

# istmo®

liderazgo con valores

JUNIO - JULIO  
Nº 368 | 2020

Bienvenido a la nueva era de las  
pequeñas agencias espaciales  
*Neel V. Patel*

El consumo en  
tiempos de COVID-19  
*Fabián Ghirardelly*

Wuhan,  
tenemos un problema  
*Carlos Ruiz González*



9 770021 260004



Momento  
para  
reescribir

#reactivación

Tiempo  
de  
Reinvención

Rediseño  
del  
FUTURO

Design  
thinking

Creatividad  
en los NEGOCIOS



BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

L I N C O L N

# *CORSAIR*





L I N C O L N



## Todo el mundo tiene un plan hasta que le dan un puñetazo en la boca

(Everybody has a plan until they get punched in the mouth)

Mike Tyson (Boxeador)

## istmo 368

¡Bienvenido! El número que ahora te presentamos hablaría sobre «el deporte como negocio» ya nuestro equipo editorial tenía en proceso los artículos que lo iban a conformar, cuando irrumpió sorpresivamente (y vaya que fue un sobresalto) la COVID-19 en nuestras vidas, así que pusimos manos a la obra para armar (trabajando en *home-office*, por supuesto) este número. Queremos mirar hacia adelante y, con la edición que tienes en tus manos, sembramos esta idea para dialogar contigo.



La **reinención** es resultado de una crisis que nos forzó a cambiar. La crisis mundial ocasionada por la COVID-19 nos exige salir de nuestra **zona de confort** y brindar **soluciones innovadoras** a problemas inmediatos para sobrellevar la nueva «normalidad». Sin embargo, también nos brinda la oportunidad de **reinventar el futuro** en términos empresariales, económicos, ambientales, geopolíticos, sociales, familiares... Es momento para reescribir.



**Sergio Fonseca** nos habla del liderazgo ante la reactivación. Por otro lado, entrevistamos a **Luis Cámara Patrón**, connotado notario en Cancún, sobre su impresionante desarrollo como empresario y su compromiso con la Responsabilidad Social. Y hablando de Responsabilidad Social, **José Díez**

**Deustua** retoma la misión del *Inclusive Growth Project* que lanzó el IPADE en 2017.

**Yvette Mucharraz**, profesora del IPADE, que acaba de asumir la Dirección del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del IPADE, en coautoría con **Francesco Venuti**, profesor de ESCP EUROPE, abordan el tema de cómo rediseñar la organización después de la COVID-19 ¿Por dónde empezar? Sus reflexiones son bastante interesantes, prácticas y útiles.

**José Antonio Dávila** y **Luis Paredes** nos desafían afirmando que: «Para el empresario, el entorno es solamente una plataforma para la acción» revaluando la importancia de estar preparado, saber adaptarse y tener el ADN de un emprendedor (para sortear la crisis, exitosamente).

*MIT Technology Review* nos ofrece un interesante artículo acerca de las nuevas (y pequeñas) agencias especiales: ¿Sabías que países como Bolivia, Sudáfrica, Turkmenistán, Los Emiratos Árabes Unidos, Paraguay, Nueva Zelanda, Kenia, Australia, Luxemburgo, Turquía, Portugal, Filipinas y México tienen una agencia espacial? Se trata de un mercado de cientos de miles de millones de dólares, en plena expansión, donde los países podrían tener una parte

de este mercado sin los enormes costos que implica tener una agencia de gran volumen, tipo la NASA (que recientemente se alió con *SpaceX* la empresa de Elton Musk para lanzar su primer vuelo tripulado, exitosamente, con ahorros considerables).

Un proyecto con empresarios, académicos e instituciones internacionales para la reflexión sobre el desarrollo de las personas, las organizaciones y la cultura, que amplía los parámetros tradicionales de medición del crecimiento económico, incorporando temas como desarrollo personal, educación, emprendedurismo, corrupción, empleo y todo el panorama social.

Por último, **Virginia Aspe** nos presenta un interesante artículo sobre economía y responsabilidad social en tiempos de crisis, nos indica la necesidad de ajustar eficazmente modelos económicos a manera de que sean socialmente responsables, para que las crisis económicas no se conviertan en crisis humanitarias.

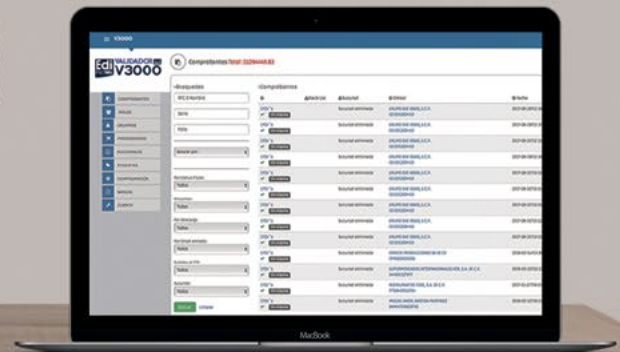
¡Que disfrutes esta edición!

**Carlos Ruiz González**  
Presidente del Consejo Editorial de istmo  
@CarlosRuizGlez



# RECIBE, VALIDA Y DEDUCE TUS FACTURAS

Automatiza la validación y recepción de comprobantes fiscales de tus proveedores de manera fácil, inmediata e ilimitada.



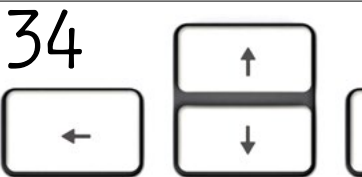
Nº 368  
junio-julio 2020

istmo



Design  
thinking

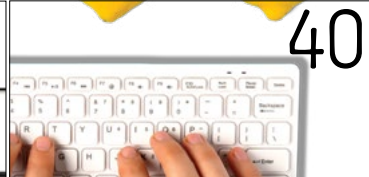
## ARTE DE DIRIGIR



### Cómo adaptarse a cualquier nueva normalidad

Jorge Nava

En un contexto de crisis la organización debe, más que nunca, evolucionar y adaptarse para asegurar la supervivencia del negocio.



### El consumo en tiempos de COVID-19

Fabián Ghirardelly

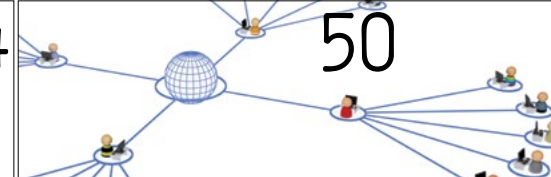
En México avanzamos 2 o 3 años en el desarrollo del *e-commerce*. Se quintuplicaron los hogares compradores y la facturación total en este periodo creció hasta 1000%.



### Redesigning Organizations after COVID-19: Where Should We Start?

Yvette Mucharraz and Francesco Venuti

Companies will now have to broaden their view, adopting a more structured approach to future actions in facing the «new normal».



### Para el empresario el entorno es solo una plataforma para la acción

José Antonio Dávila Castilla y Luis Antonio Paredes Izaguirre

La alta dirección se ha entregado al cuidado del negocio, respondiendo con agilidad y creatividad a las expectativas del gobierno de la empresa.

## PARÁFRASIS

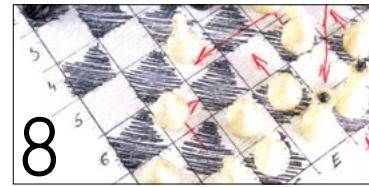


### Economía y responsabilidad social en tiempos de crisis

Virginia Aspe Armella

La crisis económica que hoy nos convoca surge a partir de dos visiones de la economía. ¿Dónde radica la solución?

## CEO ACTIVISM

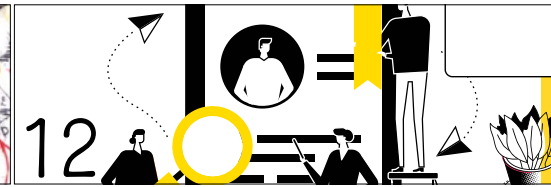


### «En tiempos como estos, hemos sacado la casta»

Agustín Llamas Mendoza

Las muestras de solidaridad de los empresarios hacia la gente que se está quedando sin empleo son impresionantes. En estos momentos descubrimos de qué estamos hechos.

## INSIGHTS



### La COVID-19 cambia el reclutamiento

Vivimos una época sin precedentes que transforma diversos aspectos profesionales, incluyendo los procesos de reclutamiento y selección de personal.

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo®  
liderazgo con valores

#### CONSEJO EDITORIAL

**PRESIDENTE**  
Carlos Ruiz González

#### CONSEJEROS

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

**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

**PUBLICIDAD**  
Ximena González Joven  
xgonzalez@ipade.mx

**ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES**  
Mariana Domínguez Tamayo  
mdominguez@ipade.mx



IPADE BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA**  
Laura Ponce de León Garduño  
lponce@ipade.mx

**DIRECCIÓN DE CONTENIDOS**  
Andrea Moreno Herrero  
andreamoreno@ipade.mx

**MIT TECHNOLOGY REVIEW EN ESPAÑOL**

**ANÁLISIS**



**Bienvenido a la nueva era de las pequeñas agencias espaciales**

**Neel V. Patel**

Los países en desarrollo pueden tener una parte de la creciente economía espacial sin costes abrumadores.



**Hiperpersonalización: exactamente lo que quieres**

**Martha González**

Los consumidores y clientes dicen querer experiencias de compra, servicios o trabajo más personalizadas a cambio de lealtad.



**«Nuestra prioridad es la reactivación»**

**Entrevista con Jean-Pierre Leignadier**

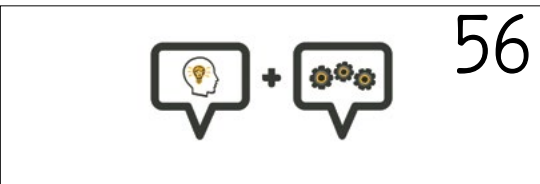
«Es momento para que todas las empresas revisen sus estrategias, para que la rapidez y capacidad de adaptación les permita jugar un papel en el futuro».



**El empresario debe involucrarse**

**Entrevista con Álvaro Sáenz Saborío**

«El empresario tiene que formarse en todo lo que pueda, además de lo directivo, para entender la importancia de involucrarse en temas del entorno».



**Liderazgo ante la reactivación: dispuestos a aprender**

**Sergio Fonseca**

Lo inaceptable será regresar a operar y gestionar las empresas como antes o como si nada hubiera pasado.



**Gratuidad, crecimiento inclusivo y agua de tamarindo**

**José Díez Deustua**

¿Por qué somos como el agua de tamarindo, que necesitamos que nos agiten cada tanto para que la pulpa no se pose en el fondo del vaso?



**Wuhan, tenemos un problema**

**Carlos Ruiz González**

Las crisis profundas ponen a prueba a individuos y organizaciones. Como aquella vez, en pleno vuelo hacia la luna y hoy ante la pandemia del siglo XXI.



**Portada**  
Rodrigo Castillo  
**@typometro**

**GIROSCOPIO**

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

81



**Solidaridad científica**  
**Regina Toledo**



**Joya arquitectónica y cultural de Estambul**  
**Christa Stahl**



**Miedo, literatura y peste**  
**Héctor Zagal**

**ISTMO**, año 61, número 368, junio-julio 2020, es una publicación bimestral editada por SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. (Propietaria del IPADE Business School), Calle Floresta #20, Col. Clavería, Alcaldía Azcapotzalco, CP 02080, Ciudad de México, México. Tel. 55 5354 1800. Editor responsable: Andrea Moreno Herrero. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2019-082012175300-102, ISSN-0021-261X, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Certificado de Licitud de Título y Contenido No.17358 otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Distribuida por El Economista Grupo Editorial, S.A. de C.V., con domicilio en Av. Coyoacán #515, Col. Del Valle, Alcaldía Benito Juárez, CP 03100, Ciudad de México, México. Porte pagado, publicación periódica. Permiso PP09-02139. Autorizado por SEPOMEX. Servicios Profesionales de Impresión, S.A. de C.V. Calle Mimosas #31, Col. Santa María Insurgentes, CP 06430, Ciudad de México, México. Tel. 55 5117 0100.

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 aplicación 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 lo 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



**Agustín Llamas Mendoza**  
P. 8

#### Articulista

Profesor decano del área de Entorno Político y Social del IPADE Business School. MBA por la misma institución. Cuenta con un posgrado en Responsabilidad Social Empresarial por la Universidad de Castilla-La Mancha.



**Neel V. Patel**  
@n\_vpatel  
P. 14

#### Articulista de MIT *Technology Review*

Reportero espacial de *MIT Technology Review*, y articulista de *The Airlock*. Fue periodista independiente de ciencia y tecnología en *Popular Science*, *The Daily Beast*, *Slate* y *Wired*.



**Martha González**  
P. 18

#### Articulista

Directora de IBM Cloud para Latinoamérica. Licenciada en Tecnologías de Información por la Universidad Iberoamericana. Experta en estrategia de TI, estrategia en la nube, inteligencia artificial y transformación digital.



**Jean-Pierre Leignadier**  
P. 24

#### Entrevistado

Presidente y CEO en Productos de Prestigio. Presidente de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá. MBA por la University of Notre Dame y licenciado en Administración de Empresas por Villanova University.



**Francesco Venuti**  
P. 44

#### Articulista

Profesor de Contabilidad y director académico del Máster en Gestión Internacional de Alimentos y Bebidas en ESCP Business School. Licenciado en Economía y doctor en Business Management por la Universidad de Turín.



**José Antonio Dávila**  
P. 50

#### Articulista

Profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School y consejero editorial de **istmo**. Doctor en Management por Weatherhead School of Management y MBA por IPADE Business School.



**Luis Antonio Paredes Izaguirre**  
P. 50

#### Articulista

Profesor del área de Política de Empresa y director del Centro de Investigación en Iniciativa Empresarial de IPADE Business School. Doctor en Management por University of East Anglia y máster en Dirección de Empresas por el Instituto de Empresa.



**Sergio Fonseca**  
P. 56

#### Articulista

Profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School. Maestro en Ciencias de la Administración por el ITESM y licenciado en Administración de Empresas por la misma institución.

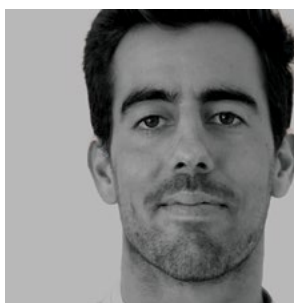




**Álvaro Sáenz Saborío**  
P. 28

**Entrevistado**

Presidente de Agro Tico. Ingeniero Civil y MBA por Louisiana State University. Egresado del programa AD-2 del IPADE Business School. Cuenta con 36 años de experiencia en el sector agrícola.



**Jorge Nava**  
P. 34

**Articulista**

Director de Estrategia y Operaciones Latinoamérica en Opipno. Licenciado en Física por la Universidad Complutense de Madrid. Cuenta con un diplomado en Liderazgo en Innovación por el MIT.



**Fabián Ghirardelly**  
P. 40

**Articulista**

Country Manager de Kantar México, división Worldpanel. Cuenta con cerca de 20 años de experiencia en el sector de investigación de mercados. Es ingeniero comercial por la Universidad de Santiago de Chile.



**Yvette Mucharraz**  
P. 44  
@ymucharraz

**Articulista**

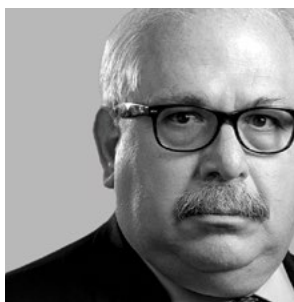
Directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección y profesora del área de Dirección de Personal en IPADE Business School. Máster en Estudios Interdisciplinarios en Royal Roads University y candidata a doctor por la misma institución.



**José Díez Deustua**  
P. 62

**Articulista**

Profesor del área de Factor Humano y director de la iniciativa Inclusive Growth en IPADE Business School. Doctor en Ciencias Económicas y Sociales por la Universitat Internacional de Catalunya.



**Carlos Ruiz González**  
@CarlosRuizGlez  
P. 68

**Articulista**

Profesor del decano del área de Política de Empresa en IPADE Business School. Presidente del Consejo Editorial de **istmo**. Doctor en Administración por HEC (Francia) y doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra.



**Virginia Aspe Armella**  
P. 74

**Articulista**

Profesora investigadora en la Facultad de Filosofía de la Universidad Panamericana. Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra. Se especializa en Filosofía Antigua, actualmente rastrea la filosofía de Aristóteles en el periodo Novohispano de México.



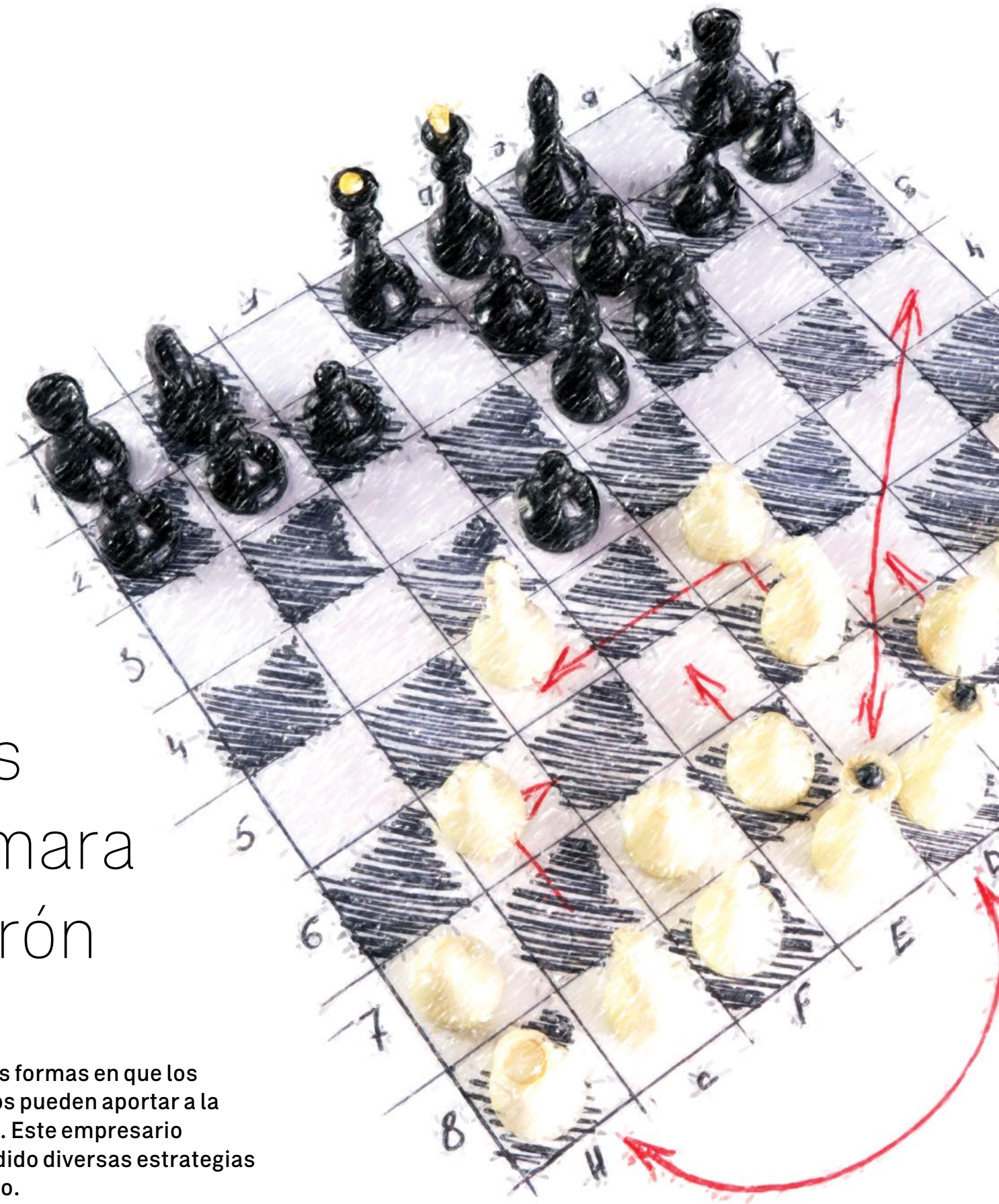
**Héctor Zagal**  
@hzagal  
P. 94

**Articulista**

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

# Luis Cámara Patrón

Hay muchas formas en que los empresarios pueden aportar a la comunidad. Este empresario ha emprendido diversas estrategias para hacerlo.





# «En tiempos como estos, hemos sacado la casta»

AGUSTÍN LLAMAS

**E**n la escala de responsabilidades de un empresario debe ir primero la familia, luego su compañía y, una vez atendido esto, hay que salir a cuidar a los demás. Existen infinidad de maneras de trabajar en beneficio de una comunidad, más allá del valor que aportan las empresas en sí mismas, y siempre sin descuidar este papel.

Así piensa Luis Cámara Patrón, quien ha sido presidente del Consejo Coordinador Empresarial del Caribe, impulsor de proyectos ecológicos, promotor del ajedrez y, por supuesto, titular de la Notaría 30, la más importante en Quintana Roo. De igual forma es egresado del programa AD-2 de IPADE Business School.

## NUEVAS FRONTERAS

Aquel muchacho que dejó su natal Mérida a mediados de los 80, ya licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Yucatán y que viajó por Europa, optó a su regreso por aprovechar una nueva tierra de oportunidades: la ya por entonces explosiva zona de Cancún.

El todavía naciente megadesarrollo requería de especialistas de todo tipo, así que pudo colocarse con facilidad en una notaría, donde llegó a ser Notario Suplente y, finalmente en 1990, tras acudir a una nueva convocatoria, Notario Titular. Tenía 30 años y la vida le sonreía... luego llegó 1994.

No hay crisis que por bien no venga. Luis reconoce que en ese entonces estaba enfocado en la operación de la notaría. «Revisaba cada uno de los documentos, de los contratos; me metía a fondo y estaba en ello muchas horas. No contaba con formación empresarial, de negocios.» La crisis devaluatoria de diciembre de 1994 de tuvo buena parte de la economía, incluyendo a Cancún.

Aceptó una invitación para asistir al IPADE Business School. No tardó en aplicar todo lo aprendido para renovar la Notaría. «Definitivamente fue un parteaguas considerarla como una empresa de servicios jurídicos». Esta modernización ciertamente le permitió crecer, aunque sigue siendo su principal ocupación.

De todas formas, algo de ese tiempo extra, producto de la modernización, le permitió arrancar un par de iniciativas de amplio impacto comunitario. Un día practicando el ciclismo dio con una zona selvática, cerca del poblado de Solferino, al norte del estado. El lugar era hermoso, refiere, pero toda la gente del pueblo tenía que ir a trabajar a la isla de Holbox o a otros lugares, por falta de desarrollo.

Invirtió entonces en la zona y desarrolló un destino ecológico: Reserva Nativa. «No afecta a la naturaleza y sí permite disfrutar y conocer», describe el empresario. El concepto consiste en una serie de tours por la zona, en donde se puede contemplar la naturaleza, conocer actividades de los locales, observar a la fauna, hacer canotaje en una laguna adyacente o incluso efectuar un paseo nocturno.

«Ha sido algo muy provechoso para la zona y tiene dos conceptos sociales: crea conciencia en la gente sobre la importancia de la conservación de la naturaleza y aprovechamos para dar trabajo a gente del pueblo para que ya no tenga que salir a buscarlo a Holbox. Ha sido un proyecto difícil de echar a andar porque se encuentra en una zona poco conocida a la que no es tan sencillo llegar». Sin embargo, el esfuerzo continúa con el afán emprendedor de siempre.

#### AJEDREZ EN CANCÚN

La otra actividad comunitaria tiene que ver con una pasión: el ajedrez. Luis Cámara aprendió a jugarlo cuando tenía 12 años y «a partir de que dediqué muchas horas de mi



Luis Cámara Patrón, ha sido presidente del Consejo Coordinador Empresarial del Caribe.

infancia y adolescencia a practicarlo. Tuve dos consecuencias importantes: me apartó de malos pensamientos y me dio la herramienta del pensamiento lógico, al analizar la serie de consecuencias que una acción puede desembocar. Son los conceptos de táctica y estrategia: me ayudó a tener una manera de pensar distinta».

Como suele suceder, la vida lo apartó algunas décadas de ese gusto, hasta que «la vida te va llevando donde quiere», refiere. Un día, circulando por Cancún vio el letrero de una escuela de ajedrez. Se detuvo por impulso, a pesar de llevar prisa y se enteró de que el establecimiento estaba a dos semanas de hacer un torneo, pero que aún no tenía dónde llevarlo a cabo.

Se trataba del torneo abierto del estado de Quintana Roo. «Les pregunté sobre los premios y todo lo que tenían eran las cortesías de alguna taquería, pero había mucho ánimo». Luis Cámara terminó ofreciendo un salón grande de su notaría y patrocinando todos los premios, además de traer jugadores de elite con gastos pagados. Esto sucedió hace ocho años y, a partir de entonces se repite cada año.

«Busco invitar a la gente a jugar. El ajedrez es una disciplina; es mucho más que un juego. Estoy convencido de que es una herramienta que vale la pena ofrecer, en especial a los niños, como una herramienta de pensamiento».

El año pasado inauguró un salón de ajedrez que «me aseguran los ajedrecistas de elite no tiene igual en todo el país». Además del torneo internacional tiene la Copa Quintana Roo Cámara y Asociados en octubre, y hay torneos a lo largo del año que ayudan a los jugadores locales a foguarse. «La verdad es que resulta

**«las muestras de solidaridad de los empresarios hacia la gente que se está quedando sin empleo y por rescatar la ciudad, son impresionantes. Son momentos en los que te das cuenta de qué estamos hechos».**



## la empresa en sí misma es una de las mejores aportaciones a cualquier comunidad.

muy motivante para ellos y para los adultos que alguna vez jugaron», describe.

### DEL CONSEJO EMPRESARIAL AL ATLANTE

El otro lado del servicio a la comunidad vino por el lado de la representación empresarial. De 2017 a 2019 Luis Cámara fue presidente del Consejo Coordinador Empresarial de Cancún, que agrupa a diversas agrupaciones locales, como la Cámara de Desarrolladores de Vivienda, Coparmex, Canaco y la Asociación de Hoteles.

Fueron años difíciles para la seguridad en Cancún, pero relata que tuvo oportunidad de ayudar a las autoridades, más que confrontarlas, en diversos aspectos que favorecen el funcionamiento de los negocios. «Hay gente muy buena en el gobierno, que tiene ganas de hacer las cosas, de aportar. Llega un momento en que lo que se busca es ayudar, no confrontar».

Un fruto de aquellos años fue la Mesa de Seguridad y Justicia de Cancún, en donde empresas, sociedad civil y gobierno trabajan en conjunto para favorecer la tranquilidad de la ciudad.

Igualmente, desde ese puesto tuvo oportunidad de conocer a fondo el perfil de la comunidad cancanense, que es diferente a muchas en el país. «Esta es una ciudad en donde, a diferencia

de Mérida, León, Querétaro o Campeche, la mayoría de las personas que viven aquí no nacieron aquí. Hicimos un estudio y encontramos que uno de los problemas que tiene la gente es que no tiene arraigo, se sienten prestados, muchos se sienten solos. Lo que hay que hacer entonces es precisamente darles sentido de comunidad y pertenencia», señala.

Con ese motivo también incursionó en el efímero proyecto de tratar de hacer del Atlante un equipo local, si bien no hubo resultados de largo plazo por las necesidades de inversión que requiere un equipo de fútbol profesional. «Sin embargo estoy convencido que con un equipo de cualquier deporte que tenga la identidad y que genere una importante gama de aficionados, se puede hacer una labor social importante», confía.

En opinión de Luis Cámara, la pandemia ha provocado la solidaridad a nivel local entre empresarios y sociedad civil. «Hemos sacado la casta y la verdad hemos observado el compromiso que existe de participar no solamente en el rescate de las empresas, sino de toda la gente. En esos momentos, las muestras de solidaridad de los empresarios hacia la gente que se está quedando sin empleo y por rescatar la ciudad,

son impresionantes. Son momentos en los que te das cuenta de qué estamos hechos».

El empresario comparte la idea de que la labor social de las personas y de las empresas tiene que ir más allá y no quedarse en casa, pero desde luego no sería lógico hacerlo sin estar primero cuidando a su equipo de trabajo. La empresa en sí misma es una de las mejores aportaciones a cualquier comunidad. </>

**Luis Cámara Patrón** ha sido presidente del Consejo Coordinador Empresarial del Caribe, impulsor de proyectos ecológicos y promotor del ajedrez. Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Yucatán. Maestro en Derecho corporativo por la Universidad Anáhuac y egresado del programa AD-2 del IPADE.

**Agustín Llamas** es profesor decano del área de Entorno Político y Social de IPADE Business School.

# La COVID-19 cambia el reclutamiento



## Con información de LinkedIn

Porcentaje de profesionales de talento de todo el mundo considera que uno de los mayores impactos de esta contingencia ha sido transformar las entrevistas presenciales a virtuales, según una encuesta de LinkedIn.

58%

• Mayor flexibilidad de horarios.

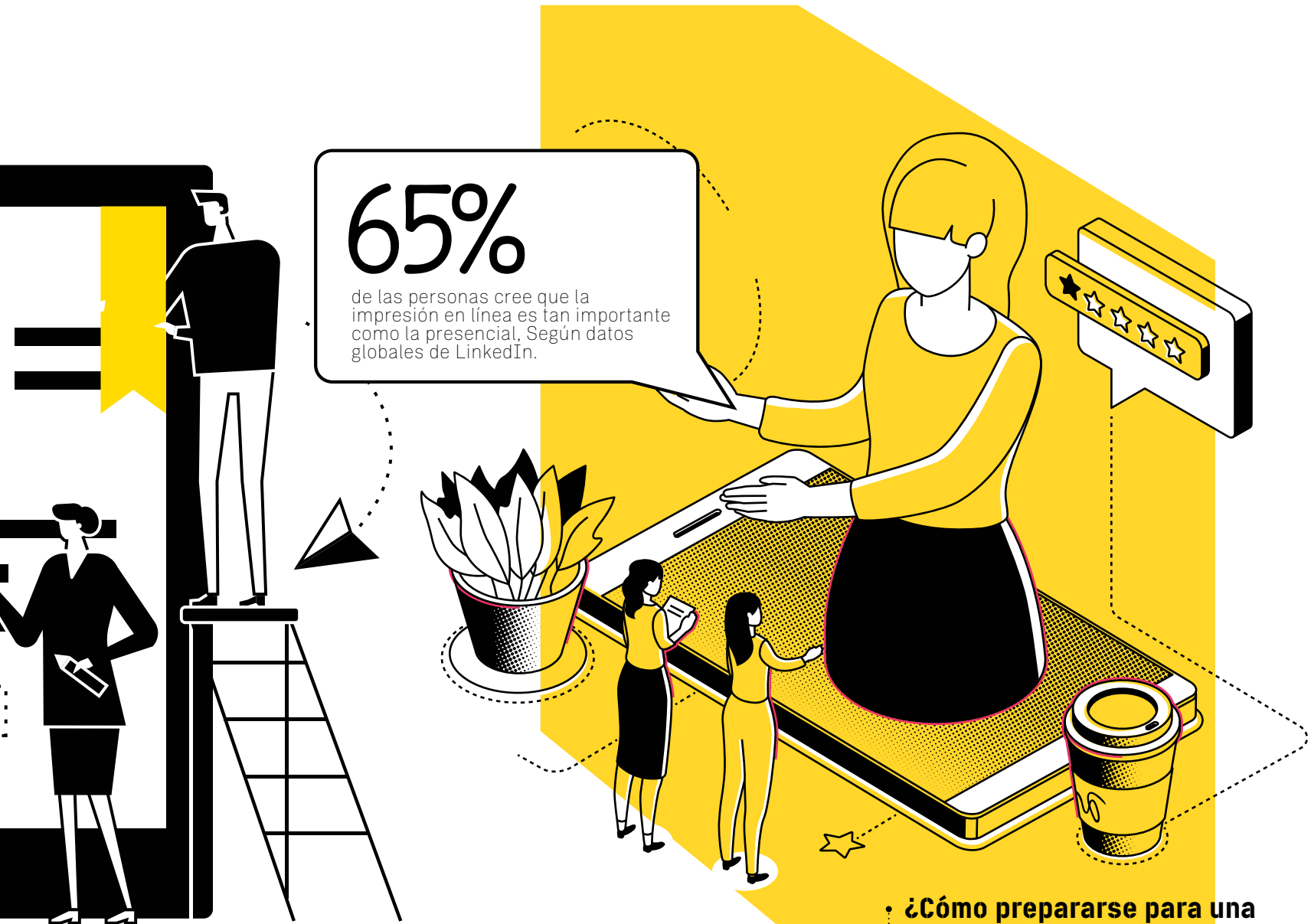
## Tecnología en los procesos de reclutamiento

• En este nuevo contexto virtual, los reclutadores pueden hacer uso de herramientas como la grabación en video para medir las habilidades sociales de los candidatos.

Los candidatos pueden grabarse a sí mismos en entrevistas de práctica y aprovechar herramientas de tecnología basada en inteligencia artificial para evaluar su desempeño y recibir retroalimentación inmediata.



Vivimos una época sin precedentes que transforma diversos aspectos profesionales, incluyendo los procesos de reclutamiento y selección de personal. La adquisición de talento se ha convertido en una tarea exigente, hoy en día uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los reclutadores es encontrar a los candidatos ideales de manera rápida y eficiente, a pesar de las limitaciones del distanciamiento social. Por ello, en los últimos meses han surgido nuevas tendencias que permiten a empresas y reclutadores ser más eficientes y hallar al talento adecuado en tiempos reducidos, aun a la distancia.



