe viajar más de tres horas a su lugar de trabajo y se queda sin tiempo para su descanso, el optimismo cruel que vendemos durante años al estudiante de alto rendimiento, el mito que anuncia que con esfuerzo y dedicación tendremos tiempo en el futuro. Normalizar estas formas de vida, no está bien. Zygmund Bauman (2009), Byung Chul Han (2012) y Hartmut Rosa (2016) se preguntan con preocupación si podremos desacelerar nuestras sociedades, otros hablan del decrecimiento como solución a los desórdenes causados por la modernidad acelerada que incluso consume desproporcionadamente rápido los recursos naturales de nuestra casa común, nuestro planeta (Latouche, 2009). Y quizás no sea fácil encontrar pronto una salida al laberinto en el que nos hemos metido, pero existen rutas para comenzar a cavarla y mejores vías para asomarnos a «tomar aire», más allá de las típicas válvulas de escape que normalmente incluyen excesos, todo tipo de desórdenes y falta de cuidado con nosotros mismos y con los demás. Sin duda existen, siempre han existido, maneras de detener, al menos, el tiempo subjetivo. Siempre hemos podido detener el tiempo a través de todo tipo de rituales.

EN LA RUEDA DEL HAMSTER

Walter Benjamin, otro gran crítico de la modernidad, dedicó mucho tiempo a reflexionar

sobre la pérdida de los rituales. Para este autor, hemos perdido toda posibilidad de afirmación personal, de participación creativa, pero también vamos perdiendo la tradición, el culto, las manifestaciones religiosas y, en general, la función poética y estética.

Respecto a la ritualidad en concreto, vale decir que no solamente estamos necesitados del espacio sagrado, del arte sacro o de las edificaciones consagradas a lo sacro, sino también de la posibilidad de detenernos en el tiempo. De sumergirnos en lo perenne y, aunque esto se ha vuelto sumamente difícil precisamente a partir de la modernidad, pues estamos tan poco habituados a la contemplación y al silencio, no es imposible porque forma parte de nuestro diseño humano. A pesar de la tiranía de la competitividad, de la aceleración, la productividad y el rendimiento, siempre es posible abrir un espacio en nuestra agenda para dejar de lado la presión, el teléfono celular... y pasar un rato con nuestros abuelos o hijos, disfrutar de una sobremesa, escuchar con atención el concierto *Emperador* de Beethoven, volver una vez más sobre *Aura* o sobre el Quijote, *La lentitud* de Kundera o los *huehuetlahtolli*. Así, poco a poco vamos abriendo

camino a lo bello de lo humano hasta llegar a lo sobrehumano. Volver a tener tiempo para la contemplación de lo más pequeño, como la sonrisa de un niño, y de lo más alto, como la Santa Misa.

A todos nos pasa que de pronto nos vemos en la rueda del hámster sin poder parar, la imagen que utiliza Hartmut Rosa es la de las escaleras eléctricas hacia abajo, donde si no haces el esfuerzo por subir, si te quedas quieto, caes al abismo. Sin embargo, a veces es posible llegar a buen puerto con todo y el movimiento de las escaleras o tomar un elevador. Recuperemos la esperanza en un mundo mejor, podemos empezar por buscar momentos de desaceleración tanto a nivel personal como corporativo. Pero, lo que resulta imprescindible es no dejar de mirar con ojos críticos los estilos de vida que nos ha propuesto la modernidad, no descartemos un futuro ancestral, con tiempo para contemplar una fogata o la sonrisa de nuestros hijos, para cuidar a nuestros padres de mayores, para escribir poesía, comer en familia o ser capaces de dejar de mirar el reloj mientras hacemos oración o meditamos sobre lo importante. Está, siempre ha estado, en nuestro poder, abrir espacio, dejar paso al silencio y detener el tiempo. </>

Recuperemos la esperanza en un mundo mejor, podemos empezar por buscar momentos de desaceleración tanto a nivel personal como corporativo.



Doctora en Filosofía por la Universidad Panamericana. Le interesan las relaciones entre retórica y filosofía moral, el humanismo indigenista y la filosofía novohispana.

Referencias

- Bauman, Zygmunt (2009). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Duch, Lluís (2018). *Vida cotidiana y velocidad*. Herder, Barcelona.
- Han, Byung-Chul (2012). *La sociedad del cansancio*. Herder, Barcelona.
- Latouche, Serge (2009). *Pequeño tratado del decrecimiento sereno*. Icaria, Barcelona.
- Rosa, Hartmut (2016). *Alienación y aceleración. Hacia una teoría crítica de la temporalidad en la modernidad tardía*. Katz editores, Buenos Aires.



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

Experta en *startups*



FERNANDA CARRASCO

El diseño gráfico forma parte de nuestra vida diaria, pues somos consumidores constantes de libros, revistas y sitios web. En tiempos recientes, muchas personas también se han visto en la necesidad de hacer diseños para sus redes sociales, pero en muchos casos no siempre se puede contratar a un diseñador profesional que haga este importante trabajo. Viendo esta necesidad creciente, y debido a que los programas profesionales de diseño pueden llegar a ser caros y complicados, Melanie Perkins ideó Canva, una plataforma muy sencilla de usar en la que, con base en diseños preestablecidos, es posible realizar todo tipo de diseños digitales. Pero, más allá de su aplicación en la vida diaria, hay que destacar que, actualmente, Canva es una de las *startups* más valiosas del mundo, después de recaudar 200 millones de dólares en nuevos fondos con una valoración de 40,000 millones de dólares.

Melanie Perkins nació en 1987 en Perth, Australia. Su padre es malayo de ascendencia filipina y su madre es australiana. Desde pequeña, mostró un espíritu emprendedor, pues vendía bufandas hechas a mano en los mercados locales; además, como aspiraba a ser patinadora profesional, todos los días entrenaba desde las 5:00 am. En la universidad de Australia Occidental se especializó en Comunicación, Psicología y Comercio. También impartió cursos de diseño básico, lo cual fue de gran inspiración, pues veía cómo sus estudiantes tenían dificultades para manejar *software* como Adobe Photoshop y otras plataformas de diseño. De ahí que le surgiera la inquietud de desarrollar una herramienta fácil de usar con la cual hacer edición y diseño de imágenes, documentos y videos.