65%

de las personas cree que la impresión en línea es tan importante como la presencial, Según datos globales de LinkedIn.

**¿Cómo prepararse para una entrevista de trabajo virtual?**

Al momento de participar en una entrevista de trabajo virtual es importante:

- Encontrar un lugar tranquilo, libre de ruido y distracciones.
- Mantener un código de vestimenta formal y hacer uso de la cámara de video para establecer un mayor contacto con el reclutador.
- Verificar que la tecnología funcione antes de la entrevista para evitar errores de conexión o percances de último momento.
- De ser posible, darse un tiempo para prepararse y practicar antes de la entrevista para mejorar su desempeño y aumentar la seguridad en sí mismos.
- Establecer una relación rápida con el entrevistador.

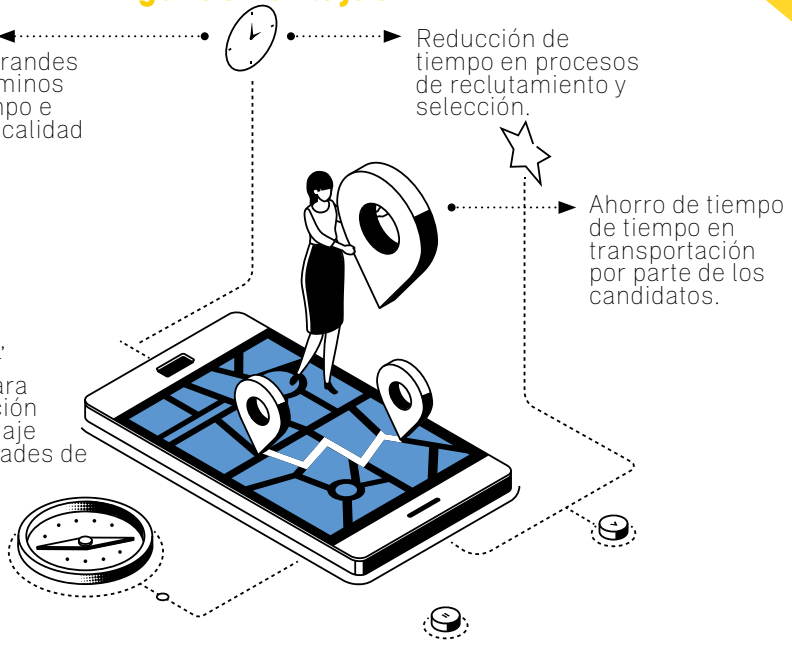
**Algunas ventajas**

Las entrevistas virtuales tienen grandes beneficios en términos de ahorro en tiempo e incremento de la calidad del proceso.

Reducción de tiempo en procesos de reclutamiento y selección.

Si se cuenta con acuerdos de confidencialidad y protección de datos personales, se pueden grabar las entrevistas para analizar información clave como lenguaje corporal y habilidades de comunicación.

Ahorro de tiempo en transportación por parte de los candidatos.





# Bienvenido

a la nueva era de las pequeñas

# agencias espaciales

Lanzar satélites de telecomunicaciones, ofrecer viajes a otros planetas y realizar observaciones de la Tierra son algunos de los servicios de la economía espacial. Países como Portugal, Emiratos Árabes Unidos y Luxemburgo están promoviendo iniciativas para hacerse un hueco en ese negocio en auge.

**MIT  
Technology  
Review**

Publicado por Opinno



**NEEL V. PATEL**

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC

03 DICIEMBRE, 2019

**S**anta María es la isla situada más al sur del archipiélago de las Azores, a unos 1.370 kilómetros al oeste de Portugal. Su clima suave, playas de arena blanca y aislamiento la han convertido en un destino tranquilo para los turistas. Eso está a punto de cambiar.

En las próximas décadas, Portugal planea convertir este pequeño trozo de tierra rodeado de océano en uno de los puertos espaciales más activos del mundo. El país quiere que se produzcan lanzamientos de cohetes de satélites y naves espaciales con una frecuencia parecida a la de los aviones que despegan de un pequeño aeropuerto. Quiere atraer clientes internacionales que se dedicarán a la observación de la Tierra, la teledetección, las telecomunicaciones, el turismo espacial e incluso la minería de asteroides.

Portugal no es el único país en aventurarse en la economía espacial de esta forma. Hasta 13 países han creado nuevas agencias espaciales en la última década, la mayoría de ellas en los últimos cinco años. Con el objetivo de llenar los nichos lucrativos que la NASA y los otros gigantes del espacio han pasado por alto, estas agencias situadas en lugares que parecían improbables han logrado importantes acuerdos para asociarse con un sector comercial que tiene ganas de reclamar parte de la economía espacial en expansión. La era de las pequeñas agencias espaciales ya está aquí.

En el pasado, la motivación principal para que una nación tuviera su propia agencia espacial siempre fue el deseo de mostrar poder y prestigio. Estados Unidos gastó unos 260.000 millones de euros en 13 años con el único propósito de enviar a los humanos a la Luna antes de que lo hiciera la Unión Soviética. Después de ganar esa carrera y consolidar su estatus como la principal institución espacial del mundo, la NASA abandonó abruptamente los planes para futuras misiones lunares y empezó a orientar su programa espacial hacia otros objetivos.

El prestigio sigue siendo importante, por supuesto. Pero el surgimiento de todos estos nuevos programas espaciales a nivel nacional está

impulsado por el pragmatismo: en otras palabras, por el dinero. El mercado espacial ya tiene un valor estimado de 295.000 millones de euros y podría llegar a más de 1,35 billones de euros en 20 años, según la Cámara de Comercio de Estados Unidos. La audaz infraestructura de telecomunicaciones (como el proyecto Starlink), el turismo espacial, la minería espacial, los datos de observación de la Tierra y una gran cantidad de otros servicios son potencialmente muy lucrativos. Ese billón de euros podría ser difícil de alcanzar, pero ningún país del mundo quiere quedarse atrás.

«Realmente, el espacio ya no es visto solo relacionado con países que quieren mostrar su capacidad tecnológica y soberanía», afirma la presidenta de la nueva agencia espacial de Portugal (Portugal Space), Chiara Manfletti, que fue inaugurada en abril y que supervisa la creación del nuevo puerto espacial en las Azores. «Es reconocido como algo que aporta un valor añadido a la sociedad y una ventaja competitiva a las empresas».

Otros responsables de agencias están de acuerdo. Están surgiendo nuevas actividades impulsadas por naves espaciales más económicas y eficientes, coherencia y diseño de *software*. Todo esto significa que los países en desarrollo ahora pueden tener una parte de la creciente economía espacial sin esos costes tan abrumadores.

**¿CÓMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?**

Una gran parte de la razón por la cual se están creando agencias espaciales en algunos lugares inesperados, como Luxemburgo, Paraguay y Filipinas, son los avances realizados por el sector espacial privado. Las innovaciones en hardware informático y en el diseño de naves espaciales han permitido que los satélites se vuelvan aún más pequeños mientras sus capacidades se amplían. Ahora es posible lanzar docenas de satélites a la vez por el mismo precio que antes era para enviar solo uno. Los costes de lanzamiento solían ser de más de 7.000 euros por libra (450



**el mercado espacial ya tiene un valor estimado de 295.000 millones de euros y podría llegar a más de 1,35 billones de euros en 20 años, según la Cámara de Comercio de Estados Unidos.**



### AGENCIAS ESPACIALES EMERGENTES CREADAS EN LA ÚLTIMA DÉCADA

- Bolivia (ABE), febrero de 2010. Telecomunicaciones
- México (AEM), julio de 2010. Pequeñas cargas científicas
- Sudáfrica (SANSAT), diciembre de 2010. Diseño / fabricación de CubeSat, observación de la Tierra
- Turkmenistán (TNSA), mayo de 2011. Telecomunicaciones
- Emiratos Árabes Unidos (UAESA), julio de 2014. Telecomunicaciones, exploración humana
- Paraguay (PSA), marzo de 2014. Desarrollo de CubeSat
- Nueva Zelanda (NZSA), abril de 2016. Capacidades de lanzamiento, observación de la Tierra
- Kenia (KENSAT), febrero de 2017. Infraestructura de lanzamiento, satélites
- Australia, julio de 2018. Utilización de recursos espaciales, exploración del espacio profundo
- Luxemburgo (LSA), septiembre de 2018. Uso de recursos espaciales, telecomunicaciones
- Turquía (TUA), diciembre de 2018. Nichos
- Portugal (Portugal Space), abril de 2019. Operaciones de puerto espacial, observación de la Tierra
- Agencia Espacial de Filipinas (PhilSA), agosto de 2019. Desarrollo de satélites pequeños/CubeSat, observación de la Tierra

gramos). Ahora son menos de 900 euros por libra. Como resultado, los lanzamientos de cohetes se están volviendo relativamente habituales.

Las últimas innovaciones en los lanzamientos también están recortando los costes. Empresas como SpaceX y Blue Origin han protagonizado una revolución con las demostraciones de cohetes reutilizables. Por su parte, Virgin Galactic espera convertir los lanzamientos aéreos en una alternativa barata y viable para enviar pequeñas cargas útiles a órbita y más allá. Otras compañías están aprovechando la reducción de las cargas útiles para desarrollar vehículos de lanzamiento más pequeños. El nuevo puerto espacial de Portugal, de hecho, se centra principalmente en habilitar sistemas de «microlauncher» (algo así como microlanzaderas) en sus plataformas de lanzamiento.

La digitalización de los datos también ha reducido aún más los costes de ciertas actividades espaciales y ha facilitado que los países menos ricos se beneficien de tecnologías como la observación de la Tierra y la teledetección. Los países en desarrollo como Sudáfrica y Brasil están usando estos datos para captar los efectos del cambio climático y los efectos de la actividad humana en el medio ambiente y para ayudar a implementar las contramedidas.

«El hecho de que hoy tengamos plataformas más pequeñas significa que también podemos *liderar* las plataformas más pequeñas», explica Manfletti.

### UN ESPACIO DE ALIANZAS

La ayuda va en ambos sentidos. Por ejemplo, los aspirantes a convertirse en naciones espaciales están preparando sus leyes para atraer a las empresas espaciales privadas. En los Países Bajos, las nuevas leyes deberían hacer mucho más fácil el lanzamiento de misiones de viajes compartidos desde los lugares de lanzamiento neerlandés, asegura el experto en derecho espacial de la Universidad de Nebraska (EE. UU.) Frans von der Dunk.

Mientras tanto, las empresas comerciales pueden ayudar a que estas agencias despeguen convenciendo a la sociedad y a los legisladores de que son una opción realista, opina el historiador principal de la NASA, Bill Barry. Eso podría

## Los países en desarrollo pueden tener una parte de la creciente economía espacial sin esos costes tan abrumadores.

superar la reticencia histórica a invertir en ellos. Australia ha tenido un largo historial de investigación académica en la ciencia espacial, por ejemplo, pero no fue hasta el año pasado cuando este país fundó finalmente su propia agencia nacional solo el año pasado y fue gracias, en parte, al surgimiento de muchas *startups* espaciales en este país. Ahora Australia está pensando en retomar sus planes para crear un puerto espacial. «Mucho de esto ocurrió porque tuvieron a los partidarios apropiados en el lugar adecuado y en el momento oportuno», destaca Barry.

### ENCONTRANDO NICHOS EN LA ECONOMÍA ESPACIAL

Es un hecho que muy pocos países pequeños podrían igualar los programas espaciales estadounidenses o chinos. Así que el objetivo para las naciones espaciales más pequeñas es encontrar algo que puedan hacer especialmente bien en la era del espacio comercializado.

En opinión de Von der Dunk, Luxemburgo y los Emiratos Árabes Unidos (EAU) son dos de los mejores ejemplos de países que han descubierto cómo llenar esos nichos abiertos en la nueva economía espacial. Ambos países han realizado medidas muy agresivas para posicionarse como faros para la industria de las telecomunicaciones y atraer empresas de todo el mundo.

Una de las compañías de comunicación satelital más grandes del mundo, llamada SES, está ubicada parcialmente en Luxemburgo. Precisamente este país fundó finalmente una agencia espacial en septiembre de 2018 para promover las actividades comerciales y colaborar con otras empresas. Mientras tanto, los Emiratos Árabes Unidos ostentan el dominio del poder espacial de Oriente Medio. En lugar de desarrollar sus propias capacidades de lanzamiento, han preferido usar a sus socios comerciales para enviar sus cargas desde los puertos espaciales en el extranjero y centrarse en el desarrollo de satélites. La agencia lanzó KhalifaSat, el primer satélite construido completamente por los EAU sin asistencia internacional, a finales del año pasado. El pasado mes de septiembre, lanzaron su

primer astronauta al espacio. También planean lanzar una misión científica robótica a Marte el próximo año. Y ya han invertido 450 millones de euros en Virgin Galactic. «Quieren convertirse en el centro tecnológico de Oriente Medio y el espacio es una parte importante de eso», afirma Von der Dunk.

Mientras tanto, en Sudáfrica, la agencia espacial se centra en los CubeSats. «Probablemente tenemos alrededor de una docena de empresas que ahora trabajan con CubeSats», asegura el CEO de la Agencia Espacial Nacional de Sudáfrica, Valanathan Munsami. «Y esas son solo las que han surgido en la última década». Gran parte de ello es gracias al fuerte sector de ingeniería óptica del país, que fabrica nuevas tecnologías que pueden instalarse fácilmente en los satélites más nuevos, grandes y pequeños, diseñados para la observación de la Tierra.

Portugal Space también está ansiosa por ver que su puerto espacial desempeña un papel importante en el envío de CubeSats al cielo a un ritmo rápido, pero no es el único. En toda Europa, cada vez más países contemplan construir sus propios puertos espaciales para vuelos de cargas pequeñas. Por ejemplo, Indonesia acaba de anunciar nuevos planes para crear un puerto espacial y su presencia a lo largo de la línea ecuatorial lo convertiría en un lugar especialmente útil para muchos tipos de lanzamientos.

Pese a ello, no todas las ideas funcionarán y las nuevas agencias espaciales deben ser flexibles. Pocos eventos recientes lo demuestran mejor que el colapso de la burbuja de la minería de asteroides, que Luxemburgo había ayudado a

promover con optimismo durante gran parte de esta década. «Un programa espacial no puede fijar su éxito en solo una o dos ideas», concluye Von der Dunk. «Esta industria está cambiando muy rápidamente. Es sorprendente ver tantos participantes nuevos, privados y gubernamentales por igual, pero es todo tan nuevo que apenas logramos entender dónde se encuentran muchas de las trampas». </>



El autor es reportero espacial de MIT Technology Review.

---

El artículo original «Bienvenido a la nueva era de las pequeñas agencias espaciales» 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](mailto:redaccion@technologyreview.com)

Tel: +34 911 284 864



# Hiper personalización

</p>

<p “Exactamente”>

<>lo que quieres</>

MARTHA GONZÁLEZ

Cuando lo buscas y donde lo prefieras. El uso de datos llegó para quedarse, lo cual implica una gran responsabilidad para las empresas.



Los datos personales son la nueva «moneda» en la economía digital. Extraer mayor conocimiento de esos datos trae enormes beneficios, tanto para individuos como organizaciones, con un riesgo cada vez más alto. La hiperpersonalización (que se define como la adaptación al gusto o necesidad de una persona en su mayor expresión, en la búsqueda de dar recomendaciones basadas en preferencias) solo puede ser posible a partir de la obtención de todos esos datos personales que hoy se producen en el mundo digital.

#### UN PRODUCTO PARA CADA CLIENTE

La publicidad y mercadotecnia tradicional construyen marcas y proporcionan pruebas basadas en el gusto general, pero no cambian el comportamiento final de una persona. Se basa en una oferta, un producto para muchos clientes. De arriba hacia abajo, las experiencias digitales comparten nuestra conducta individual de todos los ámbitos de nuestra vida, inclusive de nuestra casa. Es entonces que las compañías deben cambiar a enviar mensajes personalizados, adaptados a la conducta esperada de las personas. El mundo de la personalización nos lleva a pensar en modelos de abajo hacia arriba, como la preferencia de un cliente hacia una oferta o producto, uno distinto para cada cliente.

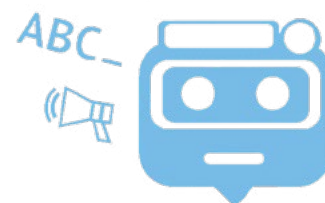
Los consumidores y clientes dicen querer experiencias de compra, servicios o trabajo más personalizadas a cambio de lealtad. Las redes sociales son un jugador vital en el mundo de la personalización. El consumidor espera que sus experiencias se basen en su estado emocional, físico y, ahora, digital. Valoramos todo aquello que simplifica nuestra vida. Para este trabajo, cantidades enormes de datos personales deben ser recolectadas, analizadas y aseguradas.

Con el uso de la ciencia de datos y los análisis predictivos podemos saber mucho más de las personas, su personalidad y sus preferencias. Construir modelos de análisis, donde se consideren los comportamientos sociales generales, las tendencias consumistas y su histórico y se le sumen todas las interacciones digitales con una mirada nueva, nos permite hoy estudiar los comportamientos de una misma persona en escenarios *online* y *offline*, sus gustos y también un poco de sus miedos.

La segmentación tradicional se basa en datos demográficos, edad, sexo y domicilio. Hoy en día, sin estar plenamente conscientes de ello, estamos dejando una huella digital: historial de navegación, actividad en redes sociales, compras en línea y más. Todo lo que hacemos a partir de internet, aplicaciones móviles, redes sociales, *chatbots*, el uso del internet de las cosas, de la realidad aumentada y de nuestro dispositivo inteligente vive ya en un mundo digital paralelo a nuestra propia existencia. Esto va transitando hasta caber en la pantalla de un teléfono inteligente y generar microsegmentos que facilitan la hiperpersonalización. Algunos ejemplos son las *apps* de navegación, los automóviles que están conectados a la red, aparatos inteligentes en casa como Siri, Alexa, las *apps* de salud, de ejercicio, tiendas en línea, búsquedas en los navegadores, etcétera.

#### INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA REALMENTE ENTENDER

Entonces los datos personales son enormes y diversos. Hoy generamos más datos en un día que los generados por nuestros padres en toda su vida. El reto es que muchos de estos datos vienen de forma no estructurada (80% de todos los datos), como conversaciones, imágenes, videos, textos escritos, interacciones en los centros de contacto, *chatbots*, sensores.





```
<p/>
< "los consumidores">
< "y clientes dicen">
< "querer experiencias">
< "de compra, servicios o">
< "trabajo más personalizadas">
<> a cambio de lealtad</>.
```

La analítica tradicional no puede ver estos datos. Solo la tecnología cognitiva, que apalanca la Inteligencia Artificial (IA), *machine learning*, la realidad aumentada y la realidad virtual, es la llave para poder acceder a esos datos. Sumar al mundo físico el mundo digital, de forma contextual para definir el mejor producto o servicio para un cliente. Alimentar el análisis predictivo con la información cognitiva para acercarnos a la microsegmentación.

La IA es fundamental para la hiperpersonalización, donde el contexto es fundamental. No es lo mismo decir: «¡Tuvimos una estancia extraordinaria! ¡Tuvimos cucarachas!» a decir «¡Tuvimos una estancia extraordinaria, nos sirvieron té en la cama!». Para diferenciarlo hay que entender el tono, la emoción, el sentimiento reflejado, es decir, el contexto.

Las empresas que proveen productos y servicios deben ver el mundo digital como la forma más efectiva de recopilar datos de comportamiento de los consumidores en su contexto. Qué buscó, por cuánto tiempo, cómo se adentró en esas búsquedas, en que páginas navegó, qué productos o servicios seleccionó, qué colocó en su lista de deseos, qué compró en la última ocasión, cuál es su historial crediticio, qué viajes muestran sus redes sociales, a qué productos o anuncios decidió dar «me gusta». Es esto lo que le permitirá dar recomendaciones basadas en preferencias, modelos asociativos o bien sistemas conversacionales.

En el mundo donde la personalización es clave, la era digital almacena todos los datos y el uso de la IA es lo que nos dará una gran ventaja.

El porcentaje de consumidores que dice querer compartir más información a cambio de un trato más personalizado varía a través de las generaciones: 40% entre 18 y 25 años, 44% de 25 a 44 años y 33% de más de 45 años (*The Trust Factor*, 2017, Institute for Business Value, IBV). Es importante considerar que las generaciones

de más de 45 años han tenido que aprender tecnología. Las nuevas generaciones son nativos digitales y la tecnología es ahora la que habla con los usuarios y los conoce cada vez mejor, para ofrecerles experiencias únicas y personalizadas. Vivimos en una carrera donde las empresas que son gigantes digitales buscan humanizarse para conocer más el estilo de vida de las personas.

Una primera fase de adopción de las tecnologías cognitivas nos ha demostrado la apertura en la conducta hacia los asistentes virtuales en los bancos, agencias de viaje, aseguradoras, servicios de salud, las tiendas en línea y hasta en los servicios asistidos digitalmente en el hogar.

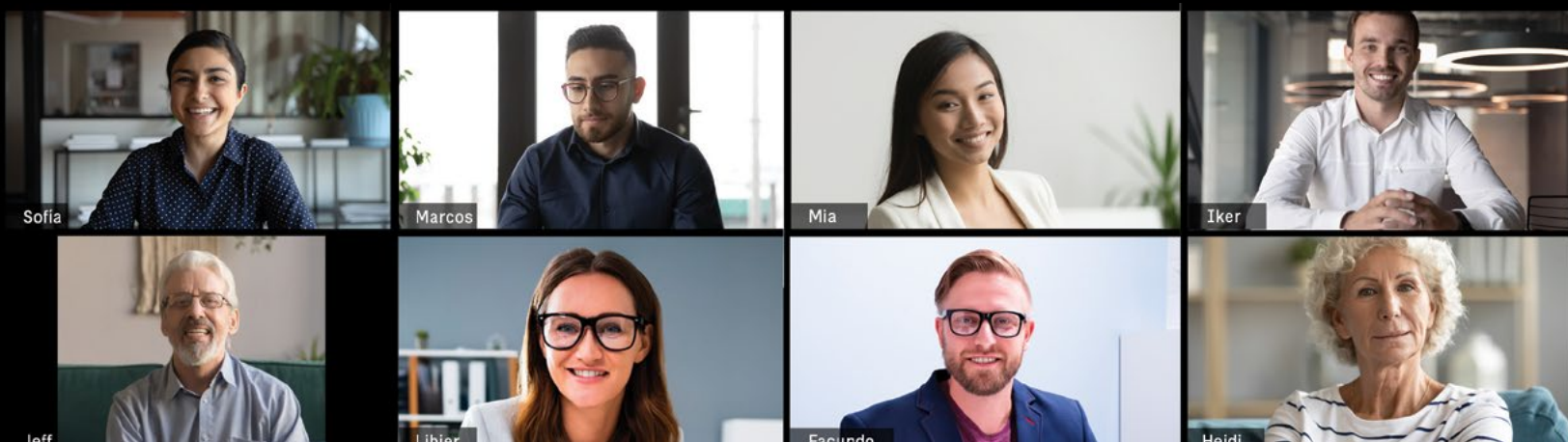
#### NUEVOS Y MEJORES PRODUCTOS

Las oportunidades que nos trae la hiperpersonalización están en todos los frentes:

- **Perfilado más preciso de la experiencia deseada por las personas.** La información personalizada contextual asistida por IA crea una experiencia más rica para los consumidores. Por ejemplo, «quiero comprar una camiseta negra para mi novia que cueste menos de 1,000 pesos». Recibir la mejor recomendación al poder asociar las preferencias de mi novia con la búsqueda. Este ejemplo tan simple muestra dos capacidades de la IA: entiende el contexto de la pregunta completa (qué, para quién y cuánto) y es capaz de descubrir las preferencias de «mi novia» para recomendar la mejor opción.
- **Marketing personalizado para la venta de productos y servicios.** Datos personales ayudan a las compañías a identificar productos y servicios existentes que los clientes puedan querer comprar, aún sin haberlo hecho explícito. Mezclan la inteligencia de

su patrón de compra con su preferencia de productos. ¿Cómo saben que voy de vacaciones a Cancún? Si estoy comprando artículos para la playa y siempre compro la última moda, seguramente recibiré una promoción para comprar una bolsa impermeable de diseñador.

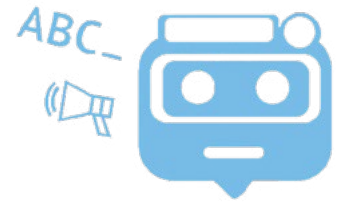
- **Desarrollo de productos y servicios innovadores.** Los datos personales también ayudan a las compañías a desarrollar nuevos ofrecimientos, más enfocados a la necesidad de ese cliente. Por ejemplo, la nueva moda de los tenis. Entender el uso que se les da en el mundo social de hoy ha cambiado, desarrollado y hecho crecer nuevos proveedores y modelos continuamente.
- **Descubrir nuevos mercados.** La información con la que hoy cuentan las compañías es su activo más valioso. Conjuntarla con los datos de otras industrias, de clientes y prospectos, abre la oportunidad de entrar a nuevos mercados. Un claro ejemplo es una tienda *online* que apalanca sus servicios de entrega para convertirse también en una mensajería. Vemos a las grandes tiendas de mercaderías abrir su propio banco. ¿Quién conoce mejor la afluencia de visitantes en una esquina de una calle? Probablemente por ello vemos ahora a los detallistas crecer en otras industrias como las gasolineras. Apalancan su conocimiento del mercado local, preferencias de compra y al crear un programa de fidelidad pueden abarcar cada vez más el conocimiento individual.
- **Facilitación de publicidad dirigida.** El uso de datos personales en la publicidad lo hará más individualizado al interés de cada persona. El historial de navegación, los *clicks* que vamos dando, van dejando una huella digital que permite que después de buscar en una tienda en línea un



# NUNCA HABÍA SIDO TAN IMPORTANTE ESTAR UNIDOS



El liderazgo en equipo será el principal activo que tenemos las organizaciones para crear soluciones innovadoras ante el nuevo panorama mundial.



```
<p/>
< "El reciente">
< "crecimiento de">
< "los ataques cibernéticos">
< "nos hace dudar sobre">
< "hasta dónde compartir a">
< "cambio de tener servicios">
<> hiperpersonalizados.</>
```

producto específico, por ejemplo una blusa, ahora reciba dentro de la aplicación móvil de un periódico un anuncio sobre ofertas de blusas en la tienda.

- Generar ingresos adicionales al proporcionar datos anónimos. Compañías como las empresas de telecomunicaciones, tiendas mayoristas, bancos pueden generar nuevos ingresos a partir de la venta de datos anónimos a terceras partes.

### ¿TE CONFÍO MIS DATOS?

Según una encuesta realizada por IBV, las industrias que más confianza generan en la gente cuando de entregar información personal se trata son: comunicaciones, servicios financieros, manufactura, TV de paga, proveedores de video por internet, *retailers* en tienda física, proveedores de servicios de internet como Google, tiendas en línea, con un porcentaje mayor a 40% en generación de confort en los clientes. Es sencillo: eres mucho más barato, o eres diferente para mí. Sólo así te doy mis datos.

Ejemplos de hiperpersonalización son empresas como Netflix, Amazon, Starbucks, Macy's, Staples, Nordstrom, Home Depot, Wal-Mart, American Airlines, etcétera. Si juntamos lo mejor de cada una, nos encontraríamos con una compañía que sabría de cada uno de sus clientes:

- Dónde vive y qué tipo de pisos utiliza en su casa.
- Si tiene una mascota, el tipo de alimento y si lo saca a pasear, a dónde.
- Cuál es su deporte favorito y qué marca deportiva usa. Hace ejercicio en casa o asiste a un gimnasio. Cuál es su condición física.
- De qué equipo es seguidor y con qué intensidad.
- El tamaño de su refrigerador y con qué frecuencia lo llena.
- Qué auto maneja, qué autos le gustan, cómo es su comportamiento cuando conduce.
- Qué regala y a quién cada Navidad.

Los servicios personalizados simplifican nuestra vida. La clave está en la captura y administración de la información que en tiempo real permite identificar la necesidad y situación de cada

cliente, para tomar ventaja de esta oportunidad y monetizarla de la forma más efectiva. Las empresas buscarán estar listas para desarrollar capacidades de entregar servicios y productos personalizados como el día de su cumpleaños, cómo y dónde lo festejan y qué es exactamente lo que prefieren que les regalen. Quizá cuando llegue tu cumpleaños te regalarán exactamente

en lo que estabas pensando y más porque tuvo un gran descuento. ¡Te preguntarás como atinaron tan bien!

El reciente crecimiento de los ataques cibernéticos nos hace dudar sobre hasta dónde compartir a cambio de tener servicios hiperpersonalizados. Mientras más datos son coleccionados y transaccionados, el espacio para rupturas escala. Esto llena a los consumidores de dudas sobre la privacidad y seguridad de su información personal.

Vemos que el grado de conectividad disponible, el deseo de compartir datos personales por medios digitales, el nivel de confianza que los proveedores generan y la seguridad de las transacciones que ejecutan son determinantes en el camino de la hiperpersonalización. Considerando las preferencias de compra, de conducta, de entretenimiento, los servicios financieros y salud serán las que obtengan un mejor resultado.

Esto lo podrán alcanzar siempre y cuando cumplan cuatro imperativos básicos de confianza: Soluciones Cognitivas y de Inteligencia Artificial, Transparencia, Seguridad e Intercambio de valor. </>



Netflix es un excelente ejemplo de servicios hiperpersonalizados.

### FUENTES:

The Trust Factor, 2017, Institute for Business Value-IBV, y Personalization in Retail, IBM Global Business Services, 2019.



La autora es directora de Nube para Latinoamérica en IBM.



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

**istmo**

## Edición impresa



Suscríbete por 2 años y obtén la tarifa especial de

**\$790**

Recibe, sin costo adicional, 3 ediciones digitales.

## Edición impresa + digital



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

**\$420**

Recibe, sin costo adicional, 3 ediciones digitales.

## Edición digital



Suscríbete por un año y obtén la tarifa especial de

**\$240**

Recibe, sin costo adicional, 3 ediciones digitales.

Si eres suscriptor y te interesa que tus colegas, socios o familiares reciban este contenido, obséquiales una suscripción y obtén un beneficio del 10% sobre la tarifa.

Síguenos en nuestras redes:



Código de promoción **ISTMO2020**  
Vigencia al 20 de julio 2020.

**CONTACTO:**

**Mariana Domínguez**

mdominguez@ipade.mx

# Jean-Pierre Leignadier «Nuestra prioridad es **la reactivación»**»

REDACCIÓN ISTMO



La cabeza de la asociación empresarial líder en Panamá expone las prioridades y estrategias que gobierno e iniciativa privada están llevando a cabo en equipo para reactivar la economía nacional.



**H**ay que tener vocación para tomar un puesto de liderazgo en momento de gran crisis. En mayo pasado, en medio de lo más hondo de la pandemia global (por lo menos así se espera), tomó posesión como presidente de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá (CCIAP) el empresario Jean-Pierre Leignadier.

La ceremonia se llevó a cabo de manera virtual, signo inequívoco de este 2020. En charla con *istmo*, este hombre de negocios habla de las prioridades para la economía panameña en el corto plazo, y de las transformaciones que este periodo puede estar ocasionando en empresas y gobiernos por igual.

#### **EMPRESAS Y GOBIERNO**

Presidente de Productos de Prestigio, una distribuidora de alimentos y abarrotes, Leignadier fue también vicepresidente de Banca de Inversión de Banco General. Su prioridad para los próximos seis meses es poner en marcha a la economía el aislamiento provocado por la pandemia. «Nuestro rol principal es promover la iniciativa privada, defenderla y asesorar a nuestros agremiados, más de la mitad de nuestras miembros son pequeñas y medianas empresas».

Panamá ha implementado medidas semejantes a las de otros países, como posponer el pago de obligaciones fiscales y establecer un programa de ayuda monetaria y distribución de alimentos a los menos favorecidos. Sin embargo, para la reactivación serán necesarios nuevos planes.

Un proyecto importante para la CCIAP es el programa «Adopta tu Pyme», que estaría dirigido

a complementar los esfuerzos que ya realiza el gobierno para darle un aliento a las empresas pequeñas y medianas, amenazadas por el confinamiento.

Una de las primeras funciones será alentar a las empresas grandes a comunicar a sus proveedores de menor tamaño el mecanismo para acceder a los créditos blandos (intereses bajos y condiciones flexibles) que ofrece el gobierno, a los cuales suelen no tener acceso por falta de información y cultura financiera.

Pero Leignadier está promoviendo algo mucho más ambicioso: que las empresas medianas y grandes que han soportado con mejor suerte la crisis apoyen comercialmente a sus proveedores y clientes de menor tamaño. Con el fin de apoyar la apertura, esto puede materializarse en forma de adelantos de pago a proveedores de probada confianza, así como apoyos comerciales a clientes, ya que muchos necesitarán una inyección para poder arrancar. «Quién más que nosotros mismos, que somos parte de su cadena, podamos apoyarlos para que reempresen pronto sus actividades», comenta.

### EMPRESAS LÍQUIDAS

Panamá ha sido el país con mayor dinamismo de la región en los últimos años. Luego de la crisis de 2009, en donde su Producto Interno Bruto (PIB) «apenas» creció 1.2%, su economía creció por encima de 5% cada año hasta 2017, incluyendo un 2011 con aumento de 11.3%. La fortaleza obvia es su situación geográfica privilegiada, que ha aprovechado para atraer inversión extranjera.

La obra de expansión del Canal de Panamá fue uno de los principales factores de crecimiento durante seis o siete años, explica Leignadier. Sin embargo, la nación también emprendió medidas de fortalecimiento de su infraestructura portuaria y aeroportuaria. El país se ha propuesto ser un *hub* para el tráfico aéreo entre el norte y el sur del continente.

Además, se ha enfocado en obras de conectividad interna y en equipamiento urbano, como su segunda línea de metro. Igualmente, a partir de 2007 diseñó un aparato legal para el establecimiento de sedes de empresas multinacionales, muy al estilo de Bruselas, que ha jugado su papel en la atracción de inversión extranjera.



Jean-Pierre Leignadier, presidente de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá (CCIAP).

**es momento para que todas las empresas revisen sus estrategias, para que la rapidez y capacidad de adaptación les permita jugar un papel en el futuro.**

El ritmo de la economía cedió en 2018 y 2019 a niveles de 3.7 y 3.0% respectivamente. Desde luego, 2020 será un año muy diferente, la crisis afecta a la región centro y sudamericana, entre otras razones, por la interrupción del flujo de productos desde Oriente. «No nos tomó completamente desprevenidos –afirma el líder empresarial–, muchas empresas sabían que en el afán de tener suministros al menor costo posible crearon una dependencia de los países asiáticos y de China».

En su opinión, esto va a ocasionar una revisión de las estrategias de las grandes empresas para buscar la diversificación de la cadena de suministro. «En ese sentido creo que habrá oportunidades a distintos niveles. Panamá es la principal zona libre del hemisferio, con más de cincuenta años de operación. Hay una oportunidad para convertirse nuevamente en un área que maneje inventarios regionales y –¿por qué no? – hacer algo de transformación de producto».



Sin duda, el panorama habrá cambiado tras la pandemia, y Leignadier señala que es momento para que todas las empresas revisen sus estrategias, para que la rapidez y capacidad de adaptación les permita jugar un papel en el futuro.

Esto es, la «nueva normalidad» es mucho más que adoptar el *home office* donde sea posible: habrá también nuevos comportamientos de consumo, oportunidades de venta en línea, entrega directa al consumidor, etcétera. «Creo que el concepto de la organización líquida va a tomar relevancia; es la que se puede adaptar fácilmente a los cambios que se den».

En particular con relación al teletrabajo, «todo mundo ha quedado sorprendido de la eficiencia que ha surgido. He escuchado múltiples comentarios y experiencias de miembros de la Cámara que nos han hablado sobre lo positivo que esto ha sido». Lo que sucede es que la sociedad y el marco legal tendrán que adaptarse a este nuevo esquema abierto.

Igualmente, este periodo deja abierto el tema de la ciberseguridad. «Más que nunca los departamentos de informática deben transformarse en verdaderas direcciones que vayan más allá de recomendaciones de sistemas. Tendrá que existir un acercamiento entre las áreas de informática y seguridad para estar muy de la mano», apunta Leignadier.

Otro cambio y a la vez un motor adicional para la economía lo serían las asociaciones público-privadas, que estrenaron marco legal en 2019. En un discurso ante los empresarios, el presidente Laurentino Cortizo se refirió a proyectos a futuro por 5,000 millones de dólares.

«El tema definitivamente va a tomar relevancia por la estrechez fiscal que se anticipa y por los límites en la capacidad de endeudamiento. Obviamente queremos mantener nuestras condiciones financieras como país. Creo que este esquema va a jugar un rol muy importante en la reactivación», afirma.

#### EL PAPEL DEL LÍDER

Mientras negocia con el gobierno los estímulos para la reactivación, el empresario debe ejercer

**el tema humano será muy importante en los próximos meses, porque nos enfrentaremos a una economía impactada que generará situaciones comprometidas a distintos niveles.**

un liderazgo intensivo con sus empleados, subraya Leignadier. La crisis afecta de diferentes formas y niveles a la economía panameña, conformada por empresas de todos tamaños y por un muy relevante sector informal.

«A nivel de empresa es muy importante mantener una comunicación muy abierta y cercana con todos los colaboradores. En muchos casos creo que hay situaciones que van a impactar emocionalmente a muchas personas, así que los temas no solo de salud e higiene sino también de salud emocional de las organizaciones van a ser muy relevantes».

Como siempre, un líder tiene que apoyarse en otras personas, añade. «Es importante que tengas la capacidad de transmitir mensajes a toda la organización; eso en empresas grandes no se puede hacer de forma individual. Necesitas personas para apoyar en ese trabajo; eso requiere capacitación y acompañamiento a tu equipo gerencial. El tema humano va a ser muy

importante en los próximos meses, porque vamos a estar enfrentándonos a una economía impactada y va a generar situaciones comprometidas a distintos niveles».

Para salir de esta crisis se necesita el apoyo colectivo, concluye el presidente de la CCIAP, tanto a nivel interno como regional. «Es importante que sigamos manteniendo la colaboración. En Centroamérica venimos trabajando hace tiempo hacia una integración regional. Esta situación va a poner sobre la mesa que los países van a voltear hacia dentro primero, pero no olvidemos que estamos en una economía bastante interconectada. Algunas cosas que hacemos a nivel local pueden afectar la parte regional».

Subraya que, en medio de los cierres de fronteras y las problemáticas individuales, esta región también ha visto una buena ración de solidaridad y apoyo entre personas y empresas. «Ojalá se mantenga como algo permanente de ahora en adelante». </>



Álvaro Sáenz  
El empresario debe

**involucrarse**

El director de empresa debe participar en el correcto funcionamiento de su país a todos los niveles, señala un hombre de negocios que está dejando huella en Costa Rica.

#### REDACCIÓN ISTMO

La participación de Álvaro Sáenz Saborío en la representación empresarial de Costa Rica se remonta a su actividad en la Cámara Nacional de Agricultura. Presidente de Agrotico, proveedora de productos y servicios para la industria agrícola, ha desempeñado cargos en la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP) últimamente. En noviembre pasado fue electo presidente de

esta cúpula empresarial, y tiene varios planes para reactivar la economía «tica». En su opinión, el empresario debe prepararse intelectualmente para poder participar activa, pero también acertadamente, en los aspectos político y social de su país.

**Al ser electo presidente de la UCCAEP, comentó que las principales iniciativas que impulsaría serían fortalecer la unión y promover una agenda para la reactivación económica. Esto fue antes de la pandemia, ¿qué progresos ha realizado y qué cambios se hicieron en la agenda?**

Ciertamente tomé las riendas en noviembre, pero ya había sido vicepresidente durante año y medio y había tenido el mismo cargo en 2014, de modo que conozco bastante bien la cúpula empresarial del país.

En 2018 me tocó liderar la Comisión Fiscal para encabezar un equipo de apoyo al gobierno entrante. Queríamos una política que nos alejara del precipicio fiscal, el cual hubiera causado inmensa incertidumbre, fuerte inflación y por tanto gran desempleo y posiblemente el rompimiento de la cadena de valor. Logramos pasar por el Congreso de la República una ley que limitaba casi a cero el crecimiento de los gastos del Estado y al mismo tiempo ampliaba la base tributaria del país. Se universalizó el IVA y las ganancias de capital sobre utilidades reales.

Después vino la crisis. Se convocó al Congreso de la Empresa Privada, en donde las cámaras que forman la unión, alrededor de 50, se agruparon en nueve sectores estratégicos. Se quería una agenda para la activación económica. Cuando comenzó la COVID, tuvimos que posponerla. La Unión de Cámaras formó un grupo con siete economistas de prestigio. Con permiso del presidente, hicieron dos documentos con objeto de ofrecer insumos para la reactivación económica. Son varios puntos: macroeconomía, mercados internacionales -35% del PIB de Costa Rica es comercio internacional, incluyendo el turismo- y la productividad local.

Elaboramos dos documentos sobre la COVID, uno desde el punto de vista empresarial y otro sobre coexistir con el virus. Muchos políticos no entendieron que esta crisis sanitaria iba a derivar en una crisis económica, la cual va a estar reportando



Álvaro Sáenz Saborío, presidente de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP).

**el sector turístico está detenido, como una fábrica que se quedó sin materia prima. El turismo interno no es suficiente para sostener la infraestructura que tenemos.**

en una crisis social y va a tener un fuerte impacto político. Hicimos ese documento para coexistir con el virus mientras tenemos las intervenciones farmacológicas que nos permitan volver a la normalidad. Estamos haciendo un documento de medidas urgentes para los sectores más dañados, que son turismo, restaurantes y comercio.

**Dado que la actividad turística es un eje estratégico de Costa Rica, ¿cómo va la recuperación de este sector y cuál es el papel del empresario para que esto suceda?**

El papel del empresario ha sido pedir al gobierno y al sistema bancario nacional varias medidas. Una es posponer tres meses los pagos de obligaciones crediticias contraídas, para dar oxígeno a estas actividades y posponer también las cargas sociales. Pasamos al Congreso una ley para poder suspender total o parcialmente los contratos de trabajo, por tanto, el trabajador se puede quedar sin sueldo pero no sin empleo. No es algo que se quiera, pero es mejor que nada.

Nuestro sector turístico representa 8% por ciento del PIB, con 220,000 empleos directos de una población económicamente activa de 1.7 millones. Es importante, y más por el encadenamiento productivo que causa. El sector turístico está detenido, como una fábrica que se quedó sin materia prima. El turismo interno no es suficiente para sostener la infraestructura que tenemos. ¿Cuándo se va a poder viajar? Cuando haya *testing* masivo, oportuno y rápido. Ya hay máquinas en Costa Rica para análisis PCR, que determinan la existencia del virus en 45 minutos. Si se puede testear a la gente en ese tiempo, se puede hacer antes de ponerla en un avión.

Hemos tenido una ventaja comparativa importante. El manejo pandémico ha sido muy bueno en este país. La gente quiere saber qué estamos haciendo bien. Tenemos un sistema de seguridad universal muy amplio y viejo; entonces es muy fuerte. La política de contención ha sido muy exitosa y nos ha generado tres ventajas competitivas:

- a. Inversión extranjera directa, que se está yendo de países muy infectados. Por ejemplo, de El Salvador están viniendo *call centers*.

## la producción primaria no puede hacer teletrabajo. Se acortarán las cadenas de valor, desaparecerán los intermediarios. El productor se acercará mucho más al consumidor final.

- b. **Turismo.** Hay *charters* llenos de Europa y Estados Unidos que quieren venir a Costa Rica. Las playas siguen estando ahí. No es ese el problema, lo que estamos viendo son las entradas.
- c. **Exportaciones.** Ecuador ha sufrido muchísimo; han manejado muy mal la pandemia. Eso crea en Europa una imagen muy complicada. Ahora ellos están tirando al mar entre treinta y cuarenta contenedores de plátano al día que Europa no quiere comprar, aunque el virus no se transmita en contenedores. A nosotros nos están comprando todo el plátano que podamos producir.

### ¿Qué actividades están ayudando a sortear la crisis?

Existen tres tipos de protocolos en el país:

1. El protocolo sanitario de la autoridad, que tiene que ver con el cierre nacional o regional, las medidas de contención de circulación y la reclusión en las casas;
2. los protocolos de la práctica económica, que no es lo mismo para agricultura, zona franca, industria o turismo;
3. el tercero tiene que ver con qué se hace dentro de la empresa.

Existe un algoritmo que integra estas tres variables como factores de riesgo para que se puedan

ir abriendo o cerrando actividades de acuerdo con la huella pandémica, como lo recomendamos en la Unión de Cámaras desde el principio, con testeos. Es importante ver dónde está la huella para tener trazabilidad y poder bajar rápidamente la tasa de contagio. Así es como acabaremos con la pandemia.

Haya tres prácticas importantes: el uso de mascarillas o caretas, para no contagiar gente. El alejamiento social también; creo que vino para quedarse. Otra es la limpieza permanente, que va a ayudar mucho a la sanidad general de la población. Esto ha evitado mucho la afluencia en hospitales por gripe y diarreas. Son prácticas muy sanas.

### ¿Hacia dónde debe ir la reinención de los grandes y pequeños productores?

Cuando comenzó la crisis, el gobierno argumentó que la gran solución era la Ley del Teletrabajo, aunque para hacerla práctica se debe instrumentalizar con un reglamento. Sin embargo, no es la solución para gran parte de los trabajadores. La producción primaria y la fabricación no pueden hacerse vía teletrabajo. Lo que va a suceder en este sector es el acortamiento de las cadenas de valor: la desaparición de los intermediarios. El productor va a acercarse mucho más al consumidor final.

Los *retailers*, por ejemplo, están teniendo problemas porque ya es posible que el productor diseñe y fabrique cosas específicas para un cliente y se los envíe directamente. En agricultura va a suceder; en la industria pesada ya sucede: los camiones van a ser diseñados de acuerdo con la empresa que esté en la mina en Perú, en Chile, etcétera. Las corporaciones grandes se dan cuenta de que muchas actividades son irrelevantes: gente que tomaba un avión para ir a una reunión y vivía viajando, gastando dinero. De repente no fue necesario y no sucedió nada con las ventas y la logística. Estoy hablando de las burocracias corporativas: eso va a desaparecer.

### En cuanto a la tecnología, ¿qué ha observado en referencia a la vulnerabilidad de la información?

#### ¿Las empresas estaban preparadas para protegerse?

Eso ya venía sucediendo y va a seguir cuando se utiliza tecnología no solo para comunicarse sino para hacer transferencias importantes de dinero. Entre 80 y 90% del comercio internacional se hace basado en la confianza. Cuento con documentos, orden de compra, pero nada más. Es en realidad mi palabra la que empeño, eso no hay que perderlo, pero la confianza se establece entre personas. Ninguna compañía puede ser más que las personas que la constituyen, por eso es tan importante la fibra ética y moral de las personas. La ética no solamente es buena, es un excelente negocio. Si usted no tiene ética, no tiene crédito y si no tiene crédito no puede tener empresa.

La confianza se genera por medios digitales siempre que estos no fallen, por lo tanto, es esencial que los sistemas digitales sean confiables. Por ejemplo, implementando el MARCO SAFE para detectar contrabando y mejorar seguridad en las aduanas, que es parte del AFC Acuerdo de Facilitación del comercio de la Organización Mundial de Comercio OMC.

### ¿El director de empresa debería tener más protagonismo en temas del entorno, más allá de sus responsabilidades corporativas?

Creo que la formación directiva no es una emergencia ahora, lo ha sido siempre. Es importantísima



Uno de los protocolos es hacer pruebas, para saber en dónde está la huella, para poder bajar rápido los contagios.



porque el director de empresa ordena los factores de producción en la forma más eficiente posible. El director tiene que entender el sistema y que este funciona siempre y cuando tenga ética, moral y responsabilidad social o empresarial. Es el director de empresa que va a sobrevivir, no el mercantilista que vive de los favores del gobierno; no el que abusa y desaparece a los dos años; no el que le importan poco sus empleados. Por eso el entendimiento integral del rol de director de empresa es una emergencia en nuestros países. Es la diferencia entre un país desarrollado y uno subdesarrollado.

Les queremos echar la culpa a los políticos: no. Una clase empresarial sumida en favoritismos del gobierno se vuelve anquilosada, pierde su flexibilidad competitiva; el país pierde competitividad. En cambio, cuando usted está expuesto a una competencia feroz, como en Estados Unidos, Europa, Japón, ¿dónde tienen el código de ética más alto del mundo? En esos países. Una clase empresarial fuerte, unida y alineada puede obligar a un gobierno a hacer las cosas. Es sumamente importante que el empresario se involucre en política en su país, tal vez no en política electoral.

No estoy involucrado en este tipo de política, pero sí en política empresarial, para exigir al gobierno ética en el Estado y decir a los empresarios que cumplan con su responsabilidad social y paguen las cargas sociales. Lo que crea las desigualdades a mediano y largo plazo es el resentimiento social y dar al traste con la política de producción.

La Filosofía es la madre de la Política y esta es la madre de la Economía. Dicho en otras palabras: las políticas económicas de un país deben estar asentadas en una filosofía de desarrollo social y empresarial. De otro modo vamos a entrar en conflictos permanentes.

El empresario tiene que formarse en todo lo que le puedan enseñar: filosofía, entorno político, además de lo gerencial, para poder entender la importancia de la integración de su pensamiento filosófico y su involucramiento en lo político y económico. El empresario tiene la obligación de involucrarse, sin eso estamos a la deriva. El mal aparece cuando el hombre de bien no hace nada. ¿Cómo hacerlo? Depende, un poco en una cámara, otro poco en un partido político, un poco en su barrio. Creo que el IPADE enseña que es posible hacerlo en un entorno ordenado.

**¿Qué aspectos del liderazgo que surjan nos van a ayudar a desarrollar una mejor resiliencia?**

Me voy a referir a uno que creo que está cada vez más ausente: profundidad. La cantidad de información que recibimos hoy es espectacular. Me doy cuenta de que muchos empresarios se forman leyendo titulares en los periódicos. No leen, no estudian, no profundizan y terminan siendo manipulados. La información no es comunicación.

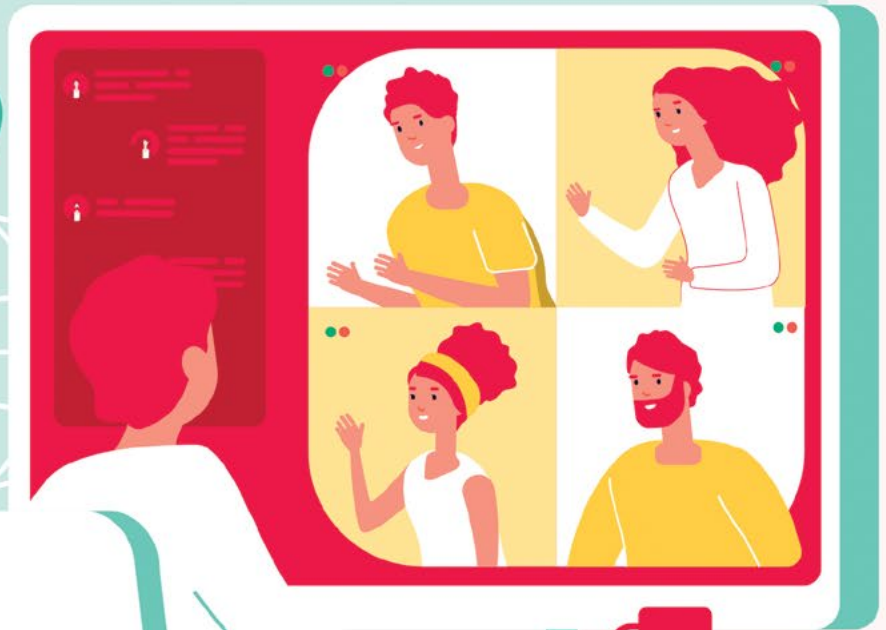
El vacío importante es la falta de responsabilidad para emitir criterios cuando no se tiene la información adecuada. Eso, desgraciadamente, abunda hoy en la clase empresarial. Debe ser responsable al emitir una opinión que será escuchada y referenciada por otras personas. Lo curioso es que cuando la gente escucha algo que no es superficial, inmediatamente presta atención, se da cuenta de que se trata de algo distinto. Hay ausencia de líderes espirituales, políticos, empresariales. Los que ostentan profundidad son los que resaltan en el mundo. </>

**el empresario tiene que formarse en todo lo que pueda, además de lo directivo, para entender la importancia de integrar su pensamiento filosófico e involucrarse en temas del entorno.**



CONECTAMOS  
**Personas.**

CON  
**Personas.**





Todo lo que necesitas para tus eventos y reuniones virtuales lo tienes con nosotros.

-  MDMxProducciones
-  dm\_eventos\_oficial
-  [www.dmproducciones.mx](http://www.dmproducciones.mx)

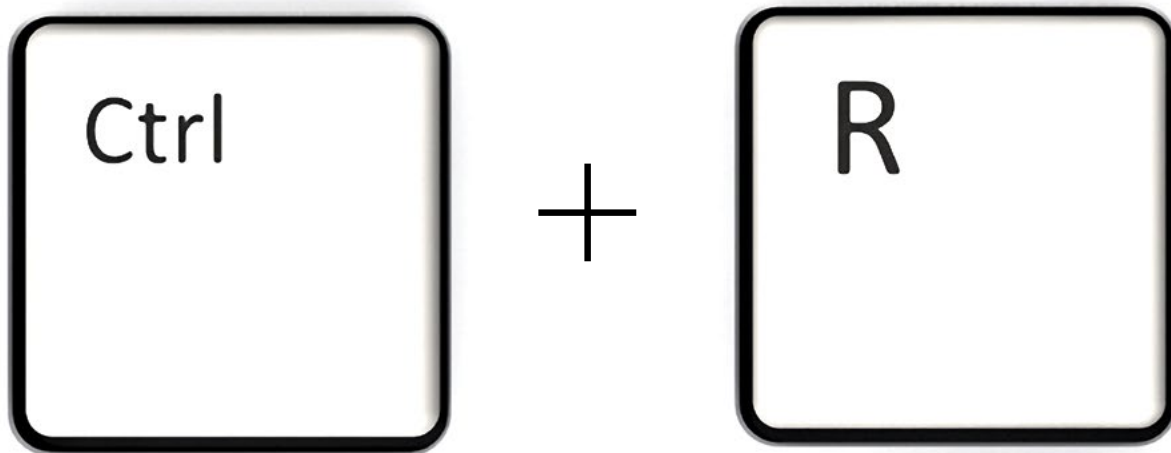


(55) 5696 4392



[contacto@dmproducciones.mx](mailto:contacto@dmproducciones.mx)





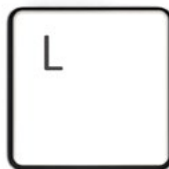
Cómo adaptarse a cualquier **nueva normalidad** }

**REACCIONA,  
RESPONDE,  
REINICIA.**



**Un método para llevar a la empresa  
a sobrevivir y desarrollarse tras una  
crisis severa.**

Jorge Nava



a actual crisis sanitaria provocada por la irrupción de la COVID-19 y su gran impacto social y económico está sometiendo a los negocios de todos los sectores a escenarios con altos niveles de incertidumbre. El cese total de la actividad productiva, la carencia de suministros, la dependencia de industrias paralizadas o localizadas a larga distancia, la contracción de la demanda o la falta de capacidad para atenderla son algunas de las causas de esta situación. Además, el cambio drástico en el estilo de vida de los usuarios y clientes hace que surjan nuevas necesidades que no están siendo atendidas y que otras desaparezcan.

La falta de entrenamiento en el ecosistema digital y el cambio precipitado hacia el teletrabajo generalizado han supuesto un reto para los equipos y los líderes de las organizaciones, que deben lograr que los negocios permanezcan a

flote en un entorno de trabajo diferente, poco explorado y lleno de incógnitas.

No estamos frente a una época de muchos cambios, sino a un cambio de época. Si podemos extraer una buena noticia de esta situación, es que todo cambio de paradigma trae consigo nuevas oportunidades y la posibilidad no solo de reactivar el negocio, sino de hacerlo crecer. La clave está en reaccionar lo antes posible para contener los riesgos generados y aprovechar este tiempo de crisis para fortalecer el negocio y prepararlo para la nueva normalidad. Las empresas que tendrán éxito en el largo plazo no serán las que gestionen mejor la crisis, sino las que sepan adaptarse mejor a la nueva normalidad.

Para alcanzar este objetivo se requiere de un liderazgo fuerte y preparado para una toma de decisiones rápida y contundente, así como de un propósito corporativo bien definido y abrazado por toda la organización. Este propósito

debe servir de pilar para la reactivación y como faro ante la incertidumbre.

#### CUATRO EJES Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO

Los posibles eventos que pueden poner en riesgo el negocio son de muy diversa naturaleza, como el estallido de un conflicto bélico, una catástrofe natural o la pérdida de un recurso clave, impactando de diferentes maneras a lo largo de la situación que perturba al negocio.

Estos momentos deben ser analizados con detenimiento para hacer una correcta gestión de los riesgos, identificando focos de actuación con el objetivo de preparar el negocio para ser reactivado con base en la nueva normalidad, generada por la aparición del evento y sus consecuencias. En Opinno hemos identificado cinco ejes de actuación de la compañía tras el suceso:

**1** **Negocio**  
Mantener el negocio activo debe ser el principal objetivo de toda organización empresarial: es esencial identificar y contener los riesgos que puedan alcanzarlo y dañarlo. Para ello, disponemos de herramientas que permiten su desagregación en diferentes dimensiones. Estas herramientas, cuyo principal exponente es el Business Model Canvas, pueden ayudar a identificar los riesgos provocados por un incidente en las diferentes dimensiones del modelo de negocio.

Los clientes constituyen la dimensión más importante de cara al mantenimiento de la actividad y el correcto funcionamiento del modelo de negocio. Sin ellos, la propuesta de valor no genera ingresos y el modelo deja de funcionar. Por tanto, los clientes conforman el principal foco de riesgo en este eje (entendido como la ausencia de demanda), por lo que se debe prestar especial atención al cambio en sus comportamientos, necesidades y hábitos.

Un buen ejemplo que nos deja la historia empresarial es el caso de IBM tras el *crack* de 1929. En 1932, la compañía anunció que invertiría un millón de dólares para construir un laboratorio independiente de I+D en el estado de



la falta de  
entrenamiento  
en el ecosistema  
digital y  
el cambio  
precipitado  
hacia el  
teletrabajo  
generalizado  
han supuesto un  
reto para los  
equipos y los  
líderes de las  
organizaciones

Nueva Jersey, en un momento en que todas las empresas estaban reduciendo la inversión.

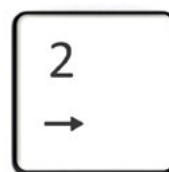
Fue en este laboratorio donde se crearon las máquinas que tabulan tarjetas perforadas. Esta novedosa tecnología ayudaba a resumir la información que contenían estas láminas a través de perforaciones según el código binario. Se trata de una innovación que aprovechó las oportunidades que ofrecía el nuevo paradigma.

Unos años más tarde, este recurso tomaría una relevancia clave para la compañía que, gracias a la Ley de Seguridad Social del presidente Roosevelt en 1939, encontraría un mercado enorme de

procesamiento de datos donde estas tarjetas perforadas fueron clave.

El negocio de las máquinas perforadoras de tarjetas y el procesamiento de datos propició la aparición de los primeros ordenadores electrónicos.

Fue entonces cuando IBM aprovechó su ventaja competitiva y pasó de crear aparatos electromecánicos a crear aparatos electrónicos y a convertirse en el líder indiscutible en su sector en la nueva normalidad.



#### Organización

Es el contenedor en donde el negocio desenvuelve toda su operatividad, con el apoyo de las áreas transversales que gestionan la tecnología, el capital humano, la comunicación, las finanzas y el *compliance* de la compañía. Es por ello que en un contexto de crisis la organización debe, más que nunca, evolucionar y adaptarse para asegurar la supervivencia del negocio.

Dentro de este eje, el propósito corporativo se erige como faro que debe guiar la adaptación de la organización hacia el nuevo paradigma. La cultura de la organización, sintetizada en los valores corporativos, debe ser la base sobre la que construir esta adaptación.

Las formas de trabajo deben evolucionar hacia marcos más flexibles que permitan una mejor adaptación a los cambios que ha provocado el incidente. La dotación de recursos en este ámbito, junto con la creación de un entorno de trabajo seguro, es clave para garantizar que los empleados puedan desplegar toda su capacidad de innovación con el fin de mantener vivo el negocio.

Un buen caso de adaptación es el de Netflix en la implementación de su metodología de Chaos Monkey junto a su proveedor Amazon Web Services. Gracias a ella utilizan diversas herramientas para identificar cuál sería la experiencia del usuario en caso de que alguno de los elementos más importantes de su sistema se cayera. De esta manera, la compañía posibilita un testeo continuado con modelos reales escalables y consigue identificar riesgos ante posibles incidentes que pudieran poner en jaque a la organización.

3  
→

**Personas**

Ningún modelo de negocio es capaz de ponerse en marcha sin la intervención de las personas. En cualquier organización, los colaboradores son los

encargados de la generación de valor en combinación con los diferentes recursos empresariales.

La salvaguarda y cuidado de los colaboradores, así como el desarrollo y despliegue de sus capacidades deben ser una prioridad para toda organización, ya que un evento que impacte de lleno en este colectivo podría comprometer seriamente la actividad del negocio.

Los colaboradores son una pieza de especial valor, ya que tienen la capacidad de aprender, extraer conclusiones y ser creativos. Estas cualidades les permiten tomar decisiones que mitiguen los riesgos en las diferentes dimensiones del modelo de negocio, asegurando su supervivencia.

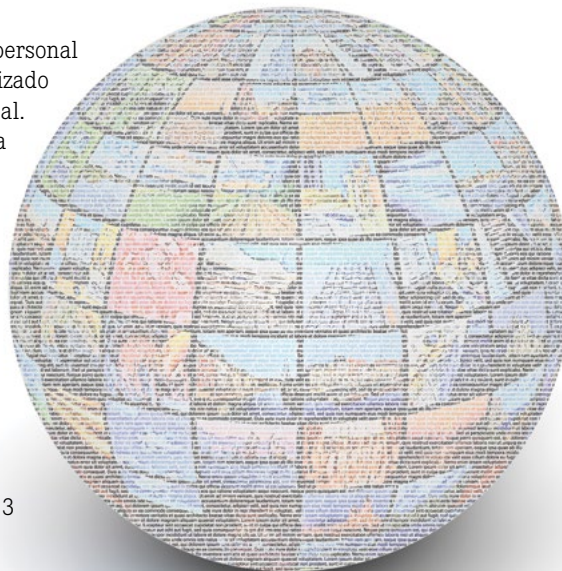
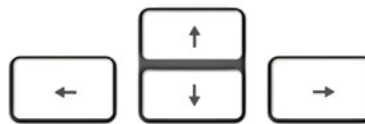
Además, los colaboradores pueden ser excelentes embajadores de la marca, generando un impacto positivo en la dimensión de clientes, vital para el funcionamiento de cualquier modelo de negocio.

Para asegurar su implicación es necesario dotar a estos equipos de las herramientas necesarias para acometer el trabajo, habilitar los espacios de reunión y hacer una clara identificación de roles para asegurar su correcto funcionamiento.

Un ejemplo de buena gestión de personal tras un evento dramático es el realizado por Cantor Fitzgerald International. En 2001, esta empresa fue golpeada duramente por los atentados del 11-S, siendo la que mayor número de empleados perdió en el ataque.

Su rápida respuesta en la redistribución de tareas entre equipos hizo que la gestión de la oficina de deuda pública estadounidense se redirigiera a Londres, consiguiendo que 80% de los clientes pudieran operar desde Europa en el momento de apertura de la bolsa el 13 de septiembre.

las empresas que tendrán éxito en el largo plazo no serán las que gestionen mejor la crisis, sino las que sepan adaptarse mejor a la nueva normalidad.



El fuerte compromiso de los colaboradores que sustituyeron la desaparecida oficina en Nueva York por hoteles hizo posible la recuperación de las operaciones en tiempo récord, transmitiendo el mensaje a sus clientes de que, a pesar de que sus oficinas estuvieran reducidas a escombros, la compañía estaba preparada para seguir adelante.

4  
→

**Ecosistema**

Además de clientes y empleados, el negocio requiere de la colaboración de otros actores para su habitual funcionamiento. Dentro de este eje, los

proveedores son el principal foco de atención. Asegurar la cadena de suministro es clave para la construcción de la propuesta de valor y su puesta a disposición del cliente. Su importancia máxima para el mantenimiento de la actividad productiva, por el riesgo de paralización del negocio en caso de desabastecimiento, hace de su aseguramiento una prioridad.

Asimismo, en este eje encontramos multitud de *stakeholders* con mayor o menor grado de relación con el negocio, a los que se debe tener en cuenta en momentos de perturbación del negocio.

Un caso de éxito y de compromiso empresarial es el de DHL que, combinando distintas fuerzas dentro del ecosistema y en colaboración con Naciones Unidas, lanzó en 2005 la iniciativa GoHelp. A través de ella, la ONU puede acceder a la red global y competencias logísticas de DHL para actuar en casos de desastre natural y crisis humanitarias, cubriendo todas las fases de la gestión del desastre (preparación, respuesta y recuperación).

^  
5

**Liderazgo**

Se convierte en catalizador del cambio en todos los ejes del modelo. Ninguno de ellos podrá evolucionar de manera favorable sin un modelo de liderazgo

claro que marque el camino a seguir.

Independientemente del modelo de liderazgo de la compañía, existe una serie de atributos deseables que se han demostrado óptimos para una buena gestión del incidente y sus consecuencias para el negocio. Honestidad, humildad,

colaboración, creatividad y optimismo son rasgos que deben destacar en un líder.

Un buen ejemplo de liderazgo como catalizador del cambio es el de Steve Jobs en Apple. La potencia impulsora de su liderazgo consiguió que la compañía ganara la carrera de la innovación en un momento de crisis para la compañía.

Los atributos más destacables de su liderazgo fueron la comunicación veraz, la cercanía a las personas, la coherencia, la honestidad, la humildad y la creatividad. Las emociones que transmitía con su discurso consiguieron crear un fuerte sentimiento de equipo, motivando a las personas y contagiando su pasión. Jobs se rodeó del mejor talento e implicó a las personas en el proceso creativo.

«Pueden hacerlo mejor». Su célebre frase al acabar las reuniones se convirtió en una llamada a la acción en forma de reto que alejaba la crítica y llenaba de motivación al equipo para alcanzar sus metas.

### LAS TRES R

Tras haber pasado por los diferentes ejes de actuación, a continuación se detallan las etapas o fases de actuación, en las cuales se deberá intervenir en cada uno de los ejes descritos.

#### React

En este momento, un incidente no previsto aparece y empieza a causar daños al negocio. Por ejemplo, estalla una burbuja financiera, se declara una guerra o un virus se convierte en pandemia y pone en jaque la salud pública.