En 2007 fundó junto con su novio Cliff Obrech (quien ahora es su esposo) Fusion Books, una

pequeña empresa dedicada a fabricar anuarios escolares. Con el paso de los años, esta compañía se convirtió en la imprenta más grande de Australia especializada en este tipo de productos. Su expansión fue tal que ya llegaron a Francia y Nueva Zelanda.

Melanie se desempeña actualmente como CEO de Canva, empresa que fue lanzada oficialmente en 2013 tras conseguir la financiación privada, pues durante dos años estuvieron buscando a un socio financiero sin mucho éxito. Una vez lanzada, tuvo éxito rápidamente pues tan solo en su primer año de operaciones alcanzó los 600 mil usuarios. La trayectoria de Canva puso el foco en Melanie Perkins, quien en 2016 formó parte de la lista de *Forbes 30 Under 30*, así como en *Forbes Top Under 30* de la década. Actualmente, con 36 años de, Melanie es la multimillonaria más joven de Australia y desde 2020 es la tercera mujer más rica del país; por su parte, Canva es la quinta *startup* más exitosa del mundo.

Sin embargo, el éxito financiero no es el único logro de Perkins, y que se ha distinguido también por propiciar ambientes de trabajo inclusivos. Actualmente, la fuerza laboral de Canva está compuesta en un 41% por mujeres, una cifra superior al promedio del país, que es del 28%.

Melanie se distingue también por sus labores altruistas, pues la mayoría de sus ingresos los destina a esfuerzos de caridad a través de Canva Foundation. Es una viajera empedernida y adora hacer *kitesurfing* con su esposo, con quien comparte la convicción de que en el mundo hay suficiente dinero y buena voluntad como para resolver todos los problemas, y está dispuesta a dedicar su vida a luchar por ello.

Una de las enseñanzas que Melanie quiere transmitir a quienes quieran hacer un emprendimiento es que lo importante es pensar en resolver un problema y apasionarse por aprender de todo ese proceso mientras se avanza. También afirma que apegarte a este procedimiento será suficiente para sortear los problemas que vienen con el emprendimiento. </>



H O R A S J U G A N D O

Queremos presentarte al teléfono que se presume como el mejor para los *gamers*. Se trata del ASUS ROG Phone 7. Lo que lo hace tan especial es que está diseñado para que puedas jugar con él durante horas sin que se sobrecaliente pues viene acompañado de un módulo removible, que consta de un ventilador con dos altavoces; así que mientras te da el mejor sonido mantiene fresco tu dispositivo. Además, cuenta con la tecnología X sense que se basa en un sistema de reconocimiento de patrones por IA con el que detecta momentos importantes durante el juego y le puedes activar (o no) notificaciones para que te ayude a tomar mejores decisiones de juego. Tendrás en tus manos al compañero de juegos más inteligente que podrías desear.

rog.asus.com

L A P T O P U L T R A P E R S O N A L I Z A D A

Disfruta de Framework Laptop 16 una computadora más ecológica que te permite realizar actualizaciones y reparaciones, además de que la puedes personalizar al elegir entre dos ecosistemas de módulos que tú mismo puedes ensamblar. Por todo esto, sentirás que tu computadora fue hecha por y para ti, pues tiene módulos de entrada intercambiables de tres tamaños distintos que puedes reconfigurar en cualquier momento, dependiendo de tus necesidades; por ejemplo, el módulo pequeño se puede manipular táctilmente mientras que el módulo grande tiene teclado retroiluminado y una versión retroiluminada RGB. Igual a tu *laptop*, nadie más tendrá una.

frame.work



E S T A C I Ó N D E E N E R G Í A

Asegúrate de que tu espacio de trabajo destaque del resto con AOHi The Future Eternal City, la estación de recarga inalámbrica para todos tus *gadgets*. Su diseño futurístico tipo *cyberpunk* tiene expuesta una sofisticada bobina; sin embargo, si te cansas de ese diseño, lo puedes armar y desarmar a tu gusto, dándote una sensación de juego y creación como cuando de pequeño ensamblabas tus legos. Además de estos atractivos en la forma, es muy funcional pues proporciona carga veloz a tus dispositivos tales como iPhone (a partir del 12), así como audifonos, *tablets*, *smart watches* y juegos. Decora tu espacio, construye, juega y llena de energía tus dispositivos.

[@AohiGlobal](https://twitter.com/AohiGlobal)
aohi.com



LA REVOLUCIÓN DEL LÁPIZ

Escribe, dibuja, crea con el lápiz eterno Stilform AEON, disponible en aluminio, titanio, latón y magnesio con chapas de nogal, ébano o arce; además incluye diferentes puntas que se adhieren magnéticamente. Este lápiz no se corre ni mancha e incluso es resistente al agua por lo que es ideal para quienes pintan con acuarelas. El secreto para ser eterno es que la punta de este lápiz está hecha de estaño, que deja en el papel una marca similar a la del grafito pero jamás se desgasta, entonces te podrás olvidar para siempre del sacapuntas. Sin embargo, si te da nostalgia por el pasado puedes cambiar su punta por la de grafito y así tener una marca más oscura. Ambas son susceptibles de ser borradas con una punta de goma que también viene incluida. Da un paso al futuro y renueva tus instrumentos cotidianos.

stilform.com



TRES ÁNGULOS

Mejora la calidad de tus juntas y transmisiones en vivo con la cámara con micrófono EMEET StreamCam One. Fue diseñada para creativos, *influencers* y cualquier persona que transmita o haga grabaciones, dé clases o lleve juntas de trabajo. Es ideal para usarse desde Facebook Live, Twitch, Youtube Live e incluso Twitter y LinkedIn. Una de sus grandes ventajas es que se puede sincronizar hasta con tres cámaras simultáneamente, lo cual te permitirá grabar la misma acción desde distintos ángulos, enriqueciendo la calidad de tus transmisiones. Es ideal para quienes imparten clases prácticas ya sea de yoga, cocina o para hacer cualquier tipo de demostración. Seguramente puedes imaginar el uso que tú le darías a estos dispositivos de uso sencillo pero que aportan imágenes de gran calidad.