El plan de contingencia habitual no es capaz de contener los riesgos que está generando el evento perturbador y el costo de no hacer nada crece a cada minuto. Se abre una etapa de emergencia en la que se espera una reacción rápida y contundente de los líderes.

El objetivo del líder en esta etapa es reaccionar para asegurar todas las piezas del modelo de negocio comenzando por las más críticas, evitando que se sigan causando daños y preservando aquellas dimensiones que aún no se han visto afectadas.

#### Respond

Tras la etapa de emergencia, una vez aseguradas las diferentes piezas del negocio, comienza una etapa de crisis. Se trata de un instante de



se debe abordar la digitalización y modelos de gestión ágil para adecuarse rápidamente a las restricciones del nuevo paradigma y a los nuevos hábitos del cliente.

transición entre dos paradigmas: el antiguo, que se desplegaba antes del incidente, y el nuevo, que poco a poco va tomando forma y estableciéndose como la nueva realidad.

Es una etapa de alta incertidumbre provocada por el cambio de paradigma y, a la vez, llena de las oportunidades que trae este nuevo modelo: cambios en el comportamiento del consumidor, aparición de necesidades desatendidas, disminución de la competencia por una ralentización de la globalización, etcétera.

El objetivo del líder en esta etapa es responder a la situación de incertidumbre, controlando los riesgos y corrigiendo las perturbaciones ocasionadas. En paralelo, se debe adaptar el negocio para competir en la nueva realidad.

El aprendizaje sobre las decisiones y sus consecuencias durante las etapas de emergencia y crisis será la palanca que impulse la reactivación del negocio. Sobre este conocimiento se ha de generar el nuevo plan de contingencia de riesgos para su mitigación en la nueva normalidad.

#### Restart

Una vez superada la crisis, habiendo adaptado y fortalecido el modelo de negocio y toda la estructura empresarial que lo acompaña, la organización está en condiciones para reactivar el negocio y competir en el nuevo paradigma en la etapa de nueva normalidad.

El liderazgo, apalancado en los valores corporativos y el propósito empresarial, deberá crear un entorno de estabilidad y seguridad sobre el que operar el modelo de negocio rediseñado, con control de todos los riesgos que son propios del nuevo paradigma.

El objetivo del líder en esta etapa es reactivar el negocio con la implantación del plan de *Business Continuity* creado en la etapa anterior y dirigirlo hacia el crecimiento bajo una renovada ventaja competitiva construida para operar en el nuevo paradigma.

### CLAVES PARA EL ÉXITO DEL MODELO

#### REACT - RESPOND - RESTART

• **Control de riesgos:** se debe realizar una identificación de riesgos continua, con la finalidad de crear planes de contingencia para su mitigación durante todo el ciclo de vida del incidente.



- **Continuidad de las operaciones:** en la medida de lo posible, se debe mantener operativo el negocio para asegurar la entrada de ingresos y no desatender la demanda de los clientes, priorizando el diseño de un plan de recuperación de las operaciones.

- **Valores y propósito:** el propósito, como razón de ser del negocio y de la compañía, debe ser el faro que guíe la adaptación, moldeada en virtud de los valores corporativos que necesitarán ser revisados y acomodados al nuevo paradigma.

- **Adaptación:** se debe abordar con intensidad la transformación de la organización hacia la digitalización y hacia modelos de gestión ágil para adecuarse rápidamente a las restricciones del nuevo paradigma y a los nuevos hábitos del cliente.

- **Motivación:** además de atender la recuperación económica, se debe atender la recuperación moral de toda la organización, poniendo especial atención en fortalecer la confianza y la motivación del empleado.

- **Seguridad:** se deben tomar medidas de cara a garantizar la seguridad de todos los actores, en especial aquellas que permitan asegurar el bienestar de los empleados y clientes en su interacción con la empresa.

- **Visibilidad hacia el ecosistema:** es preciso mantener un contacto continuado y cercano con todos los actores, en especial con el cliente, para demostrar que la organización sigue operativa.

- **Colaboración:** es conveniente establecer alianzas de apoyo, desde la cooperación interna con la disolución de silos, hasta el ofrecimiento de ayuda hacia la comunidad cuando sea posible, posicionando a la organización como contribuidora a la recuperación de todo el ecosistema.

- **Liderazgo:** se deben infundir las habilidades y valores que permitan encaminar a los equipos hacia el objetivo de supervivencia del negocio, con un modelo de liderazgo honesto, humilde, colaborativo y creativo.



con el modelo **React - Respond - Restart**, los líderes deben lograr la activación de **ciclos de retroalimentación** que permitan **incorporar los aprendizajes** obtenidos durante la gestión del incidente.

- **Búsqueda de oportunidades:** el cambio de paradigma trae consigo nuevas oportunidades en todos los ejes y deben ser abordadas desde el propósito corporativo para evitar un oportunismo que pueda generar una percepción negativa de la compañía.

#### UN RESTART PARA CADA ORGANIZACIÓN

Con base en toda la experiencia analizada se puede señalar que no existe un momento único y generalizado para el *restart*. Ese momento será particular para cada organización y para cada negocio, según las circunstancias que lo rodean y la habilidad de los líderes para guiar la adaptación al nuevo paradigma.

Además de corregir la perturbación en el negocio, a través de la implementación del modelo *React - Respond - Restart*, los líderes deben lograr la activación de ciclos de retroalimentación que permitan incorporar los aprendizajes obtenidos durante la gestión del incidente.

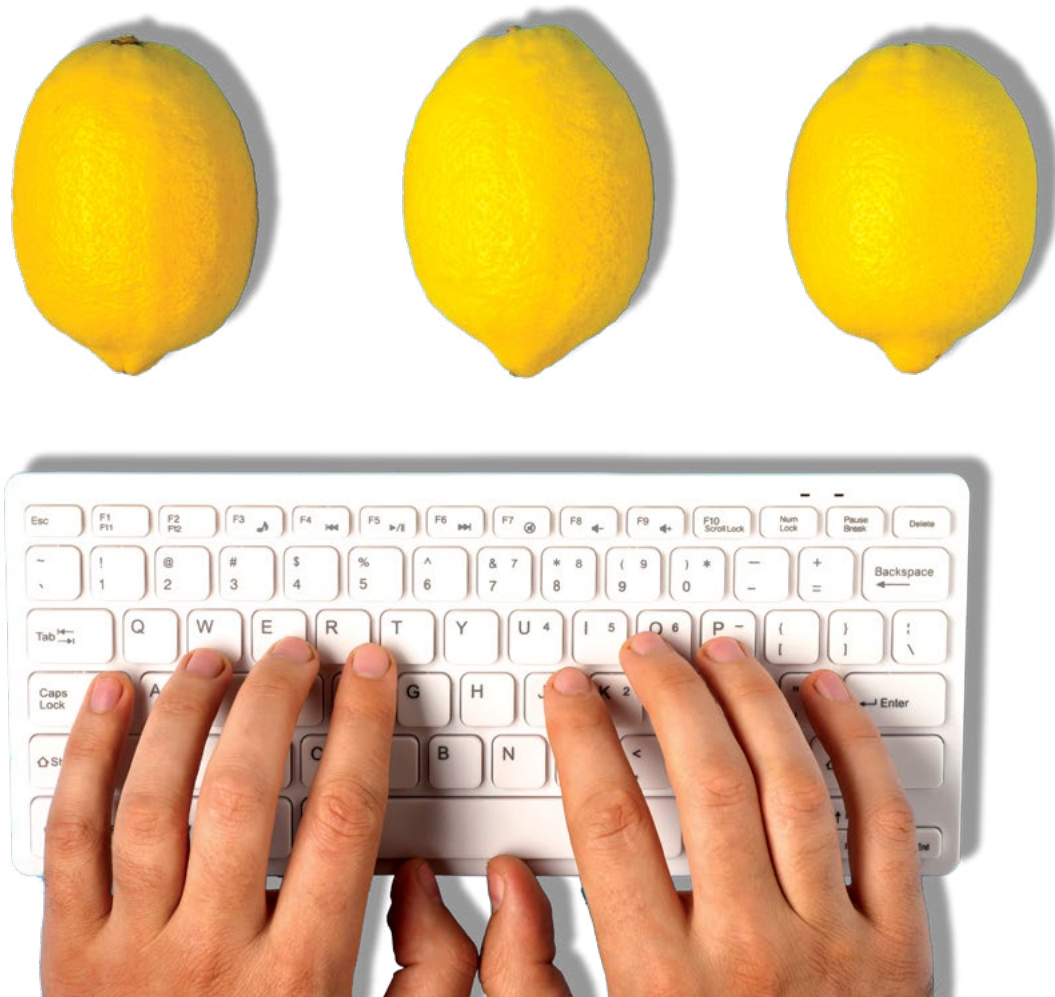
Estos aprendizajes deben escalar hasta las capas más altas de la organización y provocar una reflexión profunda en el seno de los comités de dirección sobre el propósito corporativo, el futuro del negocio y, en definitiva, de la propia organización.

Por tanto, son los participantes en estos foros los que deben adoptar en primer lugar este liderazgo ágil e innovador que es imprescindible para afrontar el escenario de alta incertidumbre y cambio exponencial. Los líderes deben crear el entorno propicio para que la organización consiga capturar las oportunidades que lleven al éxito de la compañía en la nueva normalidad. </>

El autor es director de Estrategia y Operaciones Latinoamérica en Opinno, consultora en Innovación.

# El consumo en tiempos de COVID-19

FABIÁN GHIRARDELLY



## El comportamiento de los consumidores en el mundo se ha modificado en cada fase de la pandemia. El escenario que cada industria vivirá como secuela de la crisis mundial empieza a construirse a partir de ahora.

La COVID-19 pasará a la historia como la pandemia que impactó al mundo en todos los aspectos: económico, social, político, y evidentemente en lo relacionado a la salud de todos. Ningún país estaba preparado para responder a este tipo de situación, pero cada uno tuvo que aprender a partir de la experiencia de China, país donde se originó la pandemia.

En el monitoreo semanal que realizamos a familias de más de 90 países, en Kantar buscamos comprender cómo piensan, sienten y actúan las personas, por lo que en esta época de confinamiento la información que recopilamos es muy valiosa y nos ayuda a entender el comportamiento del consumidor. Aspecto esencial para entender cómo se va a mover el mercado y hacia donde hay que dirigirse.

Los primeros tres meses del año servirán de referencia debido a que en muchos países se inició con el aislamiento y las medidas que algunos tomaron para mantener a las personas en sus hogares fueron más estrictas que otros. Por ejemplo, en algunos lugares solo se permitía que un miembro de la familia saliera hacer compras en un día y horario determinado, ¿esto cómo afectó a la compra de productos de consumo masivo?

En general vemos que el sector de alimentos es el que más creció. En Europa, a pesar de que algunos países ya están saliendo a la «nueva normalidad», aún se observa el aumento en la compra de productos alimenticios. Durante el confinamiento se incrementaron las ocasiones

de consumo dentro del hogar y estuvieron más activos en la cocina. En específico, en temas de repostería. Las personas aprendieron a hornear pasteles y a hacer postres para consentirse en los días de aislamiento.

Otro dato para destacar es que los productos de cuidado personal, como los de belleza, están estrechamente relacionados a la actividad fuera de casa. En el hogar, la mayoría no utiliza maquillaje o perfumes y los reserva para cuando sea necesario. Si tienen alguna videollamada se alistan, sino no es indispensable arreglarse más allá de lo adecuado para las puertas de su hogar, por lo que en cuanto se vaya recuperando la dinámica de salir es probable que aumente la adquisición de estos artículos.

El mensaje de lavarse las manos ha resonado en todas partes. Esto impulsó el crecimiento en ventas de gel antibacterial, alcohol y jabón de tocador. Seguramente mantendremos por varios meses más un alto consumo de estas categorías pues continuaremos con altos cuidados en términos de higiene personal y del hogar.

Siguiendo con lo anterior, las superficies limpias también son importantes por lo que los productos de cuidado del hogar ganaron presencia. Con el confinamiento, las familias limpiaron más sus hogares para evitar cualquier presencia de los coronavirus en sus casas.

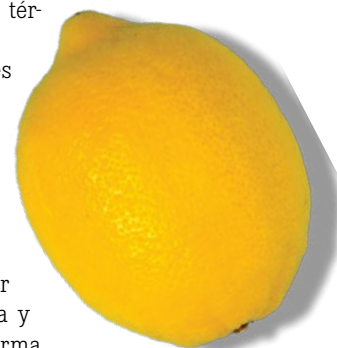
El *e-commerce* ha sido la vía para obtener los productos sin salir de casa. En Europa y Asia el comercio electrónico ya era la forma de adquirir algunos productos, sin embargo, se consolidó con la llegada de la pandemia. En América Latina, el *e-commerce* no estaba tan desarrollado, sin embargo, los latinoamericanos tuvieron que utilizarlo más debido a las restricciones impuestas para evitar el contagio.

### RADIOGRAFÍA AL CONSUMO EN ÉPOCA DE CUARENTENA

En cuanto a México, realizamos un monitoreo local donde observamos la evolución en los hábitos de consumo conforme las familias iniciaban el confinamiento, que continúa a la fecha en que se escribe este artículo. Cabe mencionar que, cuando llegó la pandemia, estábamos en medio de la controversia generada por la ley del

etiquetado frontal, así que la COVID-19 se sumó a las preocupaciones concernientes a la salud que ya tenía el consumidor mexicano.

Debido a lo anterior, fue importante que los puntos de venta estuvieran bien surtidos en esta primera etapa, ya que después de las compras de pánico en las últimas dos semanas de marzo, era probable que bajarán, ya que la gente iba procurar no salir más que para lo necesario, por lo que se vieron pocos viajes con un menor gasto en las siguientes semanas. Es en este punto donde se empezó a replantear la estrategia *online* para las empresas, así como para las marcas, transformándose en la opción de compra para muchos usuarios, dejando el mix de canales en un nivel diferente de cara a futuro.





## en México avanzamos 2 o 3 años en el desarrollo del *e-commerce*. Se quintuplicaron los hogares compradores y la facturación total en este periodo creció hasta 1000%.

Para esta primera etapa de confinamiento, las categorías de bebidas alcohólicas, así como la restaurantera y todo el consumo fuera del hogar, fueron afectadas de manera inmediata siendo de los sectores donde se prescindió de personal.

Conforme evolucionó la cuarentena, la COVID-19 generó cada vez más preocupación entre los mexicanos por el riesgo que implicaba en términos de inestabilidad en el empleo, la incertidumbre ante el panorama macroeconómico y el temor a un limitado acceso a la canasta básica. Esto se reflejó en un ajuste en el comportamiento de compra y consumo.

En el caso de las marcas que lograron rebalancear la ecuación de valor durante los primeros días consiguieron una ventaja importante frente al resto de sus competidores y, con ello, dieron el primer paso para establecer la nueva relación con el consumidor; lo que brindó la oportunidad de determinar las tendencias que configuraron la demanda.

Adicionalmente, los precios de consumo masivo se incrementaron prácticamente el doble de la inflación oficial, ya sea por el entorno de crisis o por el impacto del tipo de cambio del peso frente al dólar. La forma en que algunos fabricantes debieron enfrentar este entorno fue a través de cubrir puntos de precio o desembolso nuevos.

Para esos días, entender la nueva configuración de canales de compra, en la que el *e-commerce* y proximidad empezaron a tomar mayor relevancia,

para así garantizar la capacidad de surtir este incremento en la demanda, fue fundamental. En México, se quintuplicaron los hogares compradores de *e-commerce* y la facturación total en este periodo creció hasta 1000%. Sin duda alguna avanzamos hasta 2 o 3 años en el desarrollo del *e-commerce* en México. Cabe destacar que las farmacias se sumaron a la tendencia de incluir categorías que no necesariamente son medicinas en su portafolio para cubrir las necesidades de sus compradores, incrementando su relevancia al fungir como una tienda de cercanía.

Siguiendo con la transformación, donde la ecuación de valor tomó un significado cada vez más relevante frente al consumidor y, además se iniciaba con este concepto de «nuevo normal», la lealtad se volvió más relevante que nunca pues las marcas enfrentaron un entorno particular, donde la presencia del producto y el precio parecían ganar importancia en la compra.

En ese sentido, las marcas tuvieron que encontrar la manera de mantener alta su consideración, relevancia, y el resto de los atributos que componen su *equity*. A su vez, realizaron

una estrategia integrada (omnicanal) con el objetivo de ganar mayor relevancia y dar valor a los distintos puntos de contacto con el *shopper*, ya que el consumidor puso más atención a la comunicación en punto de venta, consejos en línea e incluso a asistentes digitales.

Para finales de marzo, y pese a la situación de riesgo sanitario, los consumidores mexicanos empezaron a demostrar preocupación por las implicaciones económicas que la pandemia estaba causando. Esto se evidencia en la pérdida de las fuentes de ingreso a nivel familiar en un entorno de debilidad macroeconómica en el país. Adicional, 3 de cada 4 personas se sintió preocupada por la crisis financiera que se avecinaba.

### CAMBIOS AL RITMO DE LA PANDEMIA

Conforme avanzó el periodo de confinamiento se identificaron cambios en el gasto de categorías. Por lo que abrió una oportunidad para productos que no fueron considerados de primera necesidad en la fase de mayor abastecimiento (productos de limpieza y aseo personal). Los aprendizajes que se tuvieron de España y China hicieron prever que el incremento de consumo en categorías de indulgencia podría ser muy similar en México en la medida que el aislamiento se extendiera por periodos cada vez más prolongados.

Considerando que la cuarentena en México no ha sido demasiado estricta como en otros países, ya que los consumidores han podido salir de casa sin ningún tipo de restricción o de multa, esto pudo generar que los impactos en categorías de productos de consumo masivo (FMCG por sus siglas en inglés) sean menores a los observados en otros países.

Para esta etapa, en 43% de las categorías FMCG se incrementó más de un 20% el gasto de los hogares a lo largo de las últimas dos semanas de marzo. Destacando principalmente el crecimiento de categorías de limpieza como: jabón en barra de lavandería, jabón de tocador, cloros y detergentes. Los alimentos también aumentaron de manera notoria en este periodo, principalmente aquellos asociados con caducidad amplia y la practicidad de preparación. 55% de las categorías mostraron crecimientos de

hasta 20%. Las que más destacaron fueron: caldos, agua, queso, crema, salsas, puré de tomate, yogurt, leche y modificadores de leche. Únicamente 2% de las categorías de consumo masivo tuvieron menores compras a las esperadas. Por ejemplo: leche saborizada y desodorantes.

Aquí fue importante impulsar iniciativas que garantizaron precios mínimos en productos de la canasta básica, además, como fabricante, ser capaz de anticiparse y tener la agilidad necesaria para aprovechar el creciente dinamismo en la compra de las categorías FMCG, así como desarrollar formas innovadoras de impulsar el consumo a partir de contenidos multimedia en plataformas digitales, aprovechando el cambio en el consumo de medios y el incremento en búsquedas de tutoriales y contenido DIY (*Do It Yourself*).

Entrando a la Fase 3, el confinamiento se volvió más estricto y las compras se normalizaron (ya se acabaron las compras de *stock*). Ante la nueva dinámica generalizada en la que el consumo de productos y servicios se dio prácticamente en el hogar en su totalidad, resultó indispensable mantener los esfuerzos en los medios adecuados para continuar estableciendo puntos de contacto con los consumidores en momentos en los que el acercamiento humanizado ayudó a ofrecer un espacio en la mente de los consumidores.

Fue importante entender el ciclo de compra para cada una de las categorías para que se pudiera programar adecuadamente la cadena de suministro y optimizar recursos en la medida de lo posible. Asimismo, el mantener activa la relación con el consumidor a través de los diferentes puntos de contacto ayudó a tener una posición preferencial para reanudar, una vez que termine la cuarentena.

Analizando puntualmente el aumento en gasto durante la primera semana de abril vs. antes del inicio del confinamiento, encontramos que siguió siendo **cuidado de hogar** el canasto que más creció (+22%) seguido de **alimento para mascotas** (+20%) y **alimentos y lácteos** (+17%).

Por otro lado, categorías como cuidado personal mostraron desaceleración, pues crecieron en menor medida comparándolas con las semanas previas al inicio de la crisis sanitaria.

Es importante resaltar que este fenómeno impactó a todos los niveles socioeconómicos. Por



**la lealtad se volvió más relevante que nunca pues las marcas enfrentaron un entorno particular, donde la presencia del producto y el precio parecían ganar importancia en la compra.**

ejemplo, las familias de niveles bajos, que son las de menor poder adquisitivo, incrementan su desembolso durante la cuarentena +26% dado principalmente por productos de limpieza.

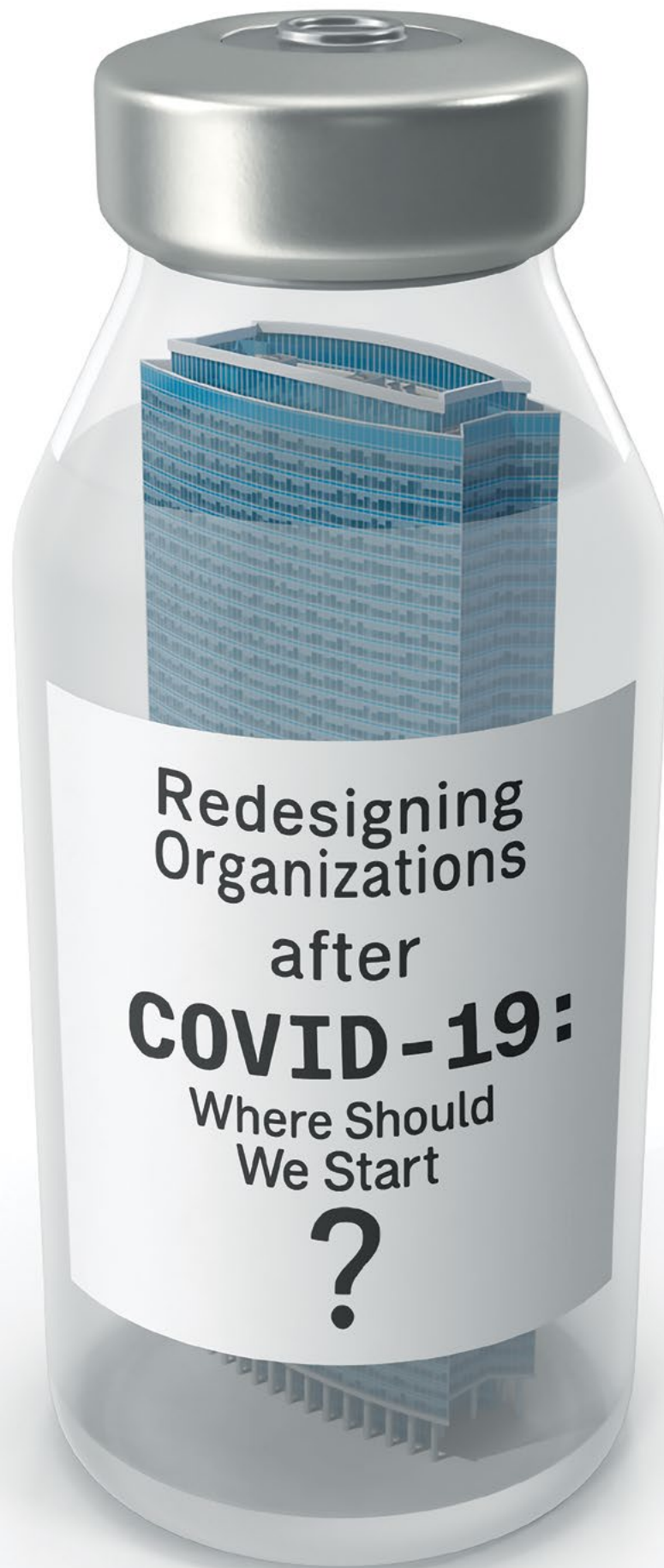
Llegando a las 6 semanas de aislamiento, los hogares mexicanos cambiaron nuevamente sus hábitos de compra. El ritmo de crecimiento que se observó en marzo en los canastos como limpieza y alimentos de amplia caducidad se normalizó.

Inició la etapa de indulgencia donde las categorías como papas, cervezas y refrescos se desarrollaron. Entendiendo ese nuevo ciclo de compra, se observó que no todas las categorías se recompraron en la misma medida ni al mismo tiempo; además, los hogares siguieron limitando sus visitas al punto de venta para no exponerse a lugares concurridos.

A estas alturas del confinamiento vimos que el *e-commerce* demostró ser el canal con el mayor crecimiento en toda la canasta FMCG. Los *millennials* y *baby boomers* fueron los grupos de hogares que más incrementaron su gasto en comercio electrónico demostrando las crecientes tendencias de búsqueda de eficiencia y accesibilidad siendo los mayores de 50 años quienes aumentaron su desembolso en más categorías.

A pesar de seguir en aislamiento, y con altos niveles de incertidumbre de cara al futuro cercano, es incuestionable que la realidad del mercado actual ha cambiado fuertemente. Haciendo una comparación entre el presente (finales de mayo) respecto a lo que se vivía al inicio de la contingencia por la COVID-19 (primeros días de marzo), encontramos que, si bien el comportamiento de los consumidores no ha regresado a ser el mismo de antes, se identifica un escenario de ligera estabilidad en la compra y el consumo. Lo cual significa que el proceso de cambio que cada una de las categorías e industrias padecerá como secuela de la crisis mundial que vivimos empezará a construirse a partir de ahora. </>

El autor es Country Manager de Kantar México, División Worldpanel. Cuenta con cerca de 20 años de experiencia en el sector de investigación de mercados.



Redesigning  
Organizations  
after  
**COVID-19:**  
Where Should  
We Start  
?

Companies will now have to  
broaden their view, adopting a more  
structured approach to future actions  
in facing the «new normal».

YVETTE MUCHARRAZ AND  
FRANCESCO VENUTI

«When you have a big shock, you need to think in  
terms of discontinuity. Your behaviour needs to  
handle discontinuity, otherwise it won't work.  
Crisis management has always shown that,  
when you have a big crisis, if you anticipate and  
manage the discontinuity, then you're OK. That's  
what we need to do on every topic».

JEAN PIERRE MUSTIER, CEO, UNICREDIT

### COVID-19: A REMINDER THAT WE LIVE IN A VUCA WORLD

The world is facing a profound transformation in virtually all spheres due to the COVID-19 outbreak and the actions governments and institutions are taking to respond to the crisis. Understanding the mid- and long-term impact of the pandemic is proving to be an extraordinarily complex task. Both positive and negative effects that go beyond the environmental and «sanitary» aspects are already apparent, creating impacts globally in society, the economy, politics, technology, education, and even private life. The statistics published by the World Health Organization as of May 13, 2020 reported over four million cases of people infected with COVID-19 and the unfortunate death of over 280 thousand people. At least 215 countries have been affected by the pandemic, and, sadly, the infection is still far from being under control in many regions of the world.

Comparing these figures with the figures published in the 2010 United Nations report on disaster risk reduction may help to better understand the extent of the damage. Considered one of the deadliest years in recent history, the year 2010 witnessed 373 natural disasters that claimed the lives of over 296,800 people around the world. When we look at the number of deceased disaster victims in 2010 and the number of lives this pandemic has claimed so far—considering the outbreak is not over yet—the figures are clearly comparable.

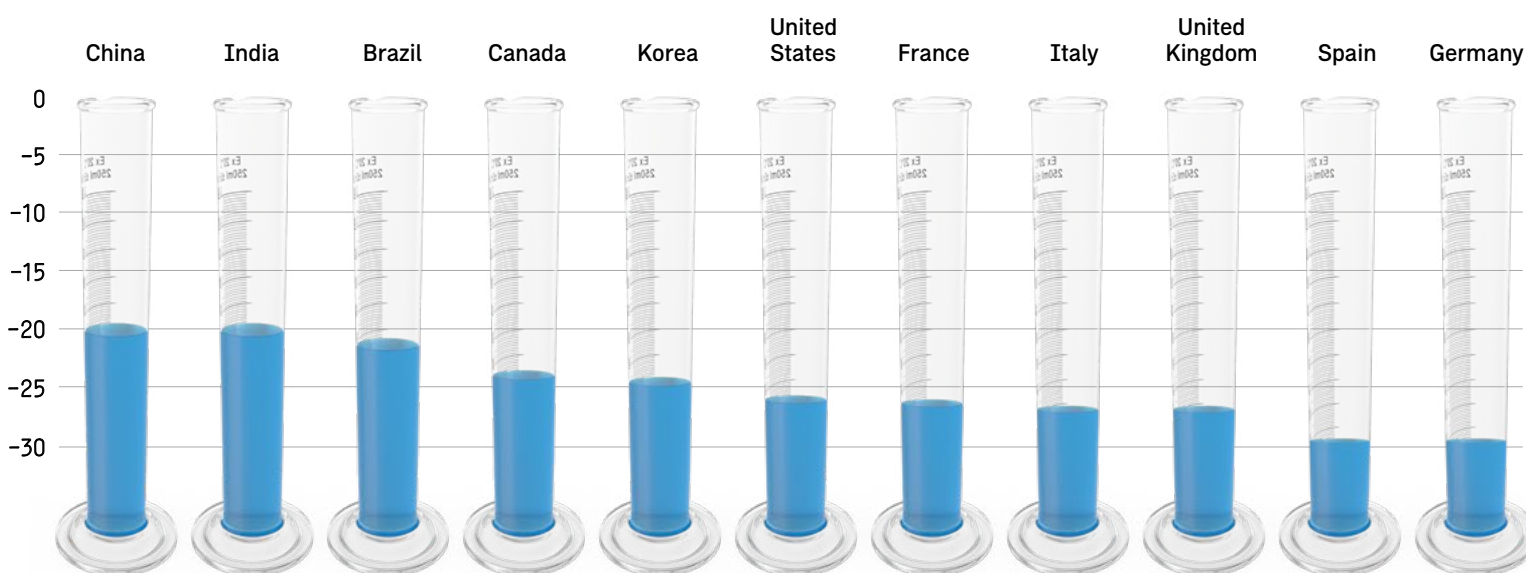
COVID-19 has sparked off not only a **global** crisis, (directly or indirectly) impacting all countries around the world, but also a **generalized** crisis, affecting conceivably all areas of human life: health, habits, private and public life, and economic activity.

The macroeconomic impact is strong and generalized. The OECD estimates that the advanced

economies will shrink by 15–20% due to the pandemic. While China, India and Brazil—which together account for 40% of the world's population—will likely see their GDPs drop by nearly 20%, the largest economies in Europe and the U.S. will probably shrink by over 25%.

One of the key insights coming out of this situation is that we certainly live in a so-called «VUCA world», and this setting will most likely prevail for a long period of time. A VUCA world is dominated by **Volatility**, where unstable and unpredictable changes happen unexpectedly (like COVID-19), **Uncertainty**, where there is a lack of knowledge about what is going to happen and how situations will evolve, **Complexity**, where everything is interconnected and each actor in the system (countries, markets, customers, suppliers, ... and viruses!) is strongly linked with the others, and **Ambiguity**, where cause-effect relationships are not at all clear or

Table 1. Selected countries, in % of GDP at constant prices



Source: OECD Annual National Accounts; OECD Trade in Value-Added database; Statistics Korea; Brazilian Institute of Geography and Statistics; and OECD calculations.



well-defined—e.g., the consequences of government restrictions and incentives on the economic system.

These features will probably become even more striking in what we are calling «the new normal.» Over the past few months, companies have had to cope with «the emergency.» Most of the solutions implemented have been just «simply» developed and analyzed to deal with what we could refer to as a «triage-stage.» Companies will now have to broaden their view, adopting a more structured approach to future actions in facing the «new normal.» Actions must be designed for the medium term—as J.M. Keynes said, «in the long-run we are all dead»—and they should first focus on carrying out a thorough analysis of the impact this situation has had on each organization.

#### COVID-19 IMPACT ON BUSINESSES

Organizations around the world have been impacted in various ways. In some cases, business has decreased significantly. In others that are considered essential, however, business has increased exponentially. Consider businesses in health care, delivery services, e-commerce, and consumer goods, whose capacity to respond to the current demand of certain products has even been exceeded. There are others yet—including restaurants, schools and even theaters and movie theaters—whose production capacity, or a large portion of their infrastructure, will need to be drastically and profoundly adapted to respond to new regulatory developments and requirements. Paradoxically, these firms will need to expand their production capacity only to meet a much lower share of consumer demand—more space for fewer customers.

Unfortunately, before the pandemic, awareness of the vulnerability and potential risks for businesses and organizations was barely intuitive, at best. Various studies have reported that 60–80% of SMEs do not have a Business Continuity Plan or a Disaster Recovery Plan in place. The level of vulnerability of these types of businesses to major unforeseen events is thus greater.

A key element that has helped businesses to keep their heads above water is technology,



one of the key insights coming out of this situation is that we certainly live in a so-called «VUCA world».

using it to migrate services to digital when possible or to continue operating in a remote environment. But this fundamental change can also bring other challenges, including potential cybersecurity risks, the use of confidential and sensitive records, and the possibility of losing information.

From a strictly financial point of view, companies will be significantly impacted in all aspects: profitability, liquidity and solvency. It is certainly difficult to make a sweeping statement, as different companies, industries and sectors will be affected in markedly different—and sometimes even opposite—ways. Think about the financial sector compared to the oil and gas sector, or even companies within the same industry—the financial impact will be clearly different for a luxury restaurant compared with a small typical trattoria.

Generally speaking, operating profitability could be affected both by strong drops in sales revenues and by jumps in costs—e.g., costs associated with regulatory restrictions, safety equipment, requirements, staff training, and procedure implementation. But financial expenses—i.e., interests—may also rise due to increased risk (both systemic and specific), which may drive borrowing costs up, or, in the case of higher expected returns to equity holders, due to the higher investment risk they are taking. More than ever before, companies should re-focus on their core values (competitive advantage) and assets for the medium and long terms while concentrating on the contribution margin to guide their operating choices and activities in the short and medium terms (within the next 12 months).

There are always great opportunities in periods of great disruption like this. Managers should also devote particular attention to guiding the entire organization's «mood», «feelings», and every single worker's attitude towards positive objectives, not letting employees be overwhelmed by the difficulties of the situation and the bad news coming from all over the world.

On the subject of liquidity, cash shortages may be prevented and carefully managed, as they may be caused by customer payment postponement and revenue shrinkage. Solvency could be affected in the medium and long run as companies may need more borrowing at higher interest rates. Moreover, even if retained, earnings are expected to decrease, and thus equity is now expected to increase less than planned, leading to a deterioration of the D/E ratio and leverage.

#### A CALL FOR COLLECTIVE INNOVATION

The world will certainly never be the same after COVID-19, not only due to the hardships caused by a foreseeable economic depression, but also to the limitation of human contact, having unforeseeable consequences for the affected generations. The disruption caused by the pandemic will call for creative solutions to guide the transformative force through such a discontinuity process in history. We are realizing more than ever before that, under such circumstances, single institutions are too vulnerable and scarcely

effective. The complexity of the whole situation requires an interdisciplinary and cross-sectoral endeavor to drive innovation and re-engineering efforts. In other words, cooperation and partnership among the public sector, private organizations, NGOs, and academia may enable a collective process of innovation to reimagine the near future and make it possible for humanity to coexist with the threat of Coronavirus and other potential risks. Beyond the organic process that is already unfolding, there is particular urgency to determine the priorities for the common good, the promotion of resilience, and wellbeing. The survival of communities and businesses depends on this call to action. But where should we start?

#### A NEW CONCEPTUALIZATION OF SPACES, HUMAN INTERACTION, AND TIME

After several weeks in confinement, some countries started to slowly ease lockdown restrictions, taking the necessary measures to protect individuals. For example, in Aguascalientes,

Mexico, the automotive industry restarted operations in late May, and companies adopted preventive measures including corporate shuttle buses and sanitary controls for workers to minimize the risk of transmission in public transportation, drawing from lessons learned in other countries. Also, access to plants has been adapted to ensure the required precautions are taken upon entry, and both assembly lines and industrial dining rooms were modified to comply with the required social distancing guidelines.

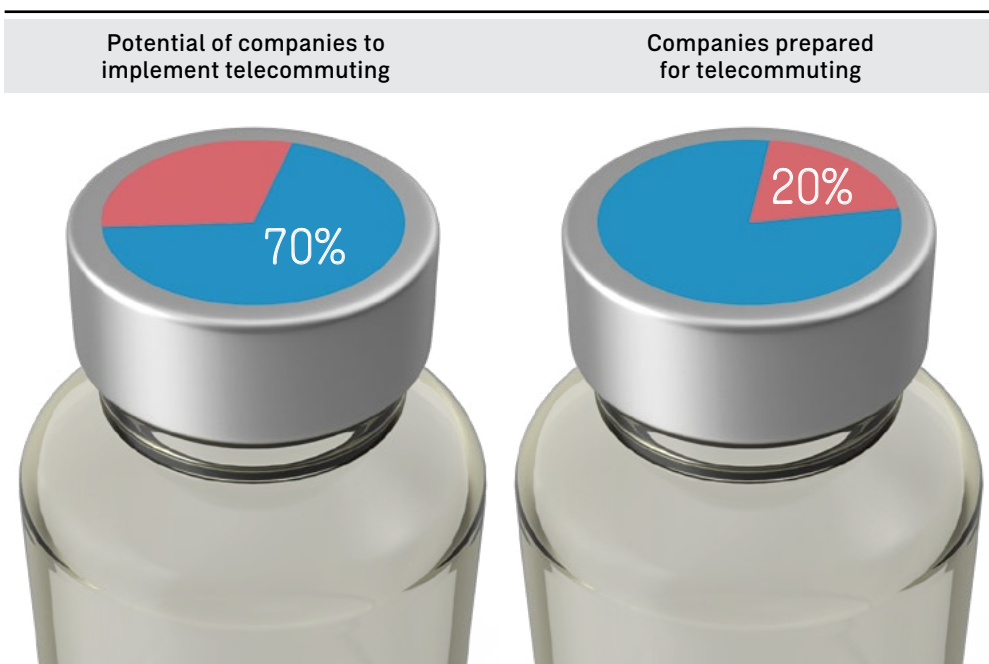
For administrative roles, several companies have adapted to continue their business operations using remote work schemes, but we still need to study not only the impact on productivity, but also the disruption of family activities and rest. Burnout has been observed to increase during lockdown because working hours, stress, and workload have increased, and sleeping cycles have been altered, especially for employees working in companies operating in different time zones and thus requiring them to adapt.

In addition, in some emerging countries like Mexico, connectivity still has room for improvement, with 80% of companies not yet ready to operate under a remote work scheme.

#### ANTICIPATING NEW CRISES

Overall expectations about the future are that the VUCA setting—already existing before COVID-19—will become even more radical and will characterize our world for quite a long time. It may become the «new normal». Managers and executives should thus sharpen their skills in «navigating» these types of situations and become comfortable with them, facing exogenous shocks and disruptive threats. In a volatile world marked by instability, unpredictability, and uncertainty, we must respond by developing agility and flexibility, readily adapting to a more «liquid» society and avoiding the risk of remaining «static». For example, managers must develop strategies to ensure their businesses can face potential «stop-go» cycles caused by alternating lockdown measures. A probability-weighted multiple-scenario approach might be a reliable method and may even become part of a set of «common tools»—not just being «delegated» to the risk management and finance functions. In an Uncertainty context, managers cannot rely too much on information, as there might be conflicting data, providing opposing—or simply too many—results. It may be difficult not to be overwhelmed by data and information, and the «traditional» decision-making techniques may prove to be not only useless, but even misleading, as the process has now become non-linear. In every organization, people at any level should be trained to learn as fast as possible, choose among potential trade-offs, and be open to evaluate all possible outcomes by lowering all their (mental and physical) barriers. Complexity was already present in the pre-COVID-19 world, emerging from the long globalization process as a constitutive element of modern society. But now it has increased also due to rapid changes in certain cause-effect relationships. The «traditional» response to complexity—singling out interconnected elements and adapting structured individual responses to each element—may not fit in the post-COVID-19 scenario. And this will also lead to ambiguity due to the lack of specific knowledge about the cause-effect relationship.

#### Total proportion (%)



Source: The Competitive Intelligence Unit with information from the Secretaría del trabajo y Previsión Social and Avast.

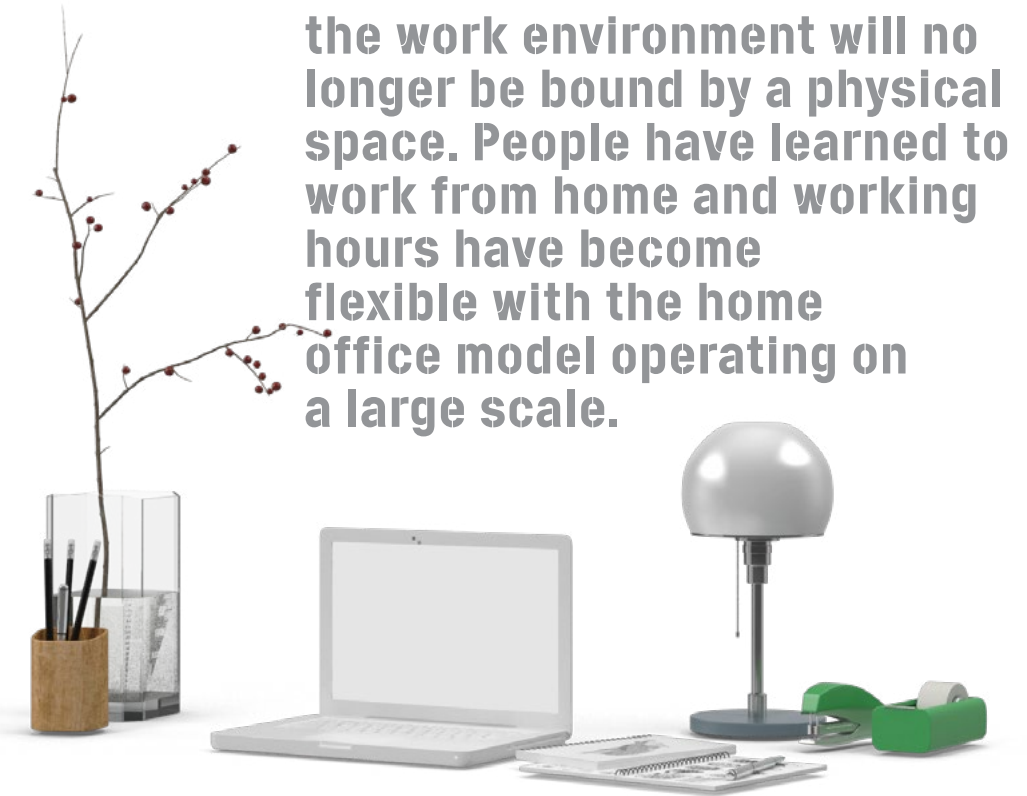
Responding to this challenge may involve prototyping, experimenting, and springing into action immediately (the future is now), but taking small steps and conducting tests.

In this context, there are a few suggestions that may help managers and executives to better navigate in the post-COVID-19 era, and maybe even to prevent future crises.

**1. Keep the short-term and the long-term perspectives linked together.** After taking «triage action» to deal with such an unprecedented emergency (which is almost over), a new more systematic and organized strategy needs to be developed. The risk of keeping short-term decisions apart from long-term plans may lead to disruptive consequences. As professor Vijay Govindarajan said, «the future is about what you do now». Strategies need to include a vision about how the future may look like in a discontinuous evolution of unpredictable events. The challenge is to keep the two parts linked together, anticipating actions as soon as possible and working towards flexible solutions that will need to be tested and carried out step by step following a cautious implementation plan.

**2. Dive into the era of the «human economy».** Take into careful consideration and care about the emotional intelligence and mental health of human capital. The COVID-19 era has revealed some of mankind's weaknesses: their need for emotional feelings and their desire for networking and contact. Due to social distancing measures and related restrictions, physical contact will be reduced or even eliminated for a certain period of time, and thus people will seek for satisfaction and for their «emotional» side even in the work environment. In parallel, some of the human strengths will become more evident as the resilience process evolves in the coming months and years, opening up the possibility of post-traumatic growth.

**3. Realize as soon as possible that both your customers and their needs have changed,** and most of them will probably never be the same again. While the economic crisis may have sapped the purchasing power of many families, several new needs



**the work environment will no longer be bound by a physical space. People have learned to work from home and working hours have become flexible with the home office model operating on a large scale.**

have also emerged, creating plenty of new opportunities while doing away with, or disrupting, many other more «traditional» wants. The faster companies accept and become familiar with the new situation and their customers' new needs, the better they will cope.

**4. Embrace the new concept and dimension of time and space management.** The work environment will no longer be bound by a physical space. People have learned to work from home and working hours have become flexible with the home office model operating on a large scale. Workplace and home have become interpenetrated in a work-life blend model where business life and private life mix together—in terms of both space and time—in our everyday lives. Time and space must be managed much more efficiently and wisely, and not simply «allocated» or «controlled». The implications for households are no less relevant, as household dynamics have been altered with the pandemic and parents have had to adapt to homeschooling their children, considering the reduced amount of external care-givers, child care, and domestic workers—who were more available before the pandemic in some countries.

**5. Be quick to adapt your leadership style and decision-making approach to the new scenario.** Leaders have a responsibility to act as role models and create an environment of productivity while caring for the organizational community. </>

<sup>1</sup> Retrieved on May 21, 2020, from <https://www.euromoney.com/article/b1lj77ns18mg3/covid-19-quotes-of-the-month-may-2020?>

<sup>2</sup> <https://covid19.who.int/>

<sup>3</sup> <https://news.un.org/en/story/2011/01/364952>

<sup>4</sup> <https://www.theciu.com/publicaciones-2/2020/3/30/capacidades-para-teletrabajo-en-la-crisis-pandmica-en-mxico>

<sup>5</sup> As referenced by Zygmunt Bauman, author of *Liquid Modernity*

<sup>6</sup> Personal communication, May 20, 2020.

**Yvette Mucharraz** is Human Resources Management Professor and and Women in Business Research Centre Director (CIMAD) at IPADE Business School.

**Fancesco Venuti** Teaching Professor of Accounting at ESCP Business School. Academic Director Master in International Food&Beverage Management.



Para el  
**empresario**  
el **entorno** es solo  
una **plataforma**  
para la  
**acción**<sup>1</sup>

«Cuanto mejores empresas sean capaces de gestar los empresarios de una sociedad, mejor será la atención de sus necesidades, se originarán más alternativas de trabajo, se aprovecharán mejor los recursos disponibles y su efecto multiplicador redundará en más y mejores oportunidades para todos».

### CRÓNICA DE UNA MUERTE ANUNCIADA<sup>2</sup>

A manera de vaticinio, el título de una más de las grandes novelas de Gabriel García Márquez ilustra cómo una cantidad considerable de empresas supieron leer el entorno, se anticiparon y llegaron mucho mejor preparadas a la inédita coyuntura actual. Los cambios en el gobierno del principal socio comercial de la economía mexicana, la renegociación del TLCAN, los claroscuros del gobierno federal anterior, el aberrante desperdicio de la renta petrolera, los insultantes escándalos de corrupción y la rampante extorsión que no parece tener un límite, los vergonzantes niveles de pobreza, el arribo al gobierno federal de Morena, el desmantelamiento de los avances de los últimos 30 años en la construcción de una economía de mercado, la pérdida de la confianza por parte de la iniciativa privada, el estancamiento de la economía del año anterior, y una prevista recesión cuando iniciaba este año, eran algunas de las señales más evidentes.

De igual forma, en el ámbito de los negocios, el avance de la economía digital seguía redefiniendo la forma de hacer negocio en todas las industrias, sin excepción. El mundo mismo conversaba acerca de lo que prácticamente ya era evidente: *New Rules for the New Economy* (1998), *The Future of Work* (2004), *Competing on Analytics* (2007), *The Big Switch* (2009); *Exponential Organizations* (2014), *The Fourth Industrial Revolution* (2016), y *The Business of Platforms* (2019), eran ejemplos de algunos libros que recogían magistralmente esas conversaciones.<sup>3</sup>

### COSECHAS LO QUE SEMBRASTE

En aquellas empresas que llegaron bien preparadas, el trabajo de su gobierno y alta dirección se vio reflejado en los compromisos estratégicos que asumieron en dos de sus múltiples ámbitos de competencia; el primero se refiere a la innovación en su estrategia y en la construcción de su organización, y el segundo a la capacidad de ejecución de la dirección y del gobierno corporativo.

Una estrategia de negocios que ha priorizado la incorporación de las tecnologías digitales en mejores productos y servicios, en procesos más eficientes para hacer que las cosas sucedan, en fortalecer el trabajo colaborativo en la organización y, sobre todo, en explotar esa zona en donde intersectan el mundo *online* y el mundo *offline*, ha permitido a esas empresas aventajar a sus competidores de una forma considerable.

El trabajo al interior, paralelo y no menos importante, forjado a través de mucho tiempo, que arraigó en la cultura de la empresa el valor de la austeridad, el uso sobrio y responsable de los recursos, ha conllevado al hábito del ahorro y por ende, a una meticulosa evaluación de las oportunidades de inversión a largo plazo. Ahora los frutos se aprecian con nitidez en la fortaleza de su balance general.

Asimismo, la capacidad de ejecución de la alta dirección, entendida en el más literal de sus sentidos, en cuanto a la responsabilidad de indicar el camino en todos los ámbitos de la organización, identificó que su labor fundamental estaba en el desarrollo de talento y, por ende, su estilo de liderazgo es cada vez más cercano a las personas, servicial y ejemplo de la vivencia de los valores y del propósito de la organización. Por consiguiente, la coyuntura actual las ha encontrado mucho mejor equipadas.

Ni qué decir del gobierno de la empresa, que no cumpliría con el mandato de asegurar la continuidad

de la empresa de no haber trabajado arduamente para contar con el mejor talento en la alta dirección y, de esta forma, contribuir a la construcción de una organización de alto rendimiento.

No es ninguna sorpresa que estas empresas, hoy en día, estén cosechando lo que sembraron. Su reacción no se ha demorado, el gobierno de la empresa ha redefinido las prioridades, ha asumido que el largo plazo se convirtió en la suma de los cortos plazos, que la situación actual es un proceso de depuración interno y externo, y que la justicia y solidaridad con todas las personas es el punto

**está en  
construcción  
una nueva  
normalidad en  
cada mercado  
y aún más  
importante,  
una nueva  
normalidad en  
cada empresa.**

JOSÉ ANTONIO  
DÁVILA CASTILLA  
Y  
LUIS ANTONIO  
PAREDES IZAGUIRRE



**explotar esa zona en donde intersectan el mundo *online* y el mundo *offline*, ha permitido a esas empresas aventajar a sus competidores.**

de partida para afrontar con oportunidad las decisiones difíciles que eviten el riesgo de insolvencia de la empresa.

De igual forma, la alta dirección se ha entregado en cuerpo y alma 24x7 al cuidado del negocio, respondiendo con agilidad, flexibilidad y creatividad a las expectativas del gobierno de la empresa. Ha cuidado de la salud y seguridad del personal y clientes, ha cerrado filas con el mejor talento impulsando aquellos liderazgos emergentes propios del momento, se ha distinguido por su cercanía y empatía con el cliente, en la excelencia en el manejo del flujo de caja, en el diálogo y negociación a través de toda la cadena de valor de la industria con base en el buen nombre de la empresa, y en buscar oportunidades adyacentes, es decir, en encontrar para quién más puede ser valioso lo que saben hacer muy bien.

Es claro que hay quienes llegaron mucho mejor preparados que otros y están listos para jugar a la ofensiva.

Sin embargo, también hay muchas empresas que llegaron a este momento de forma vulnerable por diferentes razones, entre las más evidentes, por descuido de su gobierno corporativo, exceso de confianza o incompetencia de su alta dirección, rezago en tomar ventaja de la economía digital, y una cultura organizacional desfigurada —fácilmente identificable cuando escuchas al director general dirigirse a los demás en primera persona. Hoy, se encuentran cercanos al riesgo de insolvencia, agobiados, operando contra reloj

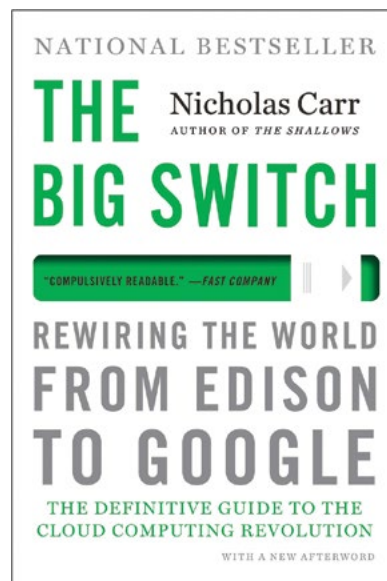
para recuperar algo del terreno perdido, en otras palabras, jugando a la defensiva.

Es curioso, quienes están jugando a la ofensiva son los que en realidad enfrentan una enorme incertidumbre, mientras quienes están a la defensiva tienen solo un problema. En el caso de los primeros, tienen el recurso más escaso: liquidez. No obstante, puede pasar todo, decidir ahora es un juego de variables complejo, podría irles muy bien o muy mal, se enfrentan a decisiones estratégicas que son aquellas que realmente comprometen recursos a largo plazo y, por ende, la rentabilidad importa. En el caso de los segundos, solamente tienen un problema: falta de liquidez. Cercanos al riesgo de insolvencia, no tienen opciones, es un juego de variables muy sencillo, de decisiones rápidas: hay que mantener la caja funcionando, salir a pelear cada peso, la rentabilidad no importa, lo que importa son las ventas con una contribución marginal positiva y que no comprometan el ya de por sí exiguo flujo de caja.

#### **NO HAY TIEMPO QUE PERDER**

Sin duda, lo más difícil está por venir, se quisiera ya tocar fondo, evaluar lo acontecido, recoger los destrozos y empezar a remontar. Empero, son muchas las variables sin una definición clara, entre ellas, la enorme incertidumbre sobre cómo va a regresar la demanda: de qué forma, a qué velocidad y en qué cantidad, el desalineamiento entre lo que demanda la economía nacional y la agenda del gobierno federal, y como consecuencia, el problema social en gestación por la falta de empleo que se acentúa cada día más.

Mientras tanto, no hay tiempo que perder, esta coyuntura también es una gran oportunidad para hacer «un borrón y cuenta nueva», hoy día, todo trabajo en la empresa está siendo cuestionado. Es el momento para replantear esas preguntas fundamentales que llevaron al empresario a construir lo que ahora es su empresa: ¿cómo hago negocio? ¿cómo soy diferente? ¿quién hará qué y con quién? ¿cuáles son esas condiciones que en mi empresa facilitan



Carr, N. (2009). *The Big Switch*. Norton W.W. & Company Inc

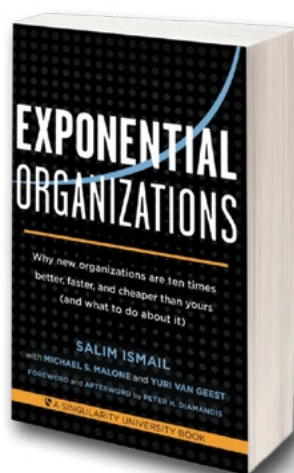
que las personas sepan, puedan, quieran y hagan? ¿hacia dónde vamos y por qué? Está en construcción una nueva normalidad en cada mercado y aún más importante, una nueva normalidad en cada empresa.

El término transformación digital quedó obsoleto, la incorporación de las tecnologías digitales para mantener una empresa competitiva ya es una condición *sine qua non*: el trabajo remoto, el fortalecimiento del *go-to-market* por medio del comercio electrónico, la analítica de datos que marcará la diferencia en la oportunidad y certeza de las decisiones, y operar desde la nube para escalar la empresa, son algunas de sus implicaciones. No obstante, cualquier esfuerzo digital no agregará valor a la empresa si no está encaminado a encontrar y fortalecer ese vértice en donde se acoplan los mundos *offline* y *online*. La forma en cómo estas dos realidades embonen y se fortalezcan marcará un nuevo punto de partida.

Así, es preciso, en la medida de lo posible pero con la rapidez que exige el momento, adelantarse. La ventaja del primer movimiento importa. Quienes así lo hicieron al inicio, hoy están en una mejor posición buscando el camino más corto para estabilizar la empresa y pronto jugar a la ofensiva nuevamente. Sin embargo, para anticiparse a la nueva normalidad, hay que arriesgarse, no habrá espacio para el seguidor.

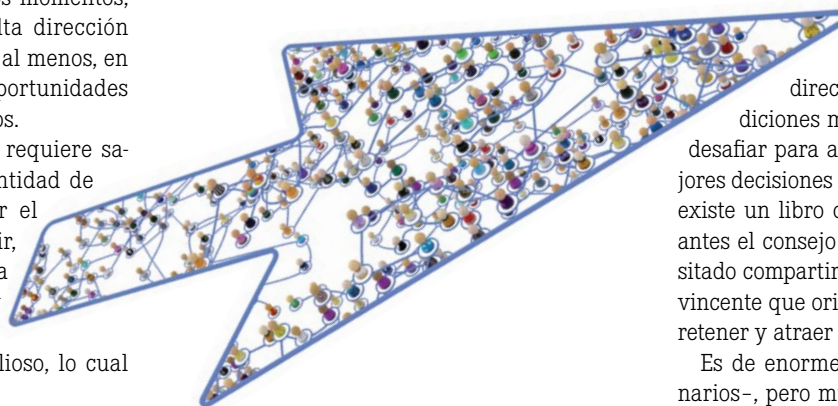
Adelantarse al mañana y enfrentar el futuro nunca ha sido una tarea fácil y mucho menos ahora. La planeación estratégica que de forma habitual busca mirar hacia delante, hacia el futuro, identificar una posición, una meta, y entonces, regresar al presente para encontrar la forma de hacerlo realidad, en estos momentos, es distinta. Se requiere que la alta dirección despliegue otra clase de destrezas, al menos, en dos vertientes: explorar nuevas oportunidades en el corto plazo y armar escenarios.

Con referencia a la primera, se requiere saber desplegar con prontitud la cantidad de recursos adecuada para alcanzar el mayor aprendizaje posible, es decir, ir acotando el riesgo de una nueva oportunidad, hasta lograr ese *fit* entre lo que la empresa sabe hacer bien y para quien más resulta valioso, lo cual



Ismail, S., Malone, M.S. y Geest, Y. (2014). *Exponential Organizations*. Singularity University Book

**sin duda, lo más difícil está por venir, se quisiera ya tocar fondo, evaluar lo acontecido, recoger los destrozos y empezar a remontar.**



abre avenidas de nuevas fuentes de ingresos indispensable en las circunstancias actuales.

Con referencia a la segunda, armar escenarios con base en dos variables, evolución de la pandemia *versus* evolución de la economía, permite hacer visible lo invisible, romper paradigmas y entender las consecuencias de las acciones actuales sobre el futuro. Establecer con anticipación planes de acción, por exhaustivos y exigentes que puedan ser, que garanticen una respuesta eficiente sin importar cuál de ellos se materialice, no es suficiente si no se tiene «un radar muy fino» que permita leer en el momento adecuado aquellos acontecimientos y señales tempranas que vayan perfilando el escenario más probable.<sup>4</sup>

#### **OPORTUNIDAD EN LAS DECISIONES, FIRMEZA EN LA EJECUCIÓN**

Tanto para seguir enfrentando las decisiones difíciles que se aproximan, como para asegurar su ejecución, resulta un recurso vital la forma en como se toman decisiones en la empresa y en como se llevan a buen término. En la coyuntura actual, las empresas más ágiles y flexibles, las que mejor saben adaptarse, son las que apuestan por su gente, alientan su iniciativa, confían en ella y se arriesgan a apoyarla cuando deben tomar decisiones importantes. En estos tiempos tan singulares, las empresas con este perfil son las que tienen una ventaja sobre las demás.

No es nuevo afirmar que la empresa no es ni será más, de lo que sean capaces de imaginar y hacer su consejo y su alta dirección. Nunca antes la alta dirección había necesitado más la previsión y el juicio experimentado que un consejo que funciona bien puede proporcionar.

Nunca antes un consejo había necesitado balancear cuidadosamente el apoyo a una alta dirección que está operando en condiciones muy estresantes, pero sabiéndolo desafiarse para asegurarse de que tomen las mejores decisiones en una coyuntura para la que no existe un libro de jugadas. Pero también nunca antes el consejo y la alta dirección habían necesitado compartir un propósito y un proyecto convincente que oriente la acción, y que les permita retener y atraer talento y recursos financieros.

Es de enorme utilidad tener un mapa -escenarios-, pero mucho más importante tener una



## el empresario ha sido ese agente en nuestra sociedad con la capacidad para movilizar recursos y personas hacia las áreas con mayores oportunidades de generación de riqueza económica y social.

brújula que indique, sin lugar a duda, «el norte», y ese «norte» será tan claro, luminoso e inspirador como sea su propósito.

Tal vez estemos presenciando, por primera vez en la historia, que el valor de una sola persona está por encima de toda la actividad económica del mundo, y esto ha sido un despertar maravilloso del valor de la solidaridad. Y la solidaridad con aquellos que se han ido quedando atrás ha sido una tarea ignorada por incontables empresarios, que si bien es cierto que sus empresas contribuyen legítimamente al bien común de su comunidad, han estado centrados solo en el beneficio individual. La situación actual, una vez más nos ha hecho evidente que no es sostenible el aumento de la desigualdad en la distribución de la riqueza y que ahora más que nunca, se requiere un esfuerzo descomunal y sobre todo generoso por parte del empresario, para proteger el empleo y ayudar a los más vulnerables.

### EL RECURSO ESCASO

Tiempo atrás, no tardábamos en entender y afirmar por qué el recurso más escaso de una empresa era la agenda del director, lo que había o no en ella es lo que realmente importaba y lo que sucedía en la práctica cotidiana. Su relevancia era evidente por ser el director el responsable de todo lo que acontece en la empresa por acción o por omisión.

No obstante, ahora la respuesta es diferente, una categoría superior. El recurso más escaso es el empresario. Cuando la empresa cuenta con él, no importa lo desfavorable del escenario que enfrente, sin duda, el empresario la conducirá a buen puerto.

En aquellas otras, en donde el propósito original y el ímpetu del fundador se ha desfigurado en medio de un gobierno corporativo que se encuentra alejado de la realidad en una zona de confort y una alta dirección confiada en que siempre navegarían con el viento a favor y la marea alta, están en una situación de abandono, y aunque, en el mejor de los casos, el escenario que enfrentarían fuese relativamente favorable, ahora se encuentran aún más vulnerables que antes.

A un empresario le duele, en primera persona, que se pierda talento, trabajo, recursos financieros y que se desfigure su proyecto de empresa. Cuenta con un instinto de supervivencia muy

singular, resiste hasta el final, es el último en abandonar el barco, no teme, más aún está dispuesto a volver a empezar de ser necesario. Un empresario que honra su vocación siempre es el primero y el más comprometido y constantemente se pregunta si se está haciendo todo lo posible para proteger a las personas, asegurar la continuidad de la empresa y ayudar a la comunidad.

El empresario ha sido ese agente en nuestra sociedad con la capacidad para movilizar recursos y personas hacia las áreas con mayores oportunidades de generación de riqueza económica y social. Cuanto mejores empresas sean capaces de gestar los empresarios de una sociedad, mejor será la atención de sus necesidades, se originarán más alternativas de trabajo, se aprovecharán mejor los recursos disponibles y su efecto multiplicador redundará en más y mejores oportunidades para todos.

La libertad de la persona, también en el campo económico, es un valor fundamental y un derecho inalienable que ha impulsado la dimensión creativa de la acción humana -la exigencia de responder a las necesidades del hombre con originalidad y en colaboración- a niveles insospechados. Entonces, mientras exista libertad económica y, por ende, derecho a la propiedad privada, el entorno será para el empresario solamente una plataforma para la acción. </>

<sup>1</sup> El presente trabajo es una síntesis de algunos de los hallazgos de un proyecto de investigación desplegado los últimos tres meses con base en más de 50 empresas en circunstancias muy diversas, en donde tuvimos la oportunidad de abordar la problemática de la coyuntura actual desde la perspectiva de quienes tienen la responsabilidad del gobierno de la empresa, así como de todo lo que acontece en la misma, por acción o por omisión.

<sup>2</sup> García Márquez, G. (1981). *Crónica de una muerte anunciada*. Editorial DeBolsillo.

<sup>3</sup> Referencias: Kelly, K. (1998). *New Rules for the New Economy*. 4th Estate; Malone, T. W. (2004). *The Future of Work*. Blackwell; Davenport, T. H. (2007). *Competing on Analytics*. Harvard Business School Press; Carr, N. (2009). *The Big Switch*. Norton W.W. & Company Inc; Ismail, S., Malone, M.S. y Geest, Y. (2014). *Exponential Organizations*. Diversion Books; Schwabb, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business New York; Cusumano, M.A., Gawer, A. & Yoffie, D. (2019). *The Business of Platforms*. Harper Business.

<sup>4</sup> Garvin D. y Levesque, L. D. (2006). «A Note in Scenario Planning». Harvard Business School, 9-306-003.



**José Antonio Dávila Castilla** es profesor del área de Política de Empresa de IPADE Business School.

**Luis Antonio Paredes Izaguirre** es profesor del área de Política de Empresa y director del Centro de Investigación en Iniciativa Empresarial de IPADE Business School.





IPADE BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

# PROGRAMAS COYUNTURALES

Transformando la empresa para una nueva realidad

**2nda edición**

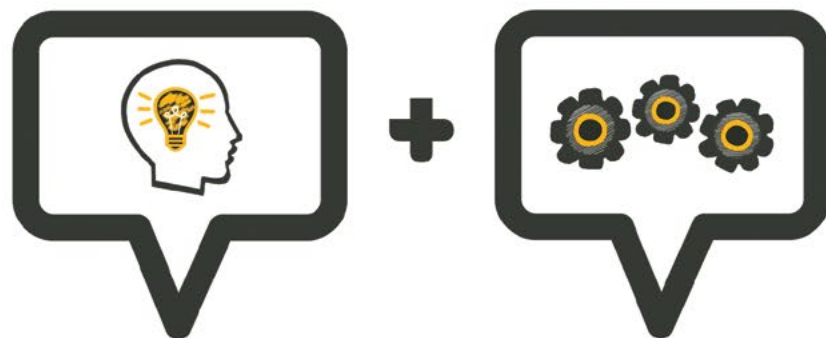
El mundo dio un giro inesperado a causa de la crisis originada por la pandemia, por ello, desde el IPADE configuramos una serie de programas para empresarios y directivos en situación de gestionar la crisis y proponer caminos de rápida implementación.

- La Coyuntura del **Consejo**
- Acelerando la **Innovación Digital**
- Optimización de la **gestión patrimonial**
- 8 Fundamentos para **Resurgir**

**Iniciamos a partir del 14 de julio**

[ipade.mx/programa-coyuntural](http://ipade.mx/programa-coyuntural)

# Liderazgo ante la



## reactivación

=



# Dispuesto a aprender

**Superar la crisis ocasionada por la pandemia, en el plano empresarial, personal y familiar, exige cuestionar nuestro esquema de toma de decisiones, incluso cambiar nuestro modelo de gobierno corporativo, hasta conseguir una mejor estructura.**

**E**s momento de dar certidumbre a lo que vivimos y estar bien preparados con los fundamentos para resurgir. La crisis mundial nos ha hecho vivir una etapa de catarsis: tuvimos que pasar por angustiantes semanas tratando de entender lo que sucedía, batallamos por creerlo y dimos, cada uno de nosotros, una dimensión específica para ubicarnos en el problema y asimilar el ámbito de riesgo en el que nos afectaría en el plano personal, familiar, laboral, empresarial, económico... y sopesar la magnitud del posible impacto.