emeet.com

STREAMING DE ALTURA

Interactúa más fácilmente con tu contenido en línea con Elgato Stream Deck+. Se trata de un control táctil y granular con funciones de personalización ilimitadas. Con este controlador puedes cambiar de cámara, silenciar o activar un micrófono, iniciar cualquiera de tus aplicaciones, usar efectos de sonido, encender luces, cambiar escenas y mucho más. Es decir, tendrás en un pequeñísimo *gadget* las posibilidades de un estudio de edición para profesionalizar tus producciones ya sea para tus redes sociales, para dar clases en línea o para hacer presentaciones memorables. Su uso es sencillo e intuitivo y estamos seguros que una vez que pruebes no querrás trabajar de otra forma.

elgato.com





Sao Paulo

B A R E S , P L A Y A S Y A I R E S A L P I N O S

ARTURO TORRES LANDA

La ciudad más grande de Brasil es bien conocida por su pujanza económica, representada por los incontables rascacielos que la componen. Sin embargo, también contiene espacios para el reposo mental y el disfrute al paladar, muchos de los cuales han revitalizado las zonas menos visitadas de la urbe. Hay que caminarla sabiendo por dónde buscar su esencia, para después tomar la carretera en busca de mar y montañas.

UN NUEVO CORAZÓN INESPERADO

Cuando Oscar Niemeyer, el legendario arquitecto brasileño, proyectó la construcción del Edificio Copán, lo hizo con el objetivo claro de crear un portento que marcaría un antes y un después en la tradición arquitectónica de su país. Con 38 pisos, divididos en 1,160 departamentos, este coloso de hormigón fue levantado en 1954 en pleno corazón de Sao Paulo, todo con motivo de la celebración de los 400 años de la fundación de la ciudad. Actualmente, conserva el récord de ser el mayor edificio residencial de América Latina, algo que Niemeyer seguramente vislumbró. Sin embargo, 60 años después, es muy probable que este genio de la arquitectura contemporánea no haya tenido en mente la pequeña, pero silenciosa revolución social que se ha gestado en el





Vista aérea del edificio Copán, uno de los más importantes y emblemáticos de la ciudad de Sao Paulo (izquierda). Ciudad de Sao Paulo (derecha). Bar Dona Onça (izquierda abajo).



Foto: Rogério Gomes

interior del Edificio Copán, un movimiento que le está dando nueva vida a un sector de la ciudad que, poco a poco, deja atrás su reputación de sitio marginado y peligroso. Basta con caminar unos pocos metros a ras de suelo para comprobar cómo los espacios comerciales de su planta baja comienzan a ser ocupados por conceptos de vanguardia. El más notorio es Bar Dona Onça.

Fundado por la galardonada chef Janaina Rueda, Bar Dona Onça es un tradicional boteco (suerte de taberna brasileña) que apostó por un rincón del Edificio Copán para ofrecer a los oficinistas y transeúntes del barrio una propuesta gastronómica tan auténtica como sofisticada, en la que lo mismo se sirven potajes y frituras que jugos prensados y cervezas. Reconocible por el enorme jaguar que adorna la entrada (onça es jaguar en portugués), el barullo y efervescencia de su



Livraria Megafauna, llama la atención el colorido despliegue de portadas que adorna los aparadores (arriba y abajo).

interior hace notar que se trata de uno de los lugares que sí o sí hay que visitar en Sao Paulo. De las paredes cuelgan fotografías antiguas de la ciudad, mientras que el diverso equipo de sala y cocina va y viene por el apretado sitio llevando charolas colmadas de delicias brasileñas reinventadas por el toque moderno de la chef. Si se ha de pedir solo un plato, que sea The Modernist Galinhada. La base es una mezcla tradicional de arroz y pollo, muy típica del centro de Brasil, a la que se han añadido salsa de soya y sake: homenajes a la importante presencia oriental que hay en el gigante sudamericano. Y para acompañar un plato con tal sustancia, la recomendación es preguntar por sus cocteles con frutas regionales. El de maracuyá (fresco y acidulado), es una elección afortunada.

OASIS DE PAPEL

Si se camina un poco más dentro del Edificio Copán, hasta llegar a un acceso peatonal sobre la Avenida Ipiranga, se arriba a otro de los ejemplos de la paulatina revitalización del corazón de Sao Paulo: Livraria Megafauna. Por fuera, llama la atención el colorido despliegue de portadas que adorna los aparadores de esta librería, que no solo se distingue por su atractivo visual sino por los temas que componen su catálogo. Para

corroborarlo, hay que entrar y hacer como los jóvenes y adultos de todas las procedencias que frecuentan el lugar, quienes pasean de estantería en estantería escudriñando títulos. Así, el primer encuentro es con un muro cubierto con literatura sobre la herencia africana de Brasil, entre los cuales destacan los libros infantiles creados para concientizar sobre la riqueza étnica del país. Más adelante, hay libros de poesía en portugués de toda índole; escritos de novela

joven; tratados sobre historia brasileña y latinoamericana, así como libros sobre ecología y sustentabilidad. Hay que detenerse y mirar con calma los enormes tomos que reúnen la obra de grandes de la fotografía brasileña e internacional (los mexicanos Manuel Álvarez Bravo y Gabriel Figueroa destacan), para después elegir alguna novela gráfica y hojearla.

Además de su nutrida oferta bibliográfica, Megafauna se distingue por realizar lecturas y



Fotos (2): Tuca Vieira



Campos do Jordao, Sao Paulo, una ciudad turística con influencia alemana (izquierda). Vista aérea de Ila Belha en Sao Sebastiao. (abajo).



Sirva de ejemplo el *chá gelado com cambuci* (té helado con una fruta tropical brasileña), o uno de los cocteles más solicitados, la *Caipirinha* de cajú (nuez nativa) con jugo de limón Tahití.

se camina por el Boulevard Geneve, arteria central de Campos de Jordao, por ambos costados se verán casonas y construcciones al más puro estilo bávaro.