Así fue que, al principio de la pandemia, la información se volvió un artículo de primera necesidad, con alta demanda; la buscábamos y esperábamos, hasta que los abusos causaron que nos saturáramos de mensajes y noticias falsas, incluyendo la avalancha de conferencias promocionales con contenido de diferentes calidades que fueron disfrazadas como «terapias» valiosas y que hemos descubierto poco a poco, volviéndonos selectivos para participar únicamente en las que realmente valen la pena y considerando las «horas pantalla» que implica.

Los habitantes de este planeta seguimos debatiendo entre el confinamiento para un distanciamiento sanitario y la necesidad económica ante el riesgo de contagio y la probabilidad de muerte que conlleva. Y ha resultado crítico pues no habíamos pasado por un momento así, en el que cuidar la salud ante una alta probabilidad de contagio implicara poner en riesgo nuestra economía y, por lo tanto, velar por nuestras fuentes de ingreso para contar con lo más básico sin tener la libertad de salir a trabajar o abrir las puertas de nuestros negocios a nuestros clientes.

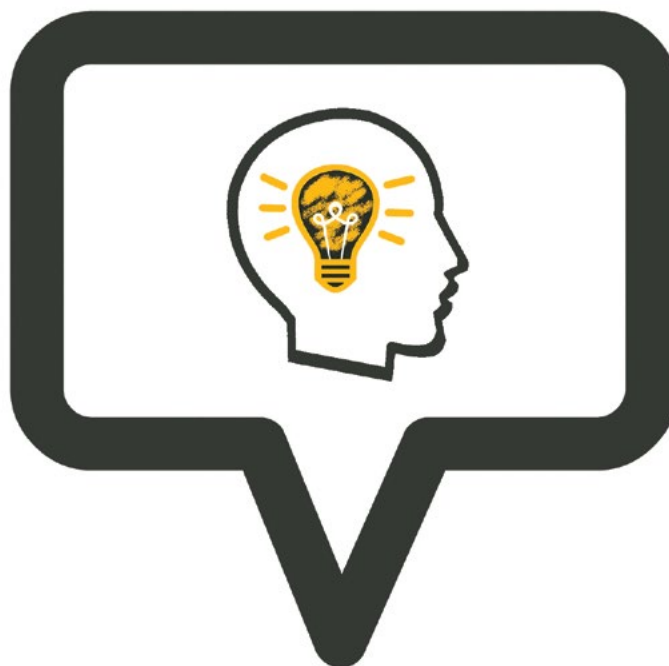
Salir adelante saludables en todos los sentidos requiere de liderazgo, con inteligencia y voluntad, para tener la iniciativa que la situación requiere, tanto en lo personal y familiar como en los ámbitos económico y empresarial. La energía que se requiere para afrontar la situación con el

debido liderazgo dependerá de nuestra capacidad personal para ver la crisis, y la incertidumbre que conlleva, de una forma diferente.

#### **BENEFICIOS DE LA INCERTIDUMBRE**

Uno de mis mejores maestros en la Tierra me ha enseñado que la incertidumbre es algo maravilloso que nos permite temer, pensar, reflexionar y buscar las maneras de sobrevivir, o simplemente salir adelante, con el mejor aprovechamiento de nuestras capacidades y talentos para ejecutar lo

**lograr dar certidumbre realista es el ingrediente fundamental para aprender, resurgir y salir adelante.**



**salió a flote la falta de enfoque, o de conocimiento, en el cuidado del flujo de efectivo con el que viven las empresas en la «normalidad».**

que tengamos que hacer... esto, termina por brindar certidumbre.

En el contexto empresarial aplica exactamente igual, con la ventaja que se tiene un mercado con demanda, capacidades comprobadas con una flexibilidad latente y un equipo con talento que también requiere ser revalorado para «cerrar filas» y sacar lo mejor de cada uno, para el bien de todos... y de la empresa.

Lograr dar certidumbre realista es el ingrediente fundamental para aprender, resurgir y salir adelante.

En la comunidad empresarial, los debates siguen siendo generales y, a la vez, específicos. Por muchas semanas, los empresarios y directivos han batallado moral e intelectualmente alrededor de una pregunta esencial: **¿Es más importante cuidar a la empresa o cuidar a la gente?** Y ya debieron tomar algunas decisiones iniciales inclinándose hacia lo que su respetable criterio y su situación financiera les dictaron.

Inmediatamente surgió otra pregunta esencial: **¿Flujo o rentabilidad?** En los negocios imperó la confusión ante la elección entre seguir vendiendo a los precios acostumbrados, aunque fuera poco, o generar ingresos a como diera lugar, incluso sacrificando la rentabilidad. Salió a flote la falta de enfoque, o de conocimiento, en el cuidado del flujo de efectivo con el que viven las empresas en la «normalidad».

Han pasado tres meses desde que, en México, lo empezamos a vivir de cerca. Hoy, empresarios y directivos están ya en una nueva etapa: recuperados de la catarsis y esperando la vacuna y las soluciones, están pensando y planeando cómo aterrizarán en la nueva realidad, sin saber cómo será o cuándo quedará definida. Todos están ya reactivando las operaciones de alguna manera y enfocados en generar ingresos para regresar a sus equipos a trabajar y a producir, algunos todavía desde casa. Otros regresan a las calles y a los centros de trabajo. La nueva pregunta es: **¿Cuáles serán las nuevas condiciones para trabajar y producir de tal manera que atendamos a nuestros clientes, generemos ingresos y sigamos libres de contagio y siguiendo las medidas sanitarias de «la nueva normalidad»?**

#### MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES

También hay dignos empresarios y directivos cuestionando su esquema de toma de decisiones. Muchos ya lo están resolviendo con la humildad que se necesita para pedir ayuda, pedir consejo, y aún ante la situación actual, deciden cambiar su modelo de gobierno corporativo para estructurarse mejor en la cúpula que toma las decisiones esenciales de la empresa. Saben que es momento de aprovechar la experiencia de otros desde el exterior y traer mejores prácticas, diferentes, y una mayor amplitud de mente para asegurar un futuro mejor, y diferente, de la empresa.

La planeación que se requiere hoy en día es un proceso diferente que exige pensar diferente. Conozco y he comprobado con experiencia una sabia enseñanza que dice: «cuando cambia la manera de ver las cosas, las cosas cambian». Es el momento de entenderlo bien y ejercitarlo. La planeación que hoy requerimos todos, y especialmente las empresas, me gusta llamarla «de replanteamiento» y requiere mucha determinación por pensar diferente y por estar dispuestos a hacer las cosas de una manera distinta. Desde el diagnóstico objetivo, humilde y ágil que hay que hacer para que sea adecuado a las circunstancias, hasta los nuevos planes con carácter de replanteamiento, realistas y bien adaptados a la situación, que involucren al talento de los equipos, a



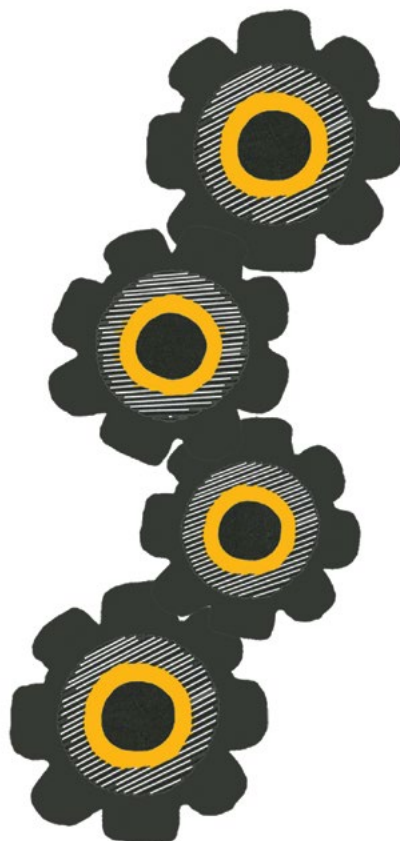
los consejos que podamos recibir de propios y ajenos, y que identifiquen las oportunidades del momento basándose en las habilidades y competencias más valiosas con las que contemos.

Sin duda, la gran mayoría de los empresarios y empresarias, de los directores y directoras, están mostrándose dispuestos a aprender. Sobran ya los cursos y conferencias en línea que están a la disposición de todos en casa y son muchos los que la mayoría ha decidido tomar. Muchos también están recurriendo a las instituciones educativas que les pueden ayudar a formarse o perfeccionarse como empresarios y directivos. En el IPADE estamos orgullosos de todos nuestros egresados, y de los no egresados, que nos han buscado para aprender más y participan en los programas que hemos creado y diseñado específicamente para apoyarles y acompañarles durante este momento coyuntural en el que hay tantos temas críticos sobre los que se tienen que tomar decisiones esenciales. Ellos nos inspiran y nos dan la energía para que, juntos, estemos aprendiendo a lograrlo 100% en línea.

Nuevas preguntas surgirán conforme nos acerquemos, todos juntos, hacia una nueva realidad que nos mantenga sanos y productivos, cuidando a nuestras familias y a nuestros equipos de trabajo.

Es imprescindible reponderar lo esencial de lo no esencial, lo prioritario de lo innecesario, lo que aporta valor en nuestro estilo de dirección de lo que debe cambiar, y redescubrir lo valioso, que es nuestro equipo de trabajo, para lograr lo que ofrecemos a nuestros clientes y permanecer como empresa. Lo inaceptable será regresar a operar y gestionar las empresas como antes o como si nada hubiera pasado. Mucho tendremos que haber aprendido sobre:

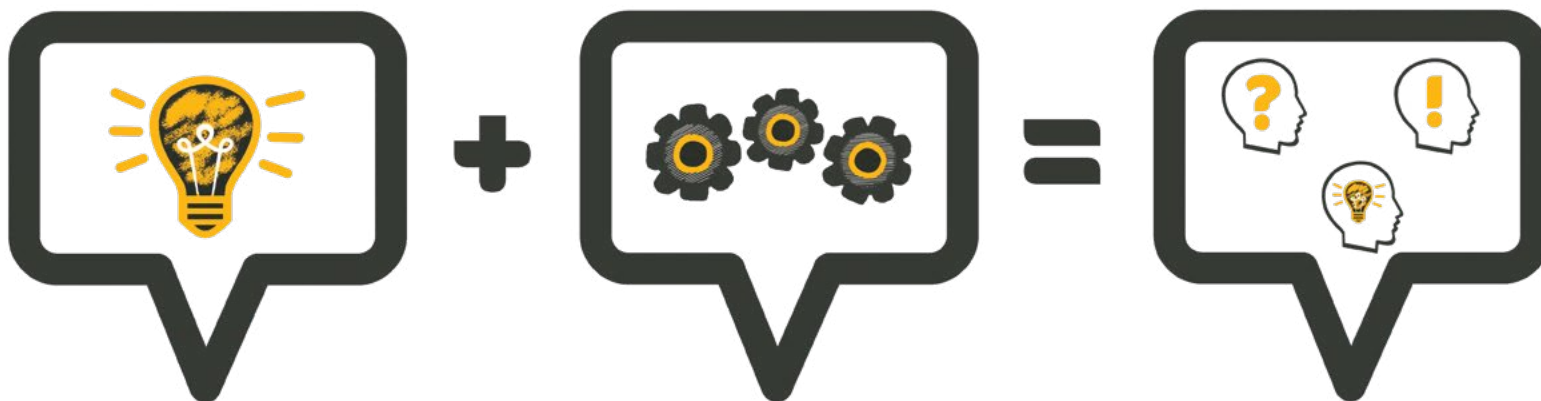
1. La importancia que tiene la permanencia de las empresas y que «hacer empresa» es lo que nos tiene ahí, trabajando juntos, a empresarios, directivos y colaboradores.
2. El genuino interés por las personas, por su compromiso con la empresa, por su liderazgo escondido que surge en las crisis y aporta mucho valor, y por sus necesidades básicas.



3. El valor infinito que tienen las debidas relaciones con clientes (actuales y potenciales), con proveedores y con nuestros colaboradores de la empresa. Esas relaciones son «contratos» que deben hacerse a prueba de crisis o malos momentos, trabajando juntos con la mirada hacia adelante y logrando el bien común a largo plazo.
4. Es más importante el manejo adecuado del flujo de efectivo que la búsqueda de la rentabilidad, por sí misma, de la empresa.
5. Asegurar que las operaciones de la empresa sean eficientes siempre e identificar, dentro de cada empresa, lo que es esencial para eliminar actividades o inversiones que no sean esenciales y no generen un sano flujo de efectivo.
6. La falta que hace una debida gestión de riesgos y una planeación que considere escenarios y contingencias.
7. Revisar el esquema de toma de decisiones para que siempre sea ágil tras un diagnóstico efectivo; especialmente, que sea oportuno (¡a tiempo!) y no esperar a que sea demasiado tarde.
8. La importancia de contar con un debido gobierno corporativo, aún en las empresas

**lo inaceptable será regresar a operar y gestionar las empresas como antes o como si nada hubiera pasado.**

«¿Hicimos todo lo que pudimos haber hecho, y que estaba a nuestro alcance, para proteger a las personas y ayudar a la comunidad?».



en las que el dueño sea también el presidente del Consejo (o «administrador único») y, además, ejecute como director general. Saber dirigir, saber contar con consejo y saber convertir la experiencia propia, la de otros, y la de la empresa, en decisiones «sabias» para el presente y futuro.

9. El liderazgo que se requiere en una empresa, ante las probabilidades de crisis de cualquier tipo, y ante las nuevas realidades que el mundo, las tecnologías y las generaciones jóvenes nos están presentando.

10. Una nueva forma de responsabilidad social y civismo, desde el respeto a servidores de la sociedad como los médicos y las enfermeras actualmente, como el apoyo que requieren los que menos tienen o pierden sus

trabajos por crisis que están fuera de su control... La pregunta que aplicaría hacernos es: «¿Hicimos todo lo que pudimos haber hecho, y que estaba a nuestro alcance, para proteger a las personas y ayudar a la comunidad?».

La certidumbre en estos tiempos dudosos y angustiantes vendrá de tomar decisiones más informadas, basadas en nuestras capacidades de diagnosticar correctamente nuestras fortalezas, ventajas competitivas, activos productivos, tangibles e intangibles, y contando con el talento y compromiso de nuestro equipo de trabajo. Esto nos deberá dar la seguridad y la energía que necesitamos ante la reactivación, pues nuestro equipo de trabajo, clientes y proveedores,

estarán atentos a nuestro liderazgo para aportar su liderazgo a lo que se visualice claramente como el propósito común de la empresa ante la necesidad de permanecer y resurgir, con la certidumbre de que saldrán adelante fortalecidos y... ¡juntos! </>



El autor es profesor del área de Política de Empresa y director académico de los programas: «Liderazgo ante la reactivación» y «Ocho fundamentos para resurgir» en IPADE Business School.

# Tequila Clase Azul® AÑEJO

## Un Sorbo de *nuestro* *México* culturalmente exquisito.

La esencia de Clase Azul radica en redescubrir, apreciar y compartir las grandes bondades de México con el mundo. Aquel México de belleza fascinante y culturalmente exquisito enriquecido con su historia, tradiciones ancestrales, leyendas, cuentos y relatos. Pero también ese México que vibra al son de la alegría, del trato cálido, de esa cercanía humana, de ese corazón unido y ese gusto por celebrar la vida.

Es por eso, que el proceso que conlleva la creación del artesanal Tequila Clase Azul, incluye el anhelo de cautivar al mundo a través de la magia del tequila. Un resultado obtenido tras el entusiasmo y trabajo humano, donde cada mano que contribuye en el proceso, hace una gran diferencia, plasmando en cada pieza sus habilidades, conocimientos, tradiciones, sentimientos y valores muy mexicanos. Pues cabe mencionar que cada botella es elaborada de manera individual y totalmente a mano por una pequeña comunidad de artesanos, pertenecientes a la cultura indígena Mazahua, por lo que cada pieza es única e irrepetible.

Así con un sorbo de Clase Azul y una exquisita pieza de arte en mano, el mundo brinda por ese México culturalmente exquisito.



AUTÉNTICO  HUMANO  ARTESANAL

[www.claseazul.com](http://www.claseazul.com)

 ClaseAzul

 [claseazultequila](https://www.instagram.com/claseazultequila)

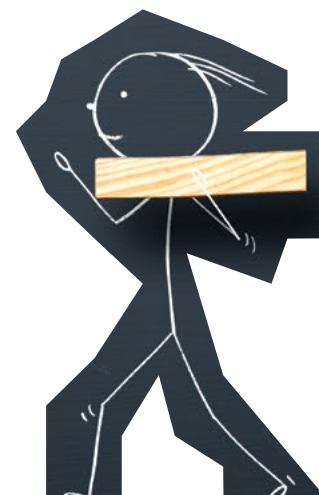
# Gratuidad,



# crecimiento inclusivo y agua de tamarindo

JOSÉ DÍEZ DEUSTUA

¿Puede esa solidaridad efímera, propia de los desastres, practicarse de forma ordinaria en el ámbito de la empresa? Para ello hay que distinguir entre filantropía y gratuidad.





**D**esde inicios de 2020 fuimos testigos de cómo esta pandemia no solo se iba acercando, sino que arrasaba a su paso. Primero China, luego Europa –especialmente Italia, España e Inglaterra– y finalmente a mediados de marzo, México. Los efectos se hicieron notar enseguida.

Sin embargo, en medio de tanto dolor, tanta incertidumbre, tanto pensar en cómo va a ser la nueva normalidad, nos encontramos con muchísima gente de todos los estratos sociales promoviendo o sumándose a diversas iniciativas de carácter humanitario: despensas de comida, búsqueda de material sanitario, acompañamiento y un grandísimo etcétera. ¡Qué maravilla! Así lo estamos comprobando en el IPADE de manera palpable, desde que a mediados de abril lanzamos la plataforma IPADE Social Challenge. ¡Es increíble!

### EL DON QUE APARECE Y DESAPARECE

La mayoría de estas iniciativas surge de manera espontánea y llegan a mucha gente que la está pasando mal, algunos muy mal. Es un alivio, una bocanada de aire fresco: *reanima*. Nos devuelve la esperanza para seguir empujando y salir de este atolladero, que siempre se lleva por delante a los más vulnerables.

Así como afloran sentimientos de alegría y esperanza, se combinan con sentimientos de enfado e indignación por situaciones que en un país tan increíble como México no podemos –no queremos– tolerar. ¿Cómo es posible que en el siglo XXI todavía haya gente que pueda estar muriendo de hambre? Nos llevamos las manos a la cabeza con gran indignación y nos ponemos las pilas para ver cómo ayudar. Buscamos, vamos de aquí para allá pero, sobre todo, encontramos la manera de llegar a quien lo está pasando mal.

Cuando la sociedad y las empresas se movilizan la cosa cambia radicalmente y de manera rápida y certera. Llegan las despensas, los medicamentos, los consejos y las ayudas de todo tipo. Así pasó con el último gran terremoto en la ciudad de México; así pasa ahora con motivo de la COVID-19. ¿Por qué esperar a que haya un desastre para reaccionar? ¿Por qué se nos olvida tan rápido? ¿Qué tiene que pasar para

**¿Por qué somos como el agua de tamarindo, que necesitamos que nos agiten cada tanto para que la pulpa no se pose en el fondo del vaso?**

que toda esta colaboración y ayuda no cesen al cabo del tiempo? ¿Por qué somos como el agua de tamarindo, que necesitamos que nos agiten cada tanto para que la pulpa no se pose en el fondo del vaso?

No sé si exista una única respuesta, pero hay una ruta para explorar que no es tan nueva ni nos es tan lejana. En el fondo, se trata de la lógica que practicamos cuando nos lanzamos a la calle para ayudar a los demás, la que tuvimos con el terremoto y que tenemos ahora. Es la lógica del don, de la gratuidad; la que descubre un quién antes de entregar un qué. La lógica de reconocer rostros antes que necesidades, la que va más allá de la obligatoriedad; la que descubre y desarrolla relaciones personales y no relaciones de carácter contractual-mercantilista.

¿En qué consiste esta lógica del don, que aparece en momentos difíciles y luego desaparece? Vista la eficacia y eficiencia con que todas esas iniciativas sociales nacen y llegan a buen puerto ¿Se podría incorporar esa lógica a la empresa o es solo para la filantropía? ¿Puede un director





ser un buen líder comportándose con esa lógica? Comparto algunas reflexiones al respecto.

### UN RETRATO DE LA GRATUIDAD

Un pequeño cuento para ejemplificar el concepto de gratuidad. Cuentan de un padre que tenía tres hijos; cuando murió, éstos fueron al notario y abrieron el testamento para ver qué les había dejado. Al primero le tocó la mitad de los bienes, al segundo una cuarta parte y al tercero una sexta. Así quiso su padre distribuirlo. Toda la herencia de su padre consistía en 11 camellos. Claro, empezaron las disputas. El mayor, con miles de argumentos, todos lógicos y razonables, exigía que, aunque en justicia le tocaran 5.5 camellos, le dieran seis, a lo que el segundo hermano rebatía diciendo que no, porque ya tenía más que los demás.

Así lo pasaban hasta que llegó un beduino quien, viendo la situación, les dijo: «tomen mi camello y hagan su distribución». Con ese regalo, sumaron 12 camellos y pudieron, por fin, cumplir con los deseos de su difunto padre. Por tanto, les tocaron seis, tres y dos camellos respectivamente: ¡Un total de 11 camellos! Justo lo que les habían dejado en herencia. El camello restante se lo regresaron al beduino, quien volvió feliz a sus tareas.

Tal como ha destacado tantas veces el profesor Stefano Zamagni<sup>1</sup>, podríamos destacar los siguientes mensajes: hay situaciones donde las reglas de la justicia no garantizan la paz.

**la discusión sobre la responsabilidad social se ha enfocado en la distribución y no en la generación de la riqueza.**

¿Cuántas guerras hubo en nombre de la justicia? El primer mensaje de esta historia es que un acto de donación puede resolver una situación de conflicto. El segundo es más interesante: el viejo camellero pudo recuperar su animal sin perder nada, lo que significa que el principio de donación como gratuidad no crea pobreza.

A pesar de todas las limitaciones que traen consigo los relatos, éste nos ayuda a entrever algunas de las características de la gratuidad. Una primera y fundamental: la gratuidad presupone la justicia, no la ignora ni la suple, ni se añade como algo externo a ella. En efecto, vemos como el acto del beduino no llega a eliminar o modificar la distribución justa establecida por el derecho de herencia. No cambia las reglas del juego, sino que parte de ellas.

No hay que perder de vista que la justicia es un tema que se ha estudiado desde hace siglos. Es sabido que la justicia no tiene un sentido unívoco. Sin entrar ahora en disquisiciones, ya Aristóteles en *Ética a Nicómaco* hacía una distinción entre justicia universal y justicia particular<sup>2</sup>. Mientras la primera trata del conjunto de las relaciones sociales, es decir, del bien común; la segunda se enfoca en las relaciones de intercambio entre individuos dentro de la comunidad. Una mira al bien de toda la sociedad, mientras que la otra hace referencia al intercambio entre particulares y no puede aislarse o poner en entredicho la protección y consecución del bien común.

Lo justo no se reduce a las relaciones legales y equitativas entre pares, sino que éstas, a su vez, se deben a todo «lo que produce o preserva la felicidad o sus elementos para la comunidad política»<sup>3</sup>. La acción de gratuidad del beduino no solo se consigue que los tres hermanos consigan distribuirse equitativamente la herencia, sino que se preserve la paz, se conserva tanto la justicia particular como la universal, el todo y la parte. Ayuda a esclarecer la íntima relación entre la justicia particular y la universal: la una no se puede dar sin la otra.

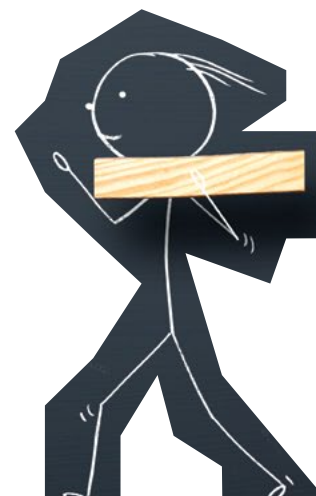
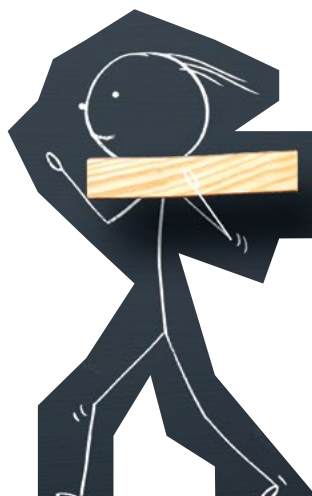
Sin embargo, queda pendiente que la gratuidad se pueda aplicar ordinariamente. Parecería que su rol se limitara no tanto a evitar problemas como a que éstos no se hagan más grandes, como si fuera la pócima mágica a la que acude Asterix para vencer a los romanos.

Además, parece que tampoco serviría para la empresa porque no genera riqueza. Lo que queda claro es que, por lo menos, no genera pobreza. El beduino recuperó su camello, pero no se «generaron» más camellos. La discusión sobre la responsabilidad social se ha enfocado en la distribución y no en la generación de la riqueza. En cualquier caso, parece que se dio un problema y se solucionó oportunamente, de manera puntual.

Sin embargo, la gratuidad no es mero asistencialismo o filantropía. Siendo cosas maravillosas, éstas se quedan en el intercambio de bienes; buscan solucionar una necesidad. ¿Necesitan comida? Doy el dinero para que alguien compre esa comida y la entregue al destinatario. Es un acto fantástico, del que no hay nada que reprochar, pero es la lógica del donativo, no del don; cuanto más doy, más filántropo soy. El valor de ese acto reside en el valor de lo dado. Es una maravilla, pero no es la lógica del don propia de la gratuidad.

### BENEFICIO MUTUO

La gratuidad implica una relación interpersonal y, solo después, el intercambio de bienes o lo que sea. No se limita a solucionar una carencia, si no que nace de una interrelación. Zamagni lo ejemplifica con una anécdota de la vida San Francisco de Asís. San Francisco era un gran mercader de Asís y en muchas ocasiones le



**el principio de gratuidad no es solo una lógica de comportamiento para situaciones extraordinarias, sino que puede ser incorporado al quehacer directivo ordinario.**



pedía a uno de sus sirvientes que fuera a entregar comida a los leproso. Pero un día el mismo san Francisco fue ver a un leproso, lo abrazó, lo besó y solo después le compartió la comida. En eso consiste la lógica de la gratuidad: antes de responder a qué necesitas, responde la pregunta de quién eres. Antes san Francisco se comportaba bajo la lógica del donativo (hoy en día lo haría mediante un magnífico director de responsabilidad social); luego, practicó la lógica del don.

Al crear esa relación interpersonal se rompen los vínculos donante-donatario basadas el intercambio unidireccional. Se va más allá, porque se establecen vínculos de tú a tú que permiten un intercambio bidireccional que transforma a ambos, perfeccionándolos. Se rompe por tanto ese paradigma de «si doy, dejo de tener», propia de la lógica del donativo, al «si doy, tú das» propia de la lógica del don. Se consigue humanizar al otro al facilitarle la capacidad de dar, de *per-donar*<sup>4</sup>. Es la lógica propia de la familia y de tantas ONG y fundaciones por el mundo, en la que se permite la verdadera y propia reciprocidad.

Esta lógica también puede ser de empresa. Es la que practica el empresario cuando trata a los empleados como personas y no solo como «recursos humanos». Es la que han descubierto muchos empresarios durante el confinamiento al observar en qué situaciones familiares y de instalaciones se encontraban sus empleados, ahora que se han visto obligados a hacer *home office*.

Les pasó como a san Francisco de Asís: descubrieron un «tú» y luego vieron la manera de solucionar un «qué». Lo mejor ha sido comprobar con creces de qué manera tan positiva ese actuar ha repercutido en la empresa. Eso sí puede ser diario; no solo extraordinario y debe ir más allá.

Es la lógica que practica el empresario que lucha para aumentar el sueldo mínimo, por muy legal que sea, porque ha entendido la esencial interrelación entre la justicia universal y la particular. Es la que practica cuando otorga toda la flexibilidad posible para que las mujeres de su empresa puedan ser madres, porque entiende que la belleza de la maternidad no solo es un bien para ellas o sus familias, sino que repercute en el bien de la empresa y definitivamente de la sociedad.

Es también la que practica al exigir calidad de trabajo a sus empleados y colaboradores, porque se trata de practicar la gratuidad, no la «tontería». Lo contrario sería no haber entendido nada. Si realmente parto de un «tú», voy a hacer lo que esté en mis manos para que florezcas, y te perfecciones. Por eso, exigiré entre otras cosas un trabajo bien hecho. Al beduino le regresaron todo el camello, no la mitad.

Así se está demostrado en tantas empresas; se constata cómo aumentan los niveles de compromiso de todos los *stakeholders*, la creación de un mejor ambiente de colaboración, de innovación... y definitivamente en términos de rentabilidad. El resultado es *cuasi* inmediato, por eso la gratuidad no es mero asistencialismo, y puede ser ordinaria y no solo extraordinaria. En el fondo es la lógica del verdadero *win-win*.

Ayuda a entender un poco mejor a quienes queremos darle un sentido cristiano al mundo del *management*, por qué el Papa Benedicto XVI proponía que «el desarrollo económico, social y político necesita, si quiere ser auténticamente humano, dar espacio al *principio de gratuidad* como expresión de fraternidad»<sup>5</sup>. O bien, cuando el Papa Francisco denuncia la «cultura del descarte»<sup>6</sup> o propone «re-animar la economía»<sup>7</sup>. Es, en el fondo, lo que tratamos de hacer y enseñar en el IPADE: la centralidad de la persona en el quehacer directivo.

Es la misma lógica que anima el *Inclusive Growth Project*, lanzado en el IPADE con motivo del 50º Aniversario de su fundación en 2017. Un proyecto con empresarios, académicos e instituciones internacionales para la reflexión sobre el desarrollo de las personas, las organizaciones y la cultura, desde el punto de vista cristiano. Que amplía los parámetros tradicionales de medición del crecimiento económico, incorporando temas

como desarrollo personal, educación, emprendedurismo, corrupción, empleo y todo el panorama social. El IPADE Social Challenge, mencionado al inicio, es uno de sus integrantes.

En conclusión, el principio de gratuidad no es solo una lógica de comportamiento para situaciones extraordinarias, sino que puede ser incorporado al quehacer directivo ordinario. Al hacerlo, se convierte en verdadera fuente de riqueza y prosperidad para la empresa y la sociedad. Así, con la cuchara de la gratuidad, conseguiremos que el agua de tamarindo siempre esté perfecta, lista para beber. </>

<sup>1</sup> Zamagni Stefano, «El papel de las emociones en la economía», *Actas del XX Congreso de EBEN-España*, Valencia (España), 20 al 22 de junio de 2012

<sup>2</sup> cfr. Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, libro V o S. Th, II-II, q.61.a.1

<sup>3</sup> Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, libro V, 1129b20.

<sup>4</sup> Cfr. Patricia Díez Deustua, Factores relacionados con el perdón: características de la ofensa, del ofensor y del ofendido, tesis doctoral, Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona, 2015.

<sup>5</sup> Benedicto XVI, carta encíclica *Caritas in Veritate*, n. 34, Roma, 29 de junio de 2009

<sup>6</sup> Cfr. Papa Francisco, carta encíclica *Laudato Si*, 2015, n.16

<sup>7</sup> Cfr. Papa Francisco, *Mensaje del Santo Padre Francisco para el evento «Economy of Francesco»*, Vaticano, 11 de mayo de 2019

## la gratuidad no es mero asistencialismo, y puede ser ordinaria y no solo extraordinaria.



El autor es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School



## 45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE  
**LES MOUSTACHES**



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

  Les Moustaches  
RestaurantLesMoustaches  
[www.lesmoustaches.com.mx](http://www.lesmoustaches.com.mx)  
[restaurant@lesmoustaches.com.mx](mailto:restaurant@lesmoustaches.com.mx)

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



CARLOS RUIZ GONZÁLEZ

Las crisis profundas son transformadoras y ponen a prueba la resiliencia de individuos y organizaciones. Como aquella vez, en pleno vuelo hacia la luna y hoy ante la pandemia que azotó al siglo XXI.

**H**ace 50 años, el 11 abril de 1970 despegó el enorme cohete Saturno V, con 110 metros de altura y 2'949,136 kg. de peso: así iniciaba Apolo 13, misión a la Luna. Ya recorridos 320,000 kilómetros y listos para iniciar el descenso, un tanque de oxígeno explotó. El oxígeno era vital como combustible y para poder respirar; en ese momento sus tripulantes entraron en crisis, una historia muy bien narrada en el filme *Apolo 13*, dirigido por Ron Howard.