SAO PAULO EN TONOS DE VERDE

Si bien al escuchar el nombre Sao Paulo viene a la mente la ciudad más grande de Brasil y una de las más pobladas de América Latina (compite con Ciudad de México por el primer puesto), el apelativo también sirve para denominar el Estado de Sao Paulo, tan diverso en su naturaleza como lo es su capital en herencia humana. Así, la sugerencia es explorar esta entidad para saborear todos los atractivos que encierra, y para ello nada como pedir referencia a los propios habitantes de Sao Paulo, los paulistas.

Es tradición de muchos salir en fin de semana o para las vacaciones a Campos do Jordao, un poblado que, por su paisaje, ha sido denominado como «la Suiza brasileña». Al llegar, llama la atención la neblina que se posa sobre sus montañas, quizás no nevadas como en los Alpes pero sí de cierta estatura. Al andar por sus calles, también sorprende las bajas temperaturas de la zona, rompiendo con la idea generalizada de que en Brasil todo es calor y trópico. El golpe final a los estereotipos lo propina la arquitectura del poblado, pues si

A PRAIA

Por el contrario, si el reclamo al viajar a Sao Paulo es conectar con su esencia tropical, playera, hay que viajar a Sao Sebastiao, sobre la costa atlántica del Estado. Establecido sobre una saliente que colinda con Ila Belha (Isla Bella, en portugués), este municipio cuenta con numerosas playas para disfrutar de un día de sosiego en la arena, algunas horas dentro del mar y puestas de sol asombrosas. Especial mención merece Barra do Sahy, una bahía calma que, como su nombre sugiere, cuenta con una barrera de arena que no solo suaviza el oleaje, sino que también permite adentrarse varios metros en el mar teniendo el agua apenas por encima de los tobillos. Y si además de descansar junto al océano se quiere penetrar un poco más en los atractivos de los alrededores, vale la pena rentar un tour en bote por las islas que circundan la bahía: todas cubierta de selva y habitadas, algunas, por isleños cuyas raíces se hunden hacia el pasado nativo, africano y colonial de Brasil, que en Sao Paulo despliega todo aquello que hace especial y atrayente a este país. </>

talleres en su interior, después de las cuales hay que dedicarle un rato a la excelente cafetería al fondo del establecimiento, llamada Cuia.

En la carta, se pueden encontrar todas las variaciones modernas del café, desde un típico *latte*, hasta aproximaciones más locales, como el *café pingado* (café brasileño con gotas de leche) o el *coadão* o café colado. Para quienes prefieren otro tipo de bebidas diferentes al café, la carta de Cuia es perfecta, pues su repertorio sin cafeína es, incluso, más extenso.

Stéphanie Martínez

« A L C L I E N T E M E X I C A N O L E G U S T A E L L U J O »



El lujo sirve para conservar la forma histórica de hacer cosas con calidad, dice la directora ejecutiva para América Latina de Montblanc.

REDACCIÓN ISTMO

La pasión de Stéphanie Martínez fue desde siempre el lujo, y en México tuvo la oportunidad de llegar rápidamente a sitios de liderazgo en esta industria, primero en Swarovski y luego en la famosa firma alemana de lujo Montblanc.

Muchas personas consideran el mundo del lujo como algo banal, superficial o aspiracional. ¿Cómo lo definirías?

Lujo para mí es la creación de un objeto que tiene una historia y un «saber hacer» detrás. Estamos hablando de productos de alta calidad, para mí sería absolutamente lo contrario de banal. Puedo hablar por ejemplo de la alta relojería en Suiza: estamos hablando de piezas que tienen complicaciones,

muchas de ellas hechas todavía a mano, con técnicas que tienen 200 años. Para mí, el lujo es conservar este «saber hacer».

Hablando de algo distinto: en el textil, por ejemplo, se ha podido salvar talleres que hacen bordados a mano. Por ser una sola pieza, requiere de mucho saber hacer y mucho tiempo, usando materiales de la más alta calidad, por lo que al final el precio es alto. Para mí son obras de arte. Gracias al lujo podemos mantener un saber hacer y no abandonarlo, por piezas que quizá son más fáciles de crear, pero que así como se adquieren, se desechan. Montblanc, un instrumento de escritura, se guarda, se pasa de generación en generación. Eso es también el lujo: el saber hacer ancestral que tenemos, y que debe perdurar.

¿Cómo incursionaste en este sector?

Desde muy joven tenía gusto por este sector. Me encantaba ver revistas, los desfiles de moda, todo lo que había detrás y desde siempre quise trabajar en esta industria. Mis primeras prácticas las hice primero en una tienda departamental que se llama *La Samaritaine*. Otra de ellas fue precisamente en Montblanc, lo que me permitió entrar a Chanel ya como primer empleo. Incursionar en el mundo del lujo no es fácil, pero soy un producto de esta industria.

¿Qué te inspira trabajar en una marca que tiene ese conocimiento ancestral?

Es para mí una empresa muy especial, porque está vinculada con la escritura. Definitivamente es una empresa de lujo, por el tipo de producto que sabe y puede hacer, pero también tiene algo que ver con el arte y la cultura, porque la escritura es para los seres humanos algo fundamental. Es un tema importante en una época donde usamos mucho la computadora. Recuerdo que estuve en una reunión donde se hablaba de la inteligencia artificial y me llamó mucho la atención que cuando las personas de mi mesa se enteraron de dónde trabajaba, comentaban lo mucho que les gustaba escribir. Saber escribir es importante por muchas razones, entre las cuales está el desarrollo de habilidades psicomotrices. El hecho de poder escribir a mano no debe perderse en nuestra sociedad.

Cada pieza que creamos tiene una historia detrás. Si uno se asoma a una *boutique* de

Montblanc queriendo una pluma fuente, te van a explicar cuáles son los distintos plumines que existen. Si hay una colección especial, puede estar vinculada con escritores, con grandes personajes y te explicarán todos los detalles de la pluma. Se trabaja varios años para crear una edición especial.

Lo mismo sucede con la relojería. Tenemos cuatro manufacturas propias: una en Hamburgo, donde hacemos los instrumentos de escritura; dos en Suiza, una de las cuales tiene más de 150 años —con maquinaria que se usaba hace más de cien—, con toda una técnica donde hacemos nuestros movimientos, incluso el espiral, que pocas manufacturas lo siguen haciendo. Tenemos otra en Florencia para el tema de la piel.

¿Cómo percibes a México en relación con el mercado de Montblanc en el mundo?

México es un mercado muy importante para nosotros. Tengo muchos años trabajando aquí y he visto una relación muy particular entre Montblanc y este país. Al cliente mexicano le gusta mucho el lujo, me parece que es algo cultural; le gustan las cosas bellas y gastar en el lujo. También tiene fuertes valores familiares: heredar o regalar cosas en graduaciones, por ejemplo, es muy importante. Casi todo mundo conoce la estrella de Montblanc, la ha visto. Fuimos una de las primeras marcas de lujo en incursionar en el mercado mexicano. Estamos aquí desde los 80, son ya más de 40 años.

¿Cuál es, desde la posición en que te desempeñas, el reto más grande?

El mayor reto para nosotros es tener siempre un nivel de excelencia muy alto, para servir a nuestros clientes con la calidad de nuestras *boutiques*. También para que nuestro equipo de ventas pueda transmitir muy bien nuestra historia y que el cliente esté contento. Necesitamos los mismos estándares en todos los países, que nuestro cliente sepa que aquí va a encontrar los mismos productos que se ofrecen en la boutique de Champs Elysées, por ejemplo. Se trata de mantener constantemente un alto nivel de excelencia.

Hay que decir que no hemos dejado de vender instrumentos de escritura, a pesar de la inteligencia artificial u otros factores. Creo que esto no es para nosotros una preocupación.

¿Cómo impulsas al talento femenino de tu sector?

El sector de lujo, contrario a otros, es uno donde está bastante balanceado el talento del hombre y de la mujer. De hecho, si ves hacia la dirección general de las empresas de lujo en México, encuentras un buen equilibrio entre hombres y mujeres. En nuestro equipo directivo contamos con un 70% de mujeres y un 30% de hombres. Es un sector femenino.

Hace cerca de 10 años era difícil encontrar experiencia en el lujo. Después de nosotros llegaron Cartier, Louis Vuitton, y algunas marcas llevan apenas tres, cuatro años, de modo que el número de gente que tenía experiencia en la industria era limitado y hubo que formar talento.

Me gusta que venga con nosotros gente para la que esto no es un trabajo, sino una pasión, que sea algo que realmente quieran hacer, que realmente quieran trabajar en esta industria.

Algo que está actualmente muy presente por el tema del calentamiento global es la sustentabilidad. ¿Qué acciones toma Montblanc en este sentido?

Es un tema sumamente importante. Tenemos dentro de la empresa un comité a nivel internacional. Estamos reduciendo drásticamente el uso de plástico, cambiamos el *packaging*. Algunos procesos como el curtido de piel, lo tenemos libre de metales pesados y el grupo anunció el año pasado que debíamos quitar por completo el PVC de cualquier producto, cosa que ya es una realidad. Hacemos además productos durables: nadie va a tirar una pluma Montblanc, seguramente la tendrá alguno de sus hijos, nietos.

¿Qué proyectos tiene en puerta Montblanc en México?

Vamos a renovar una de nuestras *boutiques* más importantes, que está en Polanco. Mientras renovamos, vamos a tener una *pop-up* sobre el tema de Londres, las bibliotecas, con muchas experiencias.

Renovamos nuestro contrato con Isaac Hernández, que es el mejor bailarín del mundo. Nos encanta y llevamos muchos años trabajando con él. Además firmamos con una actriz, Esmeralda Pimentel, para que sea nuestra embajadora de marca. Estoy muy contenta de tenerla ahora con nosotros. </>



Michoacán

E N T R E L U J O N A T U R A L Y C O N F O R T

Lugar que nos atrapa al expresar su cultura, belleza arquitectónica, artesanía y cocina tradicional. Y es que visitar Michoacán es regresar a otra época.

MARIANNA MAGOS

Este destino tiene una influencia española muy marcada en su cocina, costumbres y oficios. En el centro de Morelia, y a las afueras de la Catedral para ser exactos, se puede encontrar desde el famoso «gazpacho» con fruta picada y queso cotija rallado, hasta las chocolaterías artesanales, restaurantes y cenadurías, como buen ejemplo de la diversidad cultural disponible para saborear.

LA CONSPIRACIÓN DE 1809

Venir a Morelia para probar un pedacito del alma michoacana, es llegar a los portales del centro y entrar a esta hermosa casona antigua que cuenta su historia a bocados; se trata de un sitio histórico que fue la antigua vivienda de don Mariano Michelena, quien se dice inició las primeras tertulias de «conspiración» hacia la corona española por la lucha de independencia de México. Un personaje lleno de convicciones de libertad y cambio. Sin duda alguna, el bello

foro culinario en el que se ha convertido continúa con la esencia de libertad que rompe paradigmas y nos lleva el paladar a otros niveles. Llegar a la Conspiración de 1809 es disfrutar de la cocina mexicana en otro horizonte, su impecable interiorismo, sabor, tradición y reinvención culinaria de la chef Cynthia Martínez es probar la variedad excelsa de sabores para venir más de una vez a este hermoso restaurante.

Uno debe saber que Michoacán es el destino con más pueblos mágicos, así que es casi obligado visitar alguno de ellos.

PÁTZCUARO

Siendo uno de los pueblos más interesantes, ricos en cultura y belleza en América; este lugar tiene todo para hacer de su visita algo único y memorable. Su misticismo, artesanos, arquitectura, el folclore y su gastronomía, entre muchas cosas más. Pátzcuaro fue el primer Pueblo Mágico del estado de Michoacán, el cual nos

envuelve en una atmósfera de encanto y experiencias, como si el tiempo se detuviera al recorrer sus calles empedradas, conformadas por construcciones de adobe y teja. *La Plaza Vasco de Quiroga* es reconocida a nivel mundial por su magnificencia y extenso tamaño, en su periferia destacan los portales donde hay nieve tradicional, restaurantes, artesanías, cafeterías y hoteles, aquí es donde hallamos el Hotel *Boutique* Casa del Naranja, el cual es una casona restaurada del siglo XVII, con materiales de la región que dan un aspecto rústico, cálido y elegante; desde el momento que uno entra, será recibido con tremenda amabilidad. Este Hotel *Boutique* tiene en la planta alta 9 habitaciones únicas y diferentes entre sí: dos de ellas con balcones que tienen vista a la Plaza Principal. En la planta baja es un restaurante con carta de autor, donde los platillos son una fusión de la comida regional con variaciones de ingredientes frescos y de temporada. Acompañado de las mejores tiendas de artesanías con una rigurosa selección en sus *boutiques*.