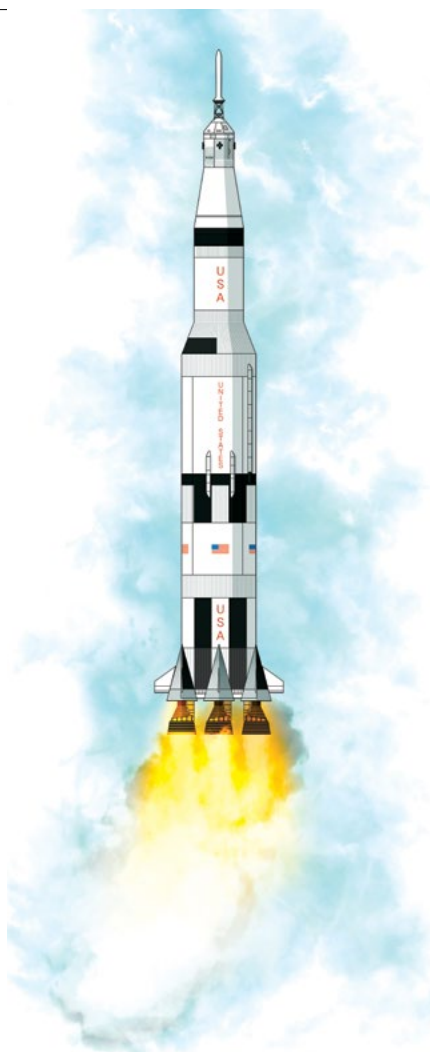
¿Por qué vale la pena recordarlo? Estudiar este acontecimiento nos permite entender muy bien qué es una crisis y qué significa «entrar en crisis». También es útil para darnos idea de las decisiones que hay que tomar para superarla. El mundo se ha estremecido (desde el punto de vista de la salud, economía y tejido social) por la crisis provocada por la COVID-19. Apolo 13 nos muestra un ejemplo de buen manejo de crisis.

### ¿QUÉ ES UNA CRISIS?

Leonardo Polo, brillante profesor de Filosofía en la Universidad de Navarra, proporciona una muy acertada definición<sup>1</sup>: «Crisis significa que ciertos postulados se han agotado y que ciertos modos de afrontar la vida ya no responden a las nuevas cuestiones».

La crisis se presenta cuando las circunstancias cambian y la manera común y corriente de hacer las cosas ya no nos funciona. Crisis de adolescencia es cuando un hijo deja de ser niño; ya no lo podemos tratar como tal, ya no nos funciona, hay que tratarlo distinto. Las crisis también tienen grados: hay algunas sencillas de resolver, otras son más complicadas y algunas nos obligan a cambiar radicalmente la manera de hacer las cosas. COVID-19 es de estas últimas.

La lluvia en Ciudad de México es una crisis manejable, el tránsito se retrasa, hay algunos choques, pero al cabo de unas horas volvemos a la normalidad. Una tromba es una crisis más fuerte: los árboles se derrumban, los bomberos intervienen desazolvando y el habitual recorrido de 30 minutos se convierte en hora y media. Pero al día siguiente regresamos a la normalidad. Una crisis profunda fue el sismo del 19 de septiembre de 1985, que nos obligó a cambiar de manera radical muchas cosas -el reglamento de construcciones y su supervisión, por ejemplo-. COVID-19 es una crisis, al menos de esa magnitud.



El 11 de abril de 1970 despegó el cohete Saturno V.

### LA HISTORIA DE LA MISIÓN APOLO 13

Precedidos por dos exitosas misiones: Apolo 11 -el primer descenso lunar- y Apolo 12, que alunizó sin complicaciones. Despegaron al mando de John Lovell, Los otros astronautas eran el piloto del módulo lunar Fred Haise y el piloto de la nave, Jack Swigert.

Al segundo día, siguiendo su rutina habitual, Swigert encendió los ventiladores de los tanques de oxígeno; al hacerlo produjo una chispa que provocó fuego. La nave se estremeció con un fuerte ruido. Una luz roja se encendió en el tablero de control señalando una falla del sistema eléctrico.

Los astronautas comprendieron entonces que la misión debía abortarse. En cambio, el personal en Tierra no lo tenía tan claro. Los indicadores en Houston mostraban la pérdida de los tanques de oxígeno, del sistema eléctrico y del combustible. Houston no lo podía creer, pensaban que si los indicadores fueran correctos la tripulación ya habría muerto; asumieron que se trataba de una falla de instrumentos, identificando el defectuoso -pensaron- podrían continuar la misión.

Veinte minutos después, Houston no había podido identificar el instrumento descompuesto. Los indicadores decían la verdad: quedaba poquísimo oxígeno.

### A LA DERIVA

Houston decidió que los astronautas se movieran al módulo lunar, que tenía sus propios tanques de oxígeno y baterías eléctricas. Esta única alternativa viable conllevaba riesgos considerables. El módulo lunar solo tenía oxígeno para dos personas durante dos días. El espacio era escaso, no había dónde sentarse y las paredes apenas tenían el ancho de tres hojas de aluminio. Una bota puesta en el lugar equivocado podría abrir un agujero a través del cual los astronautas serían succionados al espacio.

Además, moverse al módulo lunar implicaba suspender todos los sistemas del módulo de comando. Estos sistemas debían ser reactivados antes de regresar a la atmósfera de la Tierra, pues

**la crisis se presenta cuando las circunstancias cambian y la manera común y corriente de hacer las cosas ya no nos funciona.**

**la NASA consideró esta misión un fracaso. Jim Lovell siempre la llamó «un fracaso exitoso» al final, prevalecería su punto de vista.**

este módulo de comando era la única parte de la nave que podría sobrevivir el regreso a la atmósfera. En el frío extremo del espacio los sistemas y sus baterías se congelarían y podrían no reiniciar. Nunca se habían hecho pruebas de estos equipos en condiciones de congelamiento.

También se les iba a acabar la electricidad y el agua amenazaba con agotarse. Para que esto no sucediera, desconectaron las baterías y continuaron en la oscuridad y con frío.

La temperatura descendió a menos de cero grados. La comida deshidratada no se mezclaba bien con el agua fría. Empezaron a beber menos agua, tanto para conservarla como para producir menos orina. A Haise se le desarrolló una infección interna con escalofríos.

Adicionalmente, surgió otro problema: el dióxido de carbono se estaba acumulando dentro de la nave y amenazaba con envenenar a la tripulación. En el módulo lunar ya no había filtros de dióxido de carbono. El módulo de comando tenía muchos filtros, pero eran redondos y no servían para las entradas cuadradas del módulo. En Houston diseñaron un filtro prototipo usando materiales disponibles a bordo (cartón, bolsas de plástico y cinta adhesiva). Explicar esta creación a los astronautas fue complicado, les llevó dos horas localizar el material y ensamblar el filtro, pero una vez que lo colocaron, respiraron con facilidad.

Mientras tanto, Houston elaboraba frenéticamente un plan para reiniciar el módulo de comando. El problema principal era cómo asignar la limitada electricidad disponible. Las discusiones y simulaciones en la computadora retrasaban la

elaboración del plan. Diez horas antes del aterrizaje los astronautas estaban impacientes. Swigert necesitaría tiempo para entender las instrucciones. Una hora después, Houston empezó a enviarles por radio las instrucciones de la complicada estrategia de regreso a la Tierra. Transcribirlas les tomó dos horas y todos los pedacitos de papel que pudieron encontrar en la nave.

Antes de volver debían desprenderse del módulo de servicio y del módulo lunar; pudieron entonces observar la impresionante complejidad de la explosión a la que habían sobrevivido: todo un panel se desprendió del módulo de servicio.

Entonces, 19 segundos después de penetrar la atmósfera, la nave entró en fase de máximo calentamiento y perdió contacto con Houston, un lapso que supuestamente duraría 3 minutos. Sin embargo, transcurridos éstos, no se reestableció el contacto. El equipo de rescate volvió a respirar después de ver a la nave con sus paracaídas descender a través de las nubes.

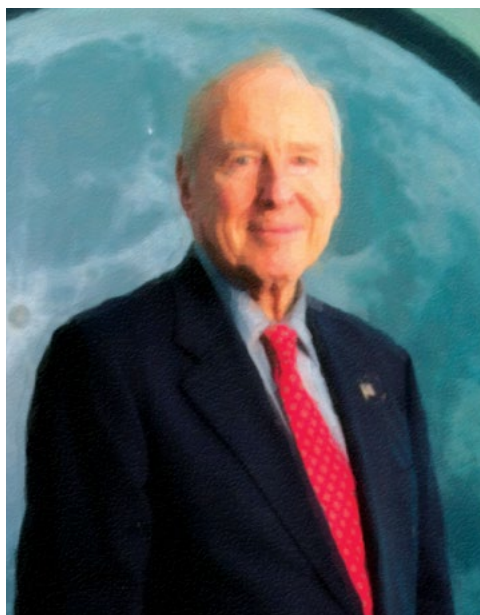
La NASA consideró esta misión un fracaso. Jim Lovell siempre la llamó «un fracaso exitoso» al final, prevalecería su punto de vista.

Para James Allen<sup>3</sup>, socio *senior* de la consultora Bain & Company, a cargo de Estrategia Global, Apolo 13 entró en crisis al estallar el depósito de oxígeno; en ese momento las cosas ya no podrían hacerse como estaba planeado. Ahí Lovell dijo a sus compañeros: «no sé a ustedes, pero a mí me gustaría regresar sano y salvo a la tierra». Es precisamente entonces cuando la misión cambia a «regresar sanos y salvos»; una misión muy clara que les permite diseñar su regreso, tomando cientos de decisiones, todas con un objetivo muy claro.

Para Allen, recuperarse de una crisis es como haber reiniciado la nave espacial. Para poder emerger como triunfador después de la crisis, hay que decidir lo que se debe hacer (y simultánea e igualmente importante, no hacer lo que no hay que hacer), así superaron la crisis.

#### **MODIFICAR Y READECUAR LA ESTRATEGIA**

La crisis demanda, primero, rediagnosticar la situación (las premisas cambiaron) y entonces tomar nuevas decisiones sobre la estrategia y modelo de negocio a adoptar para superarla. Finalmente, ejecutar con fortaleza la decisión tomada.



Jim Lovell  
Astronauta estadounidense de la NASA y capitán retirado de la Armada de los Estados Unidos, conocido por ser el comandante de la misión Apolo 13, que sufrió un fallo crítico en el viaje a la Luna.



En la elaboración del nuevo diagnóstico veremos con qué recursos (humanos, financieros y tecnológicos) contamos, a cuáles podemos acceder y a qué costo. Del entorno, tenemos que saber qué pasó y si hay nuevas oportunidades. En la elaboración de este diagnóstico parecería que estamos bien informados por el exceso de información, ¡cuidado! Lo que hay son muchos datos, algunas *fake news*; hay que reflexionar bien (si es posible en equipo) y tener un resumen de hechos e implicaciones (constantemente depurado) para que todos compartan la misma base de datos.

Mi colega Carlos Castellanos, sugiere tres pasos muy concretos para enfrentar una crisis: supervivencia, reorganización (los estadounidenses lo llaman *retooling*) resistir y finalmente crecimiento; regreso a la normalidad (mejor dicho a la nueva normalidad), buscando rentabilidad.

### RESILIENCIA, FACTOR CLAVE

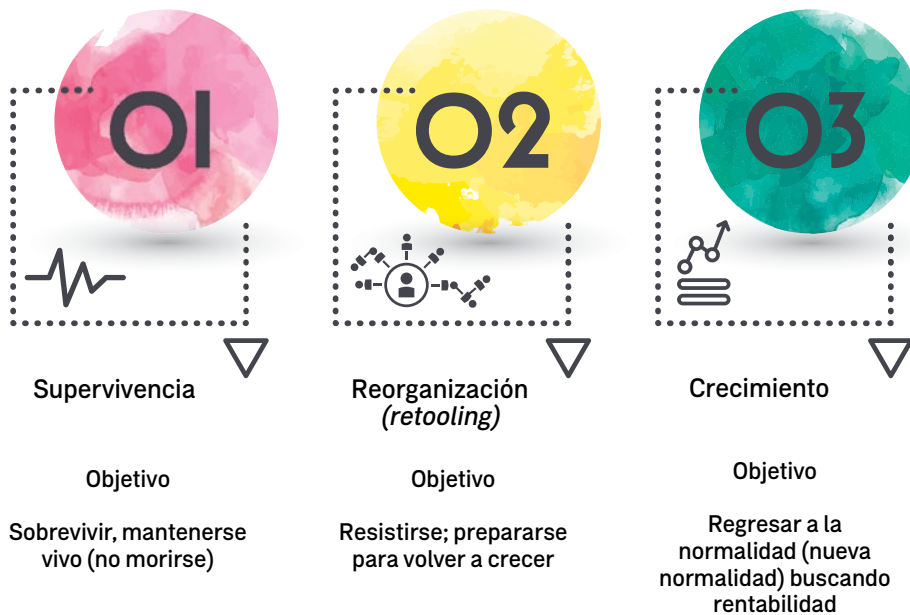
Viktor Frankl, brillante neurólogo y psiquiatra austriaco sobreviviente del holocausto, aseguraba en su libro<sup>4</sup> *El hombre en busca de sentido*, que en el terrible entorno de los campos de concentración –que sufrió en carne propia– los prisioneros que sobrevivieron eran los que se visualizaban haciendo algo importante después de haber salido del campo. El propio Frankl se veía a sí mismo dando conferencias. Tuvo resiliencia, porque su vida tenía sentido y ésta le permitió sobrevivir.

Tener resiliencia te permite:

- Recuperarte rápidamente en situaciones difíciles, como un resorte.

**la crisis se presenta cuando las circunstancias cambian y la manera común y corriente de hacer las cosas ya no nos funciona.**

## Plan de acción para enfrentar la crisis



- Vivir con sentido del humor; muy importante, nunca hay que tomarse demasiado en serio. Es más, hay que sonreír frente a las dificultades.
- No dejarte vencer. Ya lo afirmaba Churchill, «no te rindas nunca, nunca, ¡nunca!».
- Aprender de los errores. Si ya nos equivocamos, convirtamos el error en una ocasión de aprendizaje y no nos tropecemos con la misma piedra.
- Manejar la presión. «*Struggle is good*» (el esfuerzo de luchar es bueno, hace bien). Ya lo decía Nietzsche, lo que no mata, te fortalece.
- Enfrentar los problemas. «Una dificultad deja de serlo desde el momento en que sonríes y la enfrentas», afirmaba Robert Baden-Powell.
- Superar la tristeza. ¿Por qué? Porque baja los ánimos y no nos deja actuar a plena capacidad.
- Controlar las emociones negativas e impedir que ellas nos controlen a nosotros.
- Crecer, a pesar de los problemas. *Don't crack under pressure* (no te agrietes bajo presión), *slogan* de una afamada marca de relojes, podría ser una definición alterna de resiliencia.

- Activar tus habilidades en momentos difíciles. Un buen líder se crece ante la dificultad y en ella encuentra sus mejores momentos. Ya lo afirmaba Charles de Gaulle: «*Le caractère, vertu des temps difficiles*». El carácter, virtud de los tiempos difíciles, donde podríamos sustituir carácter por resiliencia.

### ME DOBLO, PERO NO ME ROMPO

Me sucedió hace tiempo. Un participante del máster obtuvo calificaciones insatisfactorias en un trimestre y el reglamento estipula que si volvía a tenerlas no podría terminar sus estudios. Obviamente estaba muy triste. Le animé a que se esforzara más, se organizara mejor, buscara apoyo en compañeros y profesores y se pusiera metas concretas para medir su avance y esfuerzo; que fuera resiliente en pocas palabras. Afortunadamente, gracias a un esfuerzo extraordinario, sacó el programa adelante: tuvo resiliencia. Recuerdo haberle dicho que fuera como los juncos en zona de fuertes vientos: se doblan, pero no se rompen.

### RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Mi colega Yvette Mucharraz publicó recientemente un artículo en *Harvard Business Review*<sup>5</sup>. Ahí habla de la resiliencia organizacional, ya

que no solo se da individualmente, sino también en la organización. Estudió empresas mexicanas y su reacción al temblor de 2017. Observó que algunas empresas volvieron relativamente rápido a la normalidad, mientras que otras tardaron mucho en rehacerse o de plano no pudieron y desaparecieron. Encontró que la diferencia estaba en la resiliencia organizacional; quienes la poseían se recuperaron; las que no, tuvieron una recuperación muy lenta o desaparecieron.

Un amigo de 75 años me comentaba que la crisis del coronavirus es la más fuerte que ha vivido. No es para menos, es increíble constatar nuestra fragilidad. Cuando el hombre se consideraba amo del universo, un minúsculo virus de tamaño imperceptible puso en jaque al mundo entero.

Y, como sucede con frecuencia con las crisis, las consecuencias no se contrarrestan eliminando las causas. Es decir, encontrar una vacuna o un tratamiento no corregirá las enormes consecuencias humanas, económicas y sociales.

Finalmente la crisis y el manejo correcto de las mismas nos dejan algunas reflexiones interesantes, que podrían considerarse como aprendizajes:

1. **Creatividad e innovación.** Al ponernos en contexto de grave peligro, las crisis sin duda estimulan la creatividad (el surgimiento de

nuevas ideas) y la innovación (la puesta en práctica de estas ideas). Me llamó la atención un aeropuerto en Lituania que se volvió autocinema. El aeropuerto ya no se utiliza, hay mucho espacio para acomodar automóviles, los cines no han abierto por la «sana distancia». Ahora la gente puede ir al cine sin necesidad de meterse a un lugar encerrado... idea creativa e innovadora.

2. **Habrà perdedores y ganadores.** Las empresas que no puedan amoldarse rápidamente a las nuevas circunstancias (aprendiendo y desarrollando capacidades) desaparecerán; otras sí se adaptarán; sobrevivirán, e incluso a algunas les irá muy bien.

3. **Nuevas reglas del juego.** El *home office* llegó para quedarse, habrá nuevos y mejores sistemas de aprendizaje, las personas revalorizarán sus relaciones familiares, sus amistades y hasta la conveniencia de tener un buen *hobby*.

4. **El poder liberador de la rutina.** Al leer la vida de escritores, un aspecto que llama la atención es que su principal actividad del día es escribir. No es que escriban 10 horas al día, solo tres o cuatro, pero todos los días; tienen una rutina, que incluye tiempo para escribir (un objetivo, 1,000 palabras diarias, por ejemplo) y se someten firmemente a dicha rutina. Eso les deja tiempo libre para aprender, para leer o para interesarse en otros asuntos. El orden permite tiempos para ser creativo.

5. **Cuidado con el factor humano.** El curso más delicado y valioso son las personas. Si, haciendo un esfuerzo, les cuidamos, nos estarán muy agradecidos y seguramente más comprometidos con quien estuvo con ellos en tiempos difíciles. Si no los cuidamos o si los maltratamos, además de perderlos será muy difícil (y costoso) reponerlos, especialmente si son muy buenos en lo que hacen.

6. **El efectivo manda** (*cash is king*), como afirma mi colega Federico D'Kuba: «A reducir costos y gastos al mínimo *minimorum*; cuidar el efectivo al máximo *maximorum*».

7. Escenarios catastróficos. La planeación por escenarios regresa. ¿Qué pasaría si las cosas fueran a peor? Por ejemplo, las ventas se caen 70% y el banco no presta. ¿Qué haríamos? Así que a aprender rápido, para adaptarse a estas nuevas situaciones: justo la teoría de Charles Darwin...

¿Dónde deben ir las prioridades en una situación límite?  
Siempre debe tener prioridad la ética sobre la eficiencia, las personas sobre las cosas, los principios sobre los resultados.

## RESUMEN Y CONCLUSIONES

A menudo pensamos que estamos en épocas de grandes cambios, pero más bien estamos en un cambio de época. Mi amigo Juan Grau afirma: «El siglo XXI realmente empezó con esta pandemia»

En un panel en que participé recientemente hubo una pregunta muy interesante. Pareciera que la pandemia plantea dos caminos para el director de empresa: hacer que su equipo siga trabajando y generando ingresos, a pesar de exponerlos a la enfermedad o parar, cuidar a sus empleados y arriesgarse a quebrar. ¿Cuál debería de ser la prioridad?

Presentado así, es un dilema un tanto «diabólico»: ¿los expongo a que se enfermen o los dejo sin ingresos para subsistir? Mis colegas panelistas<sup>6</sup> (especialistas en Ética en la empresa) dieron una respuesta clara, realista y valiosa.

El problema inicia cuando se plantean las cuestiones como si fueran un dilema. En el mundo empresarial hay que evitarlos. La empresa no va por el camino de la lucha de clases, ni de opuestos, ni en busca del progreso basado en la oposición de las cosas, sino que avanza por la vía de la conciliación. Si el planteamiento es «si continúo con la empresa enferman; si cierro, se quedan sin trabajo», está muy mal planteado. Seguramente a la mitad del camino entre ambos extremos hay alternativas. Por eso, dirigir es difícil, pues a veces hay que conciliar aspectos que parecen opuestos o irreconciliables.

El arte de la dirección -ambos panelistas recordaron el pensamiento del doctor Carlos Llano- es, precisamente, conciliar y buscar alternativas, para encontrar un equilibrio entre intereses que no van en la misma línea. A veces habrá que ceder por algún lado (recordemos que, desafortunadamente, la ética no siempre nos presenta situaciones bonitas, en las que todos ganan).

¿Dónde deben ir las prioridades en una situación límite? Siempre debe tener prioridad la ética sobre la eficiencia, las personas sobre las cosas, los principios sobre los resultados. Hay que buscar que en una decisión así siempre salgan ganando las personas: va primero la salud de los empleados, es un hecho. Lo que hay que buscar son alternativas para disminuir los costos salariales, que no necesariamente tienen que ser despedir a la gente. Por ejemplo, se



podría reducir el salario de todos en un porcentaje igual, de este modo nadie se va a la calle.

Sin embargo, no hay decisiones perfectas. La ética es realista, es acción directiva; el director de empresa es mujer u hombre de vértice, de síntesis, que debe conciliar o complementar temas aparentemente opuestos.

Es importante evitar caer en situaciones límite, siempre buscar otras posibilidades (como lo dicta la Ética) basadas en: principios de acción, parámetros, insumos que permitan tomar decisiones concretas en función de las circunstancias peculiares de cada empresa: tamaño, giro y situación financiera. «Yo soy yo y mis circunstancias», afirmaba Ortega y Gasset. El director, basado en las circunstancias de la empresa (su propio diagnóstico) e impulsado por su creatividad, en diálogo con los involucrados, propondrá soluciones innovadoras para salir de la crisis, sin pensar que está ante objetivos contrarios e irreconciliables.

Conciliar intereses; es el reto al que están acostumbrados los empresarios, mujeres y hombres de vértice, sin duda una importante enseñanza para enfrentar la crisis. </>



El autor es presidente del Consejo Editorial de **istmo** y profesor decano del área de Política de Empresa en IPADE Business School.

## BIBLIOGRAFÍA

Apolo 13: Houston, tenemos un problema, Jesús Gerardo Rodríguez Flores, *Astronomía Digital*, N° 8, 7 de agosto de 2000.

*Harvard Business School Case 9-696-097*, HMS Thetis and Apollo XIII.

*Apollo 13* por Jeffrey Kluger y James Lovell, Houghton Mifflin Company, New York, NY, EE.UU. 1994.

*Failure is not an Option: Mission Control from Mercury to Apollo 13 and Beyond*, por Gene Kranz, Berkley Publishing Group, New York NY, EE.UU., 2000.

<sup>1</sup> Polo, Leonardo, *¿Quién es el hombre?, un espíritu en el mundo*, Editorial Rialp, Madrid, España, 1991.

<sup>2</sup> Kluger, Jeffrey, NASA Saw Apollo 13 as a Fiasco. 50 Years Later, Astronaut Jim Lovell has made peace with the Successful Failure, *Time*, 13 de abril de 2020.

<sup>3</sup> When and How Should Leaders Retool for a Post-Coronavirus World? CEOs are learning from Apollo 13 and alpine-style mountaineering—yes, really; Bain & Company Insights, 20 de abril de 2020. (<https://www.bain.com/insights/when-and-how-should-leaders-retool-post-coronavirus-fm-blog/>)

<sup>4</sup> *El hombre en busca de sentido*, Viktor Frankl, originalmente escrito en 1946, 2ª edición, Editorial Herder, Barcelona, España, 2004.


<sup>5</sup> Mucharráz y Cano, Yvette. Organizational Culture. «How Businesses Can Brace for Catastrophe»; *Harvard Business Review*, Febrero 6, 2020, Boston, EE.UU.

<sup>6</sup> Fueron el doctor Joan Fontrodona, director del departamento de Ética Empresarial en IESE Business School y mi colega, el doctor Alejandro Salcedo, profesor de Factor Humano en el IPADE. Se puede consultar en este enlace: [https://www.youtube.com/watch?v=etrweog\\_6y8&list=PLiS3YIFhUBZuxzcLkqkuxLek9dotlGGfP&index=18&t=0s;feature=youtu.be;feature=youtu.be;feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=etrweog_6y8&list=PLiS3YIFhUBZuxzcLkqkuxLek9dotlGGfP&index=18&t=0s;feature=youtu.be;feature=youtu.be;feature=emb_title)

La crisis económica que hoy nos convoca, aunque terminará por ser humanitaria, no es de origen financiero como en 2009. Es una crisis política y económica, que surge a partir de dos visiones de la economía.

## ¿Dónde radica la solución?

VIRGINIA ASPE ARMELLA

A person's hands are visible holding a rectangular piece of brown cardboard. The cardboard has blue text printed on it. The text is arranged in five lines: 'Economía y', 'responsabilidad', 'SOCIAL', 'en tiempos', and 'de crisis'. The word 'SOCIAL' is significantly larger and bolder than the other words. The person's hands are positioned at the left and right edges of the cardboard, with fingers gripping it. The background is plain white.

**Economía y  
responsabilidad  
SOCIAL  
en tiempos  
de crisis**



quisiera esbozar una delimitación conceptual respecto del título de un foro en el que he participado recientemente: «Economía y responsabilidad social en tiempos de crisis». «Crisis» es el término que me interesa resaltar y en el que me gustaría ahondar desde el punto de vista de la economía y la responsabilidad social.

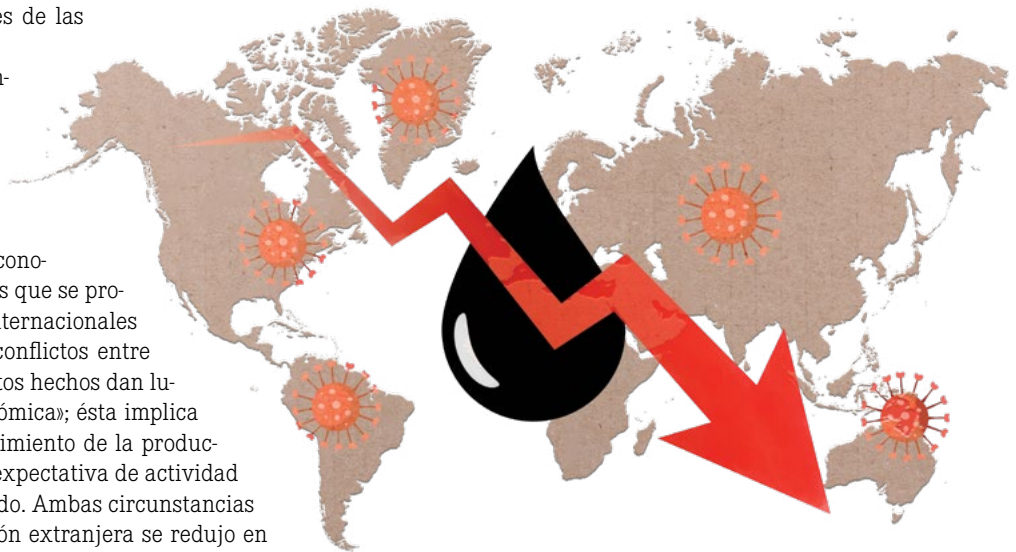
La crisis económica que padece México encuentra una de sus causas en el choque que se dio entre un modelo económico que venía dándose desde hace treinta y seis años (esto es, desde la presidencia de Miguel de la Madrid hasta la de Enrique Peña Nieto) y la nueva manera en que se empezó a concebir la economía a partir del triunfo presidencial de Andrés Manuel López Obrador. En la práctica económica previa se había hecho énfasis en la modernización del país, en la noción de «ciudadano» y en acrecentar las libertades; en la actualidad lo que se busca es revertir la pirámide económica para beneficio de los más necesitados y garantizar los derechos sociales de las comunidades regionales.

No profundizaré ahora en el enfoque político que esto implica ni daré criterios normativos sobre qué modelo es más eficaz y acertado. Lo que me interesa es mostrar que este choque de concepciones de la economía ha desembocado en una crisis que se profundiza por las problemáticas internacionales del petróleo, la COVID-19 y los conflictos entre China y Estados Unidos. Todos estos hechos dan lugar a la denominada «crisis económica»; ésta implica una reducción en la tasa de crecimiento de la producción económica y una baja en la expectativa de actividad económica de un ciclo determinado. Ambas circunstancias se dan hoy en México: la inversión extranjera se redujo en un 10%, como bajó también la inversión privada nacional. Todo ello aunado al consabido estancamiento de la economía.

Uno puede ver las causas de la crisis interna de la economía mexicana en las contradicciones que se han dado entre algunas estrategias particulares. Mientras que las administraciones previas planearon el aeropuerto de la Ciudad de México como un *hub* que hilaría a Canadá y a Estados Unidos con Sudamérica (buscando a la vez que los vuelos de Europa pasaran por ahí en su camino a otros destinos al norte o al sur del continente), la nueva administración, cuando la construcción estaba ya avanzada en un 40%, propone en cambio la construcción del modesto aeropuerto de

santa Lucía. Mientras que las administraciones previas desarrollaban ya la energía eólica, esta administración vuelve a Pemex; cuando las economías del mundo se han desplazado hacia otros derroteros, AMLO propone los proyectos de Dos Bocas y el Tren Maya, obras costosas que se realizarían a partir de cero. Y como éstos hay otros ejemplos. Al iniciar AMLO su presidencia canceló los programas sociales previos e impuso transferencias directas de pago en efectivo para ciudadanos de bajo ingreso para casi veinticinco millones de mexicanos. Algo que se señala poco es que removió todos los puestos directivos del gobierno, presentó un presupuesto federal sin reforma fiscal y prácticamente dejó el TEMEC tal y como estaba para evitar un conflicto con Trump.

Ante la crisis, el domingo 5 de abril AMLO ofrece un mal entendido «plan para reactivar la economía», enumera logros y reitera sus intenciones: da cuenta de lo que han logrado el Infonavit y el Banco de Bienestar, a saber, frenar la corrupción; señala que el ISSSTE dio créditos a setenta mil trabajadores por nueve meses, al igual que el FOVISSSTE; recuerda



que se están construyendo seis refinерías y avisa que inyectará más dinero a Pemex; da cuenta de la ampliación del ferrocarril que va de Salina Cruz a Coatzacoalcos y de los avances del Tren Maya. Culpa a los gobiernos previos del fiasco del INSABI y, de paso, menciona sólo en una ocasión al coronavirus, arguyendo que ha dejado ese asunto en manos de los científicos.

Si uno escucha este informe sin conocer el programa económico del presidente, podría pensar que es (como mínimo) inconexo respecto a la situación que vivimos. No obstante, si revisamos la propuesta económica presentada desde sus programas como candidato, entenderemos que López Obrador es

congruente con lo que ha dicho siempre. En su libro *Neoporfirismo. Hoy como ayer* (2014), que en realidad es una continuación de otro de sus libros (*Un proyecto alternativo de Nación: hacia un cambio verdadero*, de 2004), dice textualmente: «propongo la reordenación del sistema financiero para que sirva mejor a los propósitos del desarrollo nacional». Allí sostiene que «la convergencia de la inversión pública y privada tendría que darse a partir de las estrategias de desarrollo regional». Santa Lucía, Dos Bocas, el Tren Maya y las refineras son eso.

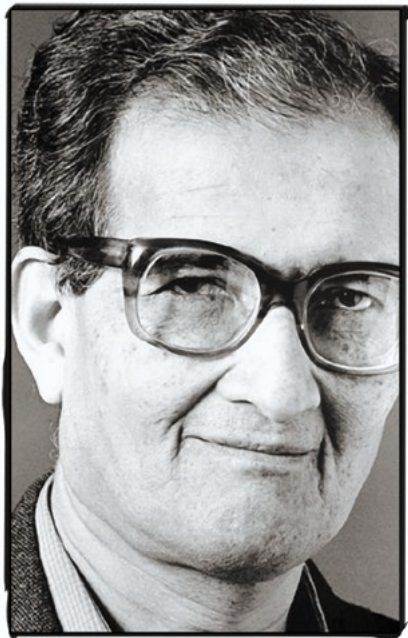
### LA ECONOMÍA SOCIAL RESPONSABLE

En 2009 el Premio Nobel de Economía Amartya Sen publicó, junto con Bernardo Kliksberg, un libro titulado *Primero la gente* en ocasión de la crisis financiera mundial de 2008. Allí propusieron un modelo económico, denominado «responsabilidad social corporativa», como respuesta a los casos de corrupción y mal uso del dinero de los bancos, casas de bolsa y aseguradoras. El caso paradigmático de esto último fue AIG, a quienes el gobierno dio ciento ochenta millones de dólares para salvarlos de la quiebra; no obstante, el dinero se usó mayoritariamente para pagos y acciones de los ejecutivos que, por haber ampliado exponencialmente las hipotecas basura y los derivados tóxicos, habían sido la causa del desastre.

El mérito de Sen y Kliksberg al crear este nuevo modelo económico socialmente responsable fue detectar dónde estaba la crisis y por qué había ocurrido. La causa había sido un modelo financiero que se concebía como autorregulador; no en balde Allan Greenspan, cuando cayó el sistema financiero mundial, dijo algo en las líneas de «no puede ser, el modelo no funcionó aquí, el mercado no se autorreguló».