ZIRAHUÉN

Ubicado a una hora de Morelia y tres horas de Ciudad de México, este sitio es conocido como «El Espejo de los Dioses», y es que el lago de Zirahuén es un paraíso natural escondido entre montañas boscosas y corrientes de aire frío. Sus aguas son lo suficientemente cristalinas como para ver el reflejo del cielo en ellas y relajarse con solo mirar; alrededor del bello lago, se encuentran tres secciones del complejo Zirahuén Forest & Resort: Alpina, Orquídeas y Zirahuén. En cada una de ellas se ofrecen diferentes actividades en donde hay lujo, confort y ecoturismo al máximo.

Este complejo mexicano nació hace un par de décadas y se encarga de dar experiencias en torno al bosque, de una manera única y protegida, con las instalaciones adecuadas para adentrarse en el paisaje y disfrutar de la naturaleza. Las actividades a realizar dentro del complejo son las caminatas por el bosque, los recorridos en cuatrimoto, las tirolesas que atraviesan el lago, los paseos a caballo, o bien disfrutar del lago, ya sea a bordo de un kayak, nadando en las áreas permitidas o recorriéndolo en lancha. Dentro de las instalaciones hay varios muelles exclusivos para sus visitantes, un hotel campirano, cabañas de lujo y residencias, así como cuatro restaurantes que ofrecen cocina regional e internacional.

El silencio del bosque es ideal para actividades empresariales, así que también hay instalaciones para grupos, congresos, *team buildings*, *coaching* o *kick offs*, en donde actividades como jugar gotcha u organizar juegos en una pista de comandos, resultan ser muy provechosas para integrar grupos. </>



Legado artístico



E N L A « C I U D A D E T E R N A »

TERE ALVEAR

Muchas sorpresas, asombrosas y admirables, salen al paso en Roma. Por algo se le llama la «ciudad eterna» y los Museos Vaticanos, en las murallas del Estado Vaticano, son parte de las tantas maravillas.

Su fundación inicia con el papa Julio II, quien trasladó su colección al llamado Patio del Belvedere -hoy, Patio Octógono-, adornado entonces con algunas esculturas. Poco a poco se construyeron nuevos edificios y pasadizos, adjuntos a las galerías, para unirlos a otros edificados con anterioridad. Con el paso del tiempo y la llegada de nuevos pontífices, la idea se fue desarrollando y ampliando hasta llegar a formar los actuales museos. Sin embargo, la gran

etapa de fundación del Vaticano tuvo en realidad su inicio alrededor de 1447, con el papa Nicolás V, quien encargó el diseño de la nueva Basílica de San Pedro a Rosellino y la decoración de la capilla Nicolina a Fra Angelico.

La actual lista de las colecciones y los museos es larga y, por mencionar algunos, hallamos La Capilla Sixtina, la Pinacoteca Vaticana, el Museo Gregoriano Etrusco, el Museo Gregoriano Egipcio, el Museo Pío-Clementino, la Biblioteca Vaticana, los Aposentos Borghese, los jardines vaticanos; el Museo Filatélico y Numismático...

Los museos contienen aproximadamente 70 mil obras, de las cuales 20 mil están en exposición

en 54 galerías. Al día de hoy se cuenta con cuatro rutas distintas para visitarlas, todas las cuales, eso sí, concluyen en la Capilla Sixtina, donde pueden apreciarse hermosos frescos, resultado de diez años de trabajo del gran Miguel Ángel.

Es cerca del Río Tiber que se localiza todo el conjunto. La experiencia es única porque expresan más de veinte siglos de historia y arte. Cada una de las recopilaciones es de inestimable valor, pues los Museos Vaticanos no únicamente contienen preciosas colecciones de arte, arqueología y etnología, sino que cuentan también con algunos de los lugares más significativos, artística e históricamente, de los Palacios Apostólicos.

¿Qué encontramos en los museos? Algunas de las mayores colecciones de arte del mundo: pinturas de Miguel Ángel, Da Vinci y Rafael; tapices y tejidos de diversas épocas; momias egipcias, ejemplares bibliográficos de colección (como los Códices de Virgilio y el Rollo de Josué, este probablemente del siglo X); obras de arte menor medieval; pinturas romanas del siglo I (como Las bodas Aldobrandinas); temporadas de conciertos; esculturas romanas y griegas; frescos con relatos de «La Odisea»; el sarcófago de Helena de Constantinopla y el sarcófago de Djedmut; descubrimientos arqueológicos; cerámicas y objetos de bronce, oro y plata que cuentan la historia de los etruscos; colecciones de obras enriquecidas gracias a lo hallado en las catacumbas romanas; más de quinientas pinturas en la Pinacoteca Vaticana y multitud de otras obras representativas de distintas formas de arte.



Estos museos son, sin duda alguna, visita obligada y un viaje fascinante a través de muchos siglos de historia, donde es posible admirar la sinergia de las artes. La utilización del arte como vehículo para difundir la palabra de Dios, viene de antiguo, y baste para ello un ejemplo: en tiempos en que la mayoría de gente no sabía leer, el catecismo se impartía valiéndose de esculturas o distintas expresiones artísticas.

El objetivo de los Museos Vaticanos es «dar a conocer, preservar y compartir el extraordinario legado de cultura, historia y belleza que los pontífices romanos han recogido y custodiado durante siglos». Con distintos Departamentos encargados de preservar y organizar las diversas colecciones, lo mismo que laboratorios de conservación e investigación, los Museos Vaticanos albergan dentro de sí colecciones variadas y vastas, para lo cual se trabaja en hacer, de cada espacio, un lugar de belleza y bienvenida para todos. </>

Pintura de la transfiguración de Rafael en la galería Pinacoteca en los museos del Vaticano (*arriba derecha*). Escalera de caracol en el museo del Vaticano (*centro*). Vista en perspectiva de los detalles interiores y arquitectónicos de la galería de los museos del Vaticano. (*abajo*).

Vampiros vegetarianos

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

¿Por qué los vampiros ejercen una fascinación sobre los escritores, cineastas, lectores y público en general? Pensemos en *Crepúsculo*, *Entrevista con el vampiro* o la simpática saga *Hotel Transilvania*, donde Mavis, la hija de Drácula termina casándose Johnny un no menos simpático *millennial* que llega como mochilero al mismísimo hogar del Conde, un hotel donde los monstruos más temidos encuentran un refugio seguro, amable y divertido.

Los vampiros (*Desmodus rotundus*) son mamíferos extraordinarios. ¿Cómo pueden volar en la noche? Los seres humanos sentimos un miedo instintivo a la oscuridad. La vista es un sentido privilegiado. En las noches, podemos tropezar, ser víctimas de una alimaña o, peor aún de un ladrón. Antiguamente, los delincuentes solían aprovechar la falta de iluminación para cometer sus fechorías (tiempos aquellos en que los ladrones eran «gente honrada» y temían la luz). La oscuridad nos impide saber hacia dónde vamos y por dónde caminamos. Aún hoy, en pleno siglo XXI, sigue sorprendiéndonos la capacidad de los murciélagos para volar en la noche. No es casualidad que búhos, gatos y otros animales noctámbulos hayan sorprendido al ser humano y, a veces, despertado recelos y generado supersticiones.

Imaginemos, por un momento, el terror que debían sentir nuestros antepasados del neolítico, acurrucados en torno a una fogata, temerosos de que, desde la oscuridad, los asaltase una fiera. El fuego, la luz, era la mejor manera de ahuyentar a los depredadores. En aquellas épocas, el *homo sapiens* estaba en el menú de muchos animales.

Pero sigamos con los vampiros. Agreguemos que algunos murciélagos son hematófagos. Voladores nocturnos y bebedores de sangre: tenemos todos los elementos para una criatura terrorífica. ¿No les parece?

La relación con la sangre es ambigua. Por un lado, la sangre es vida. Jesús mismo advierte a sus discípulos que quien no come su carne y bebe su sangre no tendrá la vida eterna. El Antiguo Testamento prohíbe comer la sangre de los animales. En ella, reside la vida. Por decirlo de una manera metafórica, el alma reside en la sangre. Sin embargo, la sangre también nos da miedo. No son pocas las personas que se desmayan cuando donan sangre o cuando les practican un análisis de rutina. La sangre es vida; pero también, puede ser un indicio de violencia.

¿Vieron la mini serie *Drácula* (2020)? El episodio tercero, situado en el siglo XXI, nos presenta a un Drácula que ha revivido después de un

largo letargo en el mar. Cuando Drácula bebe la sangre de sus nuevas víctimas, adquiere algunos de sus conocimientos. Bebiendo sangre de mujeres y varones de nuestra época, Drácula actualiza sus conocimientos del mundo. Beber la sangre de otro es beber su conocimiento. Una premisa interesante.

Regresemos a tiempos antiguos, los vampiros eran una explicación plausible para dar cuenta de plagas, enfermedades extrañas y muertes súbitas. En una época en la que se desconocía la existencia de virus y bacterias, el vampirismo no era una explicación tan absurda como nos parece hoy en día.

Los vampiros, elevados a la categoría de entidades sobrenaturales en el folclore balcánico, explicaban la muerte de los niños en cuna, las malas cosechas, el mal clima. Por cierto, todo sugiere que el COVID-19 comenzó cuando alguien se comió una sopa de murciélago en Wuhan. ¿No les sorprende? Como decía mi amigo Obdulio, ¿pero qué necesidad? Tan fácil que era zamparse un caldo tlalpeño o un pozole rojo.

Sin embargo, es curioso que, en la Nueva España, donde los demonios, ángeles, lloronas, nahuales y aparecidos formaban parte de los relatos cotidianos, no aparezca ninguna entidad vampírica. Lo más parecido es la Tlahuelpuchi de la mitología tlaxcalteca. Se trata de un ser mágico, quizá diosa, quizá bruja, que bebe la sangre de los recién nacidos, capaz de evaporarse y de convertirse en algún animal nocturno.

Por el contrario, el cine mexicano del siglo XX, sí que está poblado de sensuales vampiresas y aristócratas colmilludos que son derrotados por el Santo y otros de nuestros héroes nacionales; ya en otro número de *istmo* (número 303, 2009), conté como *La invasión de los vampiros* (1961) es una película icónica en la narrativa de vampiros, pues el vampirismo deja de ser una maldición sobrenatural para convertirse en una enfermedad que puede ser derrotada por la medicina. ¿Recuerdan que *Blade* (1998) se inyecta

un suero para detener su necesidad de beber sangre? La película mexicana, de mala factura, propone una idea muy interesante: arrancar a los vampiros del mundo sobrenatural para convertirlos en enfermos. De ahí a los vampiros «vegetarianos» (por así decirlo) de *Crepúsculo*, hay sólo un paso. Es una pena que tan pocas personas conozcan esa película mexicana y también es una pena que haya sido tan mal ejecutada.

En medio de toda esa parafernalia, *La invención de Cronos* (1993), de Guillermo del Toro, ocupa también un lugar muy especial no sólo en el cine mexicano, sino en el cine internacional. El escarabajo mecánico, obra de un alquimista, da vigor, pero a cambio, despierta la sed de sangre. Para mi sorpresa, a pesar de ser revolucionaria, la película es poco conocida entre los vampirólogos.

En la literatura vampírica hay dos tradiciones. La primera es la de *El vampiro* de J. W. Polidori. Se trata del vampiro refinado, gallardo y sanguinario: Lord Ruthve. Por otro lado, tenemos la tradición de Bram Stoker: vampiro aristocrático, pero físicamente repugnante. No obstante, en ambos casos, el vampiro es una criatura atormentada, poderosa, perversa, pero marginada de la sociedad. En realidad, suelen ser criaturas muy frágiles. ¿Qué mayor fragilidad que ser destruidos por los rayos del sol?

Actualmente, el vampiro ha devenido una metáfora. «*The world is a vampire, sent to drain*», sentencia *Smashing Pumpkins*. Los bancos, los patronos, el capitalismo, el sistema son vampiros que chupan la sangre de los pobres, de los oprimidos.

Pero no solo eso, sino que los vampiros singulares son también seres que deben ser protegidos por las leyes. Presenciamos la integración de los vampiros a la vida social. Hoy, los vampiros van a la preparatoria junto con zombis y hombres lobos (por cierto, también entre los monstruos hay clases sociales, y los zombis son el lumpenproletariado del mundo sobrenatural). Los vampiros ya no inspiran miedo. ¿Llegará

el día en que personajes, como Bufy, la caza vampiros, serán vistos como cazadores crueles e inhumanos? En definitiva, los vampiros han abandonado el mundo sobrenatural para integrarse en el mundo ordinario de los *gadgets* y redes sociales. ¿Ya vieron *Las hermanas vampiras* (2012)? Son hijas de un vampiro y de una humana. Vamos, que estamos en la época de la inclusión (lo cual, evidentemente, no me parece mal). Con decirles que en *Hotel Transylvania 3: monstruos de vacaciones*, la descendencia de Van Helsing se reconcilia con Drácula. Tampoco debería extrañarnos tanto, ya hemos visto al demonio comportarse como persona decente. ¿Vieron la serie *Lucifer* (2016)?

Y les cuento esto, porque recién publiqué una novela *El vampiro del Virrey* (Planeta, 2023), donde una monja letrada, hace de detective en la Nueva España cuando aparece una epidemia de vampiros en esta tierra. Pero también se los cuento, porque detrás de toda esta narrativa de vampiros, demonios y zombis adolescentes y risueños estamos viendo, creo, la trivialización del mal y la secularización de la cultura occidental. Yo no creo en fantasmas ni en vampiros, pero sí creo en la presencia de lo sobrenatural. Y cuando banalizamos las entidades malignas, conjeturo, acabaremos por banalizar el reino de lo espiritual. En fin. Ya me puse serio. </>



El autor es doctor en Filosofía, profesor de la Facultad de Filosofía de la Universidad Panamericana y profesor invitado del área de Entorno Político Social en IPADE Business School.



La biografía definitiva sobre el descubridor de las causas del síndrome de Down

Jérôme lejeune. La libertad del sabio
Biografía definitiva sobre el descubridor del Síndrome de Down
Aude Dugast
Ediciones Encuentro,
2021, 440 págs.

Un gigante

I G N O R A D O E N E L S I G L O X X

CHRISTA STAHL

Esta no es una biografía cualquiera. Es la semblanza de una vida buena, generosa, bien vivida. La autora narra, de forma agradable y ágil, la fascinante aventura vital y profesional de quien descubrió el origen del «síndrome de Down»: el francés Jérôme Lejeune (1926-1994), médico pediatra, genetista, escritor, activista pro vida y, para los católicos, venerable «siervo de Dios», paso previo a la posible beatificación.

En el libro se ofrece no solo una visión de su trabajo científico, lo mismo que sus repercusiones, sino además un retrato familiar que permite forjarse una idea de cómo surgió una personalidad como la suya.

Aude Dugast es filósofa y fue quien postuló, de 2007 a 2012, la causa de canonización de Lejeune. Actualmente, es la delegada general de la Association des Amis du Professeur Jérôme Lejeune. Se trata, pues, de una testigo cercana a este

gran científico, lo mismo que a su familia, colaboradores y pacientes que logra un retrato nítido de uno de los gigantes ignorados del siglo XX, tras una investigación que le llevó once años.

Lejeune atestigua gran parte de los acontecimientos cruciales del siglo pasado: su infancia en un pequeño pueblo durante la ocupación nazi (el cuartel general médico alemán ocupa su propia casa); el desembarco de Normandía tiene lugar el mismo día que él se examina para la universidad; su descubrimiento sobre el origen del síndrome de Down abre la puerta al estudio de las células (citología) y al avance imparables de la genética moderna..., pero es este, simultáneamente, un parteaguas: Lejeune, quien ha dedicado gran parte de su vida a curar y facilitar la vida de las personas con ese síndrome, se horroriza ante una importante facción de la comunidad científica, dispuesta a detectar y eliminar a quienes presentan una discapacidad prenatal.

A principios de los 70, Lejeune lidera en Francia una campaña para defender la vida de los no nacidos y, con ello, termina de facto su posibilidad de recibir el Premio Nobel de Medicina. Sin embargo, su integridad científica, intelectual y moral, le lleva a convertirse en el rostro provida más conocido y prestigioso del mundo, y a ser miembro de la Real Academia de las Ciencias de Suecia, la Academia Pontificia de las Ciencias, la Académie Nationale de Médecine y la Academia Estadounidense de las Artes y las Ciencias.

«La inteligencia de uno es un regalo para todos», era su lema. Un hombre valiente, con buen humor –en los mejores y peores momentos–, brillante (Juan Pablo II llegó a describirlo como el hombre más inteligente que conocía), con gran sentido común y empatía, que fue –y es– un coloso de la defensa de los más «pequeños». </>

Renovamos las *Skills*
para que los *managers*
puedan desarrollar un
upskilling poderoso.

PSM

**POWER
SKILLS
MANAGER**



PRÓXIMAS APERTURAS 2023

Monterrey 26 julio
Aguascalientes 26 julio

Culiacán 2 agosto
Zamora 8 agosto
León 18 agosto

Mazatlán 23 agosto
Cd. Juárez 31 agosto

Mejores personas, mejores resultados



EQS SUV

EL FUTURO SE VE INCREÍBLE.

La apariencia de la nueva EQS SUV promete una nueva era en la conducción eléctrica. Los elementos de diseño icónicos de Mercedes-Benz se combinan con una forma aerodinámica optimizada de una espaciosa SUV. Esta es la excelencia eléctrica a gran escala.



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