Una vez detectada la causa de la crisis financiera con impacto económico, ésta pudo ser superada mediante nuevas regulaciones y una concepción distinta de modelos. Es evidente que la causa de la crisis económica actual del país (interna y externa) no es la misma que aquella de la crisis de 2009, pero el análisis de Sen nos puede servir análogamente.

Desde la década de los noventa, filósofos de la economía como Amartya Sen, Charles Taylor y Carlos Llano han hablado de la necesidad de ajustar modelos eficientes de la economía para



Amartya Sen, ganador en 1998 del Premio Nobel de Economía y coautor del libro *Primero la gente*.

que sean, al mismo tiempo, socialmente responsables. La descarada idea de Milton Friedman de que cualquier consideración ajena al modelo económico mismo es errada fue superada por los efectos mismos que produjo; por otra parte, ya anteriormente habían surgido teorías liberales ciertamente eficaces, como las que proponía Keynes, que repensaban la economía en relación con la ética, tal y como Adam Smith, padre del capitalismo, lo había propuesto en *The Theory of Moral Sentiments* (1759). Smith asentó que las teorías económicas sin valores éticos eran sumamente peligrosas. Sen y Kliksberg denunciaron en 2009 que las fallas éticas eran la causa de la crisis financiera mundial probando los siguientes puntos:

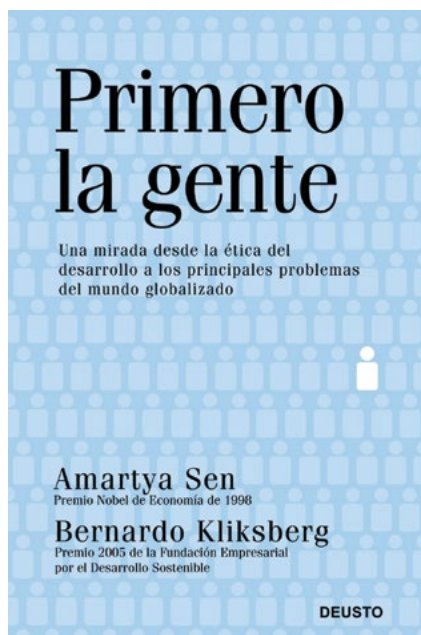
1. El Estado ha abandonado su misión de proteger el interés colectivo.
2. Los altos ejecutivos financieros han tenido una conducta voraz y codiciosa.
3. Hay corrupción al interior de las agencias calificadoras.

La conclusión de Sen y Kliksberg es que «las crisis financieras se convierten en crisis económicas y después en crisis humanitarias».

Aunque en la situación actual las variables son completamente diferentes y hemos de detectarlas, lo que pongo aquí en la mesa como un llamado al diálogo es que de 2009 lo que nos sirve de ejemplo es que se operó un doloroso destape como anticipación ante los mecanismos causantes de la crisis. Si en 2009 se pudo superar la contingencia, el análisis actual podría permitirnos lo mismo proporcionalmente.

Sin embargo, la crisis económica que hoy nos convoca, aunque terminará por ser humanitaria, no es una crisis de origen financiero como en 2009, sino que es una crisis política y económica, pues se origina a partir de dos visiones de la economía: la estatal, por un lado, que centraliza la misión reguladora de la economía; la empresarial y financiera, por otro, que aún opera asumiendo el modelo previo de libertades. El resultado es que el primer modelo frena lo que el segundo promueve y ejecuta.

Puedo decir, sin anticipar un modelo, que la solución actual no va a venir de una «tercera vía»,



una suerte de combinación entre el plan del presidente y el de la sociedad civil propietaria. Ya no se trata de un pacto (como lo quieren ver algunas organizaciones demasiado precipitadas al momento de proponer); tampoco se trata de una negociación en la que los grandes adinerados argumenten que tienen el «sartén por el mango» porque, si el gobierno no atiende a sus peticiones, sacan el dinero del país. Tampoco se trataría de que el presidente amenace con expropiar, pues esta crisis, distinta de las crisis económicas previas, tiene variables globales que no lo permitirían; tal opción implicaría ahora un «perder-perder» para todas las partes (no olvidemos nuestra relación comercial con los norteamericanos).

Se trata, pues, de entender que el problema mundial del coronavirus radicaliza la crisis interna que ahora enfrentamos y exige un nuevo paradigma. Es necesario pensar y analizar el conflicto desde un horizonte más alto.

### UN MODELO ECONÓMICO SOCIAL RESPONSABLE

La nueva dimensión que enfrentamos del problema radica en que el mundo está interconectado globalmente y en México continúa el modelo previo que se había estado forjando. Desde un horizonte más alto parecería que la única solución sin choque ni violencia sería extender la participación democrática de la economía en las organizaciones fuera del Estado. Los gobiernos centralizados como el nuestro notan con esta crisis que la economía no es aislada y que el modelo liberal capitalista, aunque efectivamente se fue a pique por no haber reducido las desigualdades socioeconómicas de la población, es eficaz (seis de cada siete pesos mexicanos se obtienen de la iniciativa privada); notan también que, aunque el modelo que enfatiza la economía social privilegia la justicia, éste depende de variables extranjerías esenciales y, como Estado protector, no reactiva la economía. Ambos modelos presentan insuficiencias y está claro que deben elevar su horizonte de comprensión.

Amartya Sen y Charles Taylor ofrecen una conclusión simple frente al problema: todos necesitan de todos en las organizaciones económicas; es decir, la economía requiere del contexto

**El mérito de Sen y Kliksberg al crear este nuevo modelo económico socialmente responsable fue detectar dónde estaba la crisis y por qué había ocurrido.**



Adam Smith (Kirkcaldy, 5 de junio de 1723 – Edimburgo, 17 de julio de 1790). Economista y filósofo escocés, considerado uno de los mayores exponentes de la economía clásica y de la filosofía de la economía.

y de las distintas visiones humanas. O, dicho de otra manera, en la economía se debe involucrar a la ética. Este nuevo modelo concéntrico, que es social, democrático y mantiene la teoría del capital, involucra la autoridad del gobierno en la empresa, a los accionistas propietarios y a los empleados en general, pero promueve una mayor participación social por parte de los miembros de la comunidad tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo. Según autores como Carlos Llano o el propio Amartya Sen, está probado que la producción es mejor, más agradable y eficaz en un trabajo que involucra un buen salario, garantías más claras de permanencia en la empresa, participación en las decisiones y reglas claras y transparentes en cuanto las expectativas de la organización. Está probado también que la idea de «servir al empleado», es decir, de atender a su derecho a un espacio físico digno y saludable, a un equilibrio entre su trabajo y sus responsabilidades familiares, a ser incluido en la operatividad de la institución (lo cual potencia sus capacidades y necesidades) es motivacional y hace que el empleado se consagre con mayor dedicación a la empresa.

En su obra *The Theory of Moral Sentiments* de 1759, Adam Smith abrió la línea para un modelo liberal capitalista con responsabilidad social distinto del que rige hoy en día mayoritariamente en Occidente. El modelo liberal actual proviene de la tesis de Locke y Rousseau, así como de la noción de «deber» kantiana, ideas que persistieron en el siglo XX a través los teóricos de la economía norteamericanos. Pero filósofos de la economía como Amartya Sen siguieron otra línea: la de Adam Smith, Mary Wollstonecraft, el matemático francés Condorcet, John Stuart Mill y Kenneth Arrow (profesor de Stanford contemporáneo de Sen); de éstos surge un modelo liberal que conecta la ética con la economía. Con dicho modelo se formuló un pensamiento económico que reiteraron autores como Charles Taylor, Carlos Llano y Adela Cortina.

Sin pertenecer a una misma tradición, todos parten de la idea *smithsiana* de que la libertad es un concepto intrínseco que hay que tener en cuenta en economía. En consecuencia, el tema filosófico de «la idea práctica prudencial» es de enorme importancia para al modelo económico.



Amartya Sen ha trabajado el tema de la economía en relación con el desarrollo humano.

Desde 1998, cuando Amartya Sen recibió el Premio Nobel de Economía, es avalado el modelo que vincula la economía con la prosperidad y la justicia (como indica el título de una de sus obras de 1997: *Bienestar, justicia y mercado*); el tema de fondo es el desarrollo humano en la economía. En 2003, por lo demás, apareció otra obra suya con un cariz similar: *Sobre ética y economía*. Desde su época temprana en la Universidad de Oxford, Sen ha trabajado el tema de la economía en relación con el desarrollo humano; su análisis de una economía del desarrollo vincula la eficacia económica con el humanismo. Habiendo sido presidente de la Sociedad Econométrica, Sen encontró un modelo que involucraba criterios cualitativos válidos al profundizar el índice de medición cuantitativo del ingreso. En 2009, publica, junto con Kliksberg, la obra *Primero la gente*; con ello esclarece la raíz del nuevo modelo económico.

Sen propone un modelo de justicia alternativo respecto al de cuño kantiano de John Rawls (como puede verse a partir de la obra más famosa de este último, *A Theory of Justice*); expone este cambio de enfoque en su libro *La idea de la justicia*. Ésta es la obra que logra influir en las mediciones del Índice del Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. La novedad de su aportación consiste en proponer una teoría del desarrollo desde las capacidades y no sólo desde criterios cuantitativos pensados a partir del aumento de

los ingresos. Toma en cuenta cinco grupos de libertades básicas del ser humano: las libertades políticas, las económicas, las sociales, las de transparencia y las de protección. Sen mostró que las libertades sociales (como la salud y la educación) siempre son impactadas por las libertades políticas y económicas, por lo que deben medirse con éstas. El modelo de Sen prueba que la «orientación a la acción» de todo fenómeno social requiere de una teoría comparativa en la economía, ya que ni el interés ni la ganancia son los únicos factores motivacionales del humano; señala además que es necesario tomar en cuenta las capacidades reales de la gente.

Sen sostiene que, en las crisis, las soluciones se dan sólo si se encuentran los métodos que permiten articular los distintos enfoques y decisiones; éstos habrían de coincidir con las decisiones que conciernen e interesan a todos.

Tanto en la economía pública como en las organizaciones económicas intermedias y pequeñas el modelo debe ser democrático. Sen se aparta de la teoría de Huntington, quien sostiene que la democracia sólo es política y electiva durante las votaciones; propone entender la democracia como forma de vida, como eje para que funcione la economía incluyendo en el modelo a pequeñas empresas y comercios. El principio lo toma de Adam Smith, pues este último defendía la idea de la distribución y de la felicidad en el plano económico; es decir, al valor cuantitativo añadía la justicia y el bienestar originados por la participación social. Sen prueba que el trabajador disfruta cuando se amplían sus libertades si participa activamente en el modelo. En el 2011 edita la obra *Peace and Democratic Society*; ahí defiende que este modelo de discusión abierta que frena la violencia. Considera que el método aporta identidad y pertenencia en los trabajadores, y que es una ruta hacia la madurez civil. En pocas palabras, en esta serie de trabajos Sen aboga por una parcial democratización de las organizaciones.

En el terreno sistemático de este planteamiento, Carlos Llano es quien desarrolló la noción de «idea práctica» y quien aterrizó el modelo en la empresa. En su obra *Análisis de la acción directiva*, Llano plantea la relación entre ética y economía argumentando que, en el hombre, el trabajo es un fin: lo perfecciona

**Desde la década de los noventa, filósofos de la economía como Amartya Sen, Charles Taylor y Carlos Llano han hablado de la necesidad de ajustar modelos eficientes de la economía para que sean, al mismo tiempo, socialmente responsables.**



# istmo



**istmotalk**

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

No te pierdas las primeras temporadas:

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

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



y lo hace feliz. Mantiene la libertad individual y el bien común en su modelo y propone prácticas sociales, económicas y medioambientales para la empresa; se aparta del modelo de Milton Friedman, quien decía que «la responsabilidad

de la empresa consiste en utilizar sus recursos en actividades encaminadas a incrementar los beneficios de los accionistas». Provee, en cambio, una serie de ideas guía para que las empresas puedan aportar soluciones en tiempos de crisis, generar valor económico agregado, servir a la comunidad, contribuir al desarrollo económico y personal de los que integran la empresa y generar capacidad de continuidad.

Lo que se sigue del modelo social de Sen y Llano puede verse, por ejemplo, en la manera en que el empresario lleva a cabo un proceso de liquidación en tiempos de crisis. Si, por la crisis, una empresa estuviese a punto de quebrar, su responsabilidad social de pagos habría de estructurarse bajo el siguiente esquema:

1. En primer lugar, la empresa debe dejar de pagar a la comunidad, esto es, interrumpir sus programas filantrópicos o culturales.
2. En segundo lugar, debe suspender sus pagos a los bancos.

3. En tercer lugar, se suspenden los pagos al erario.

4. En cuarto lugar, se interrumpe el pago del dividendo a los accionistas. Si el capital de la empresa es cien por ciento mexicano, este rubro pasa al segundo punto y sólo después continúa la jerarquía en los siguientes puntos. (Hablo de esto en el cuarto punto porque, en razón de la globalización, casi siempre el capital de la empresa es mixto, es decir, cuenta con capital extranjero, aunque sea minoritariamente).

5. En quinto lugar, se suspende el pago de sueldos, primero los de los directores y sólo hasta el final los de los empleados; los sueldos más humildes deben ser los últimos en ser cancelados.

Se trata de un modelo de desarrollo empresarial y económico sostenible que incorpora en su gestión los componentes sociales de su contexto; de esta manera se atenúa la maximización de la rentabilidad en la crisis, lo cual permite recuperar la credibilidad de los empleados y evitar la violencia, o se jerarquizan los pagos de cara al peligro de la quiebra. El enfoque social en tiempos de crisis tiene el beneficio de resolverse *ad intra* de la organización económica; con ello se evitan los choques frontales con la esfera política actual.

La aportación de este modelo, cara a la solución de la crisis económica mediante la participación social responsable, es el beneficio de que su ejecución compete tanto a propietarios como a miembros de las organizaciones económicas. Éstas son las que socializan y propician la democracia; evitan el choque con la esfera política actual y responden con los derechos sociales que el Estado proclama, al tiempo que regresan la economía al lugar que le corresponde. </>



La autora es doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra y profesora de la Facultad de Filosofía de la Universidad Panamericana.

**la conclusión de Sen y Kliksberg es que «las crisis financieras se convierten en crisis económicas y después en crisis humanitarias».**





## GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

# Solidaridad científica

REGINA TOLEDO



Si una institución ha estado en boca de todos últimamente es la Organización Mundial de la Salud (OMS), y en especial el Departamento de Vacunas y Productos Biológicos ha cobrado relevancia. La doctora colombiana Ana María Henao Restrepo, desde hace 15 años lidera las investigaciones sobre vacunas en dicho departamento.

La doctora Henao Restrepo obtuvo su título en medicina en la Universidad del Rosario en Bogotá, Colombia; estudió una maestría en epidemiología de enfermedades transmisibles en London School of Hygiene and Tropical Medicine, en Reino Unido, y en 1997 completó una carrera peripatética de diez años en salud internacional con la OMS, con asignaciones en África Oriental, Nicaragua, El Salvador y Colombia. Su trabajo destacó en su país de origen pues gracias a su campaña se logró la erradicación de la poliomielitis, el sarampión y el tétanos materno y neonatal. Así mismo, logró la erradicación del sarampión en el sudeste asiático y entre 2014 y 2016 dirigió el proyecto de vacunación contra el ébola en Guinea y Sierra Leona, en África. Sin embargo, sus logros más importantes aún están por llegar. Actualmente trabaja en Solidaridad, la plataforma mundial encaminada a encontrar

el tratamiento más efectivo contra la COVID-19. Este proyecto surgió a raíz de un foro que organizó la OMS, cuyo tema era la investigación para frenar la expansión de este síndrome. Participaron más de 500 expertos de todo el mundo y una de las conclusiones de dicho foro fue la necesidad de evaluar cuatro medicamentos que se cree pueden servir para tratar a pacientes con COVID-19. Así, Solidaridad se echó a andar simultáneamente en más de setenta países.

Su implementación consiste en que los médicos tratantes, a través de un sencillo *software*, ingresan el tratamiento que están aplicando a pacientes reales. Este programa busca patrones que den respuesta a tres preguntas esenciales: ¿cuáles medicamentos aumentan la proporción de pacientes que sobreviven a la enfermedad?, ¿cuáles medicamentos reducen el tiempo de los pacientes en el hospital? y ¿qué medicamentos reducen la necesidad de recibir oxígeno suplementario o de estar en la unidad de cuidados intensivos? Este proceder reduce dramáticamente la curva de aprendizaje de los médicos pues los hallazgos se comparten prácticamente en tiempo real.

Por otro lado, la doctora Henao Restrepo, también es responsable de los más de cien grupos

de investigación que están tratando de desarrollar una vacuna contra la COVID-19. También en tiempo real, llevan una lista de todas las vacunas candidatas que se están desarrollando, mismas que se entregan a un grupo de expertos para que discutan su potencial y características. Simultáneamente, otro grupo elabora una metodología eficiente y robusta para evaluar estas vacunas y lograr que avancen hasta las últimas fases de la investigación. El tiempo es clave en este tipo de protocolos y la doctora Henao adelanta que, si todo sale bien, estará lista en un año y medio.

Lo que destaca es la red solidaria que se ha establecido entre especialistas de la salud alrededor del mundo, quienes comparten datos, errores y estrategias todos los días. Ese conocimiento experiencial compartido ha servido para que equipos en diferentes latitudes puedan evitar los errores que, por ser una enfermedad nueva, cometieron los equipos que primero trataron pacientes con esta enfermedad. En palabras de la doctora Henao: «La solidaridad científica global es lo único que puede detener el coronavirus». </>



## HUERTO REVOLUCIONARIO

Quienes siempre han deseado sembrar sus propios alimentos, pero no tienen el espacio suficiente ahora lo pueden hacer con Rotofarm Architectural, la granja circular sin suelo. En su interior cuenta con un metro y medio para cultivar, pero solo ocupa 38 centímetros de espacio. Gracias a su ingeniería es un espacio sin gravedad; en el lapso de una hora gira 360°, lo que permite a las plantas crecer multidireccionalmente. En su base se almacenan nutrientes y agua que llegan directamente a las plantas, y la luz, indispensable para la fotosíntesis, proviene del centro de Rotofarm. Es decir, es un microuniverso con todo lo necesario para que las plantas crezcan y florezcan. Es ideal para plantar lechuga, espinacas, flores comestibles, menta y todo tipo de hierbas aromáticas. El futuro está sintetizado en este *gadget*.

[bace.co/rotofarm](http://bace.co/rotofarm)

## VESTIDO PARA DESCANSAR

Si después de una noche completa de sueño, no te sientes tan descansado como deberías, quizá no estás utilizando la pijama adecuada. Pocas veces nos detenemos a pensar que el mal descanso tiene que ver con la ropa, sin embargo, es una realidad. Después de muchos estudios en el laboratorio, crearon Equilibrium Sleep Set, la ropa para dormir con la mejor tecnología. La temperatura del cuerpo humano fluctúa durante la noche, lo que ocasiona que el sueño se interrumpa ya sea por frío o calor; desde ahora, tu manera de dormir puede ser distinta. El principal atributo de esta pijama es estabilizar la temperatura corporal y así evitar cambios poco placenteros que interrumpan el sueño. Logrando este equilibrio, las noches serán mucho más agradables y por la mañana te sentirás mejor.

[therestlab.com](http://therestlab.com)



## PAISAJE PURIFICADOR



En nuestros hogares queremos tener el aire más limpio posible, así que un purificador que remueva toxinas dañinas del ambiente es deseable. Guilin hace el ambiente más salubre a la par que aporta una bella decoración por su estético diseño. Utiliza tecnología de fotocatalisis para eliminar virus, bacterias, dióxido de carbono, óxido de nitrógeno, formaldehído y mohos, además de suprimir malos olores. Está hecho con materiales sustentables de alta calidad, el diseño es en forma de montañas modulares que se pueden comprar individualmente, mientras más montañas tengas, más limpio estará el aire circundante. El diseño se ensambla libremente por lo tanto te convertirás en escultor de paisajes montañosos y nadie más tendrá el mismo diseño que tú. Conviértete en paisajista y respira profundo.

[indiegogo.com](http://indiegogo.com)

**E S P U M A P R E M I U M**

Hoy en día el jabón ha adquirido una importancia que no habríamos imaginado, y quienes valoran el buen diseño buscarán un jabón que les dé más que limpieza. Para ellos está Tetra Soap, la barra de jabón ergonómica con forma de tetraedro. No importa lo húmedo que esté, es muy difícil que se te resbale, otra ventaja es que seca muy rápido y por lo tanto no deja residuos indeseables en la regadera. Está hecho con ingredientes naturales como: mirra, sándalo, aceite de olivo italiano extra virgen, además de bioflavonoides cítricos orgánicos, que son una fuente de antioxidantes para la piel. Para preservar la bondad de todos estos ingredientes, cada jabón se deja madurar durante 30 días y todos los ingredientes se procesan mediante prensado frío. Una vez que lo pruebes en tu propia piel, no querrás renunciar a este pequeño lujo.

[tetrasoap.com](http://tetrasoap.com)



**V I S T A P E R F E C C I O N A D A**

Es muy atractiva la idea de que una herramienta te vuelva más inteligente, rápido y eficiente en tu trabajo. Los lentes inteligentes Google Glass Enterprise Edition 2 lo pueden lograr. Mientras realizas tus actividades cotidianas, estos lentes te ayudarán a consultar información vital sin la necesidad de usar las manos y por lo tanto no tendrás que hacer ninguna pausa en lo que estás haciendo. A través de ellos puedes seguir instrucciones, palomear tu lista de pendientes o incluso ver fotos y videos. Se colocan como lentes tradicionales, utilizan la plataforma Qualcomm Snapdragon XR1 y son compatibles con Android. Ahora su diseño es más versátil y se pueden utilizar en entornos donde se requieran gafas de protección. Son el combo perfecto: protección, buena vista, datos e información oportuna en un abrir de ojos.

[google.com/glass](http://google.com/glass)

**B U E N A F O R M A**

Hacer ejercicio hoy exige estar juntos a la distancia y para lograrlo y tener una experiencia completa de entrenamiento llegó FORME el espejo con conectividad que brinda una experiencia completa de entrenamiento en casa. Su superficie reflejante te permite revisar si estás realizando bien tu rutina y al mismo tiempo verás reflejado un modelo de tamaño real al cual seguir en la rutina seleccionada. También incluye unas resistencias que simulan peso. Olvídate de tener en casa aparatos de ejercicio estorbosos y poco atractivos, FORME da una excelente apariencia a tu hogar pues cuando no está funcionando luce como un espejo de cuerpo completo. Además, monitorea tu ritmo cardiaco. Este *gadget* se compra junto con una suscripción a clases de entrenamiento personal, así que no hay pretextos para ponerte en forma y estar siempre a la vanguardia.

@FORMElife





# Viajes petit

## T E N D E N C I A   D E L   F U T U R O

Hoy en día, dados los cambios radicales en temas de salud y distanciamiento social, la manera de viajar debe también modificarse. Bosnia y Herzegovina, Japón e Italia son destinos remotos que ofrecen al buen observador experiencias diferentes, lejos de los tumultos y de los clichés de viaje.

### FERNANDA CARRASCO

**E**l mundo ha cambiado y los viajeros también, sin embargo, viajar es parte de la naturaleza de las personas y existen muchos lugares esperando a ser descubiertos por nuestros ojos. Quizá una manera de retomar la vida de viajero es visitar lugares que son poco frecuentados, cuyos atractivos son espacios a cielo abierto y que te ayuden a volver a contactar con la naturaleza y la humanidad. Tómate el tiempo de leer nuestras sugerencias y de planear tu próxima travesía.

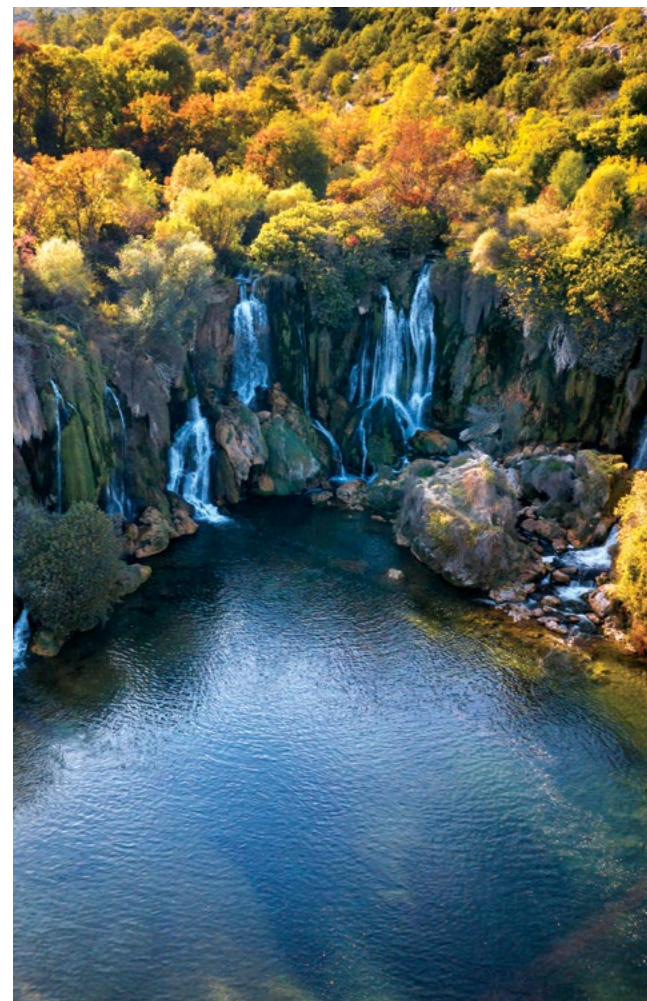
#### **DESTINO DE PAZ MOSTAR, BOSNIA Y HERZEGOVINA**

Para los viajeros que buscan transitar por lugares históricos y rara vez abarrotados por turistas, Mostar es un destino ideal. Verás monumentos, numerosas mezquitas, la iglesia católica de San

Pedro y San Pablo y el antiguo bazar ubicado a orillas del río Neretva, un sector de la ciudad atractivo y dinámico porque es donde se localizan las boutiques y los cafecitos con terraza.

#### **PASOS HISTÓRICOS**

En 1993, durante la guerra de Bosnia, fue destruido Stari Most, el puente principal de la ciudad construido en el siglo XVI. Afortunadamente, tras el establecimiento de la paz se le pudo dar la vuelta a este lamentable hecho, reconstruirlo y reinaugararlo en 2004. Actualmente puedes ver su majestuoso arco de piedra entre torres medievales, así como cruzarlo sabiendo que ahora es un símbolo de paz y que la UNESCO lo declaró Patrimonio de la Humanidad. Siente en tus propios pasos la historia de esta ciudad.





(Arriba izquierda) La ciudad de Mostar y el río Neretva. (Derecha) Takayama. (Abajo izquierda) Cascada de Kravice. (Abajo derecha) Sojan dolma especialidad de Mostar.



Para darle variedad a tu estadía, aventúrate hacia las cascadas de Kravice, una de las áreas naturales más bonitas de Bosnia y Herzegovina. Su belleza es abrumadora por muchos factores: para empezar, están en medio del bosque, dispuestas en un semicírculo de más de 200 metros, lo que genera un amplísimo paisaje envolvente. Las caídas de agua llegan a alcanzar los treinta metros de altura, y a sus pies se forman varias piscinas de agua mansa y color turquesa. Desvanece al calor que te ha acompañado durante este recorrido dándote un baño en ellas o haciendo un tour en un kayak.

#### **ANDANZA INESPERADA**

Ya que estás de este lado del mundo, puedes visitar el santuario de Medjugorje, uno de los lugares de peregrinación católica más importantes de Europa. Quizá esta parte de tu recorrido estará más concurrida de lo esperado, sin embargo te recomendamos que no dejes de hacer la visita ya que se encuentra a solo 25 kilómetros de Mostar.

#### **DELICIAS LOCALES**

Un gran viaje no estará completo hasta llevar en nuestra memoria gustativa un platillo diferente y que nos haga salivar al recordarlo. Qué mejor que una de las especialidades de Mostar, el Sogan Dolma, cebollitas rellenas de carne molida servidas en caldillo y con un toque de crema ácida encima: ingredientes conocidos pero servidos de una forma que sorprenderá a tu paladar.

#### **CAMINATA ATEMPORAL TAKAYAMA, JAPÓN**

Descubre la belleza de Takayama, una pequeña ciudad en los Alpes japoneses ubicada en la zona montañosa de Hida. Se puede llegar en tren desde Tokio y de esta manera escapar de la prisa y tumultos de esta imponente urbe. El principal atractivo de



(Izquierda) Templo tradicional en la zona del casco antiguo de Hida-Takayama, Gifu, Takayama, Japón. (Derecha) Muñeca famosa de tela roja usada como amuleto.

Takayama es el casco antiguo, formado por casas del periodo Edo (siglos XVII a XIX) que aún se conservan en perfectas condiciones. Además te topas con santuarios construidos en madera, que en conjunto te darán la sensación de caminar por el Japón de antaño, lejos de la prisa y lleno de tradiciones.

### ARQUITECTURA CENTENARIA

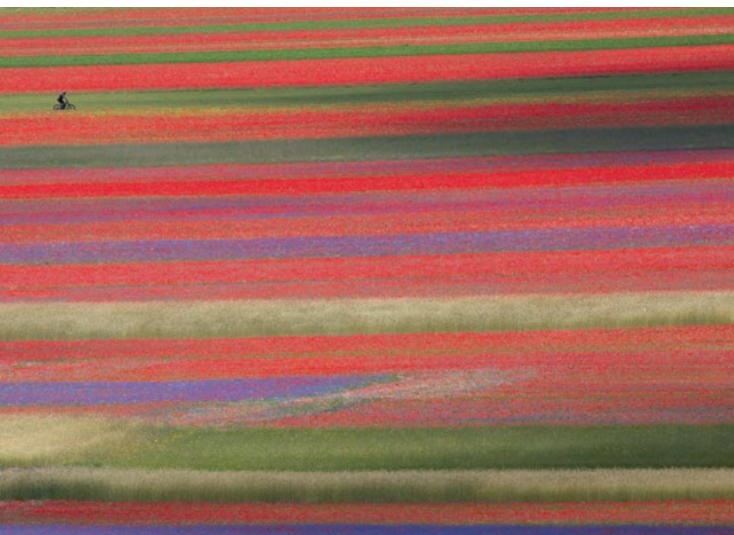
Son tres las principales calles del casco viejo: Ichinomachi, Ninomachi y Sannomachi. En ellas encontrarás museos, galerías de arte, tiendas de artesanías y cafecitos encantadores instalados en lo que solían ser casas y comercios. Es alucinante entrar a estos locales, por cuyos muros han pasado más de 200 años. Para darte una mejor idea de su estado de conservación, visita las casas de la familia Kusakabe o de la familia Yoshijima, el museo de artesanías Hirata Kinenkan y la galería de arte Fuji Bijutsu Mingeikan, donde exhiben objetos de uso cotidiano como cerámicas, muñecas, objetos de cocina y pinturas. Otro paseo interesante es dar una caminata por el museo al aire libre Hida no Sato, que expone más de treinta casas tradicionales en miniatura.

No dejes de ir al templo Hida Kokubun-ji, uno de los más antiguos de la ciudad pues fue construido en el siglo VIII. Tiene tres pisos de altura y su punta es una enorme aguja que se puede ver desde cualquier punto de Takayama. En su patio interior encontrarás un árbol ginkgo de más de 1,200 años de edad.



(Arriba) Vista aérea de Shirakawa-go. (Abajo) Res a la parrilla sobre hoja de oba con miso y verduras, comida tradicional en Takayama, Japón.





(Izquierda) Pintura impresionista viva en Castelluccio di Norcia, Italia. (Derecha) Monasterio de San Benito cerca de Subiaco, Lacio, Italia.

### BRINDIS NIPÓN

Una de las especialidades de Takayama es el sake, así que a tu paso por el casco viejo encontrarás fábricas de este licor de arroz; son fáciles de reconocer porque en su entrada verás bolas de ramas de cedro llamadas sugidama. En estas pequeñas bodegas puedes hacer degustaciones de la bebida ancestral y comprar un poco para llevar a casa.

### DESCANSO TRADICIONAL

Para que la experiencia sea redonda te recomendamos hospedarte en un ryōkan, es decir, un alojamiento tradicional donde dormirás en un tatami, tendrás acceso a baños termales y podrás ponerte una yukata, que es la vestimenta tradicional japonesa para el verano.

### REGALOS CON HISTORIA

Lleva a casa un auténtico símbolo de la ciudad como recuerdo, un saru-bobo. Son representaciones contemporáneas de las muñecas que las abuelas hacían para sus nietos con los materiales textiles que disponían. Su sencillo y original diseño, así como sus colores primarios, las hacen inconfundibles. Las encontrarás de todos tamaños.

### SABORES ÚNICOS

El platillo tradicional de esta zona es la ternera Hida; pruébala en cualquiera de las formas en que la sirven, ya sea acompañando un hoba-miso (pasta de miso sobre una hoja

de magnolia cocinada a la parrilla) o en chuka soba, una especie de ramen con ternera Hida). Es tan rica que no te importará comerla más de una vez por día.

### FLORES Y MUCHOS COLORES CASTELLUCCIO DI NORCIA, ITALIA

A los pies de los Montes Sibilinos se extiende una llanura de quince kilómetros perteneciente a Castelluccio di Norcia. Durante el invierno, esta pradera duerme bajo la nieve, sin embargo en el verano estalla en ella mil colores debido a las flores que aquí se siembran y regalan un espectáculo visual. Por su extensión y por el acomodo de las variedades de flores, tendrás ante tus ojos una pintura impresionista viva.

Los colores predominantes son el rojo de las amapolas, el amarillo de los tulipanes, el blanco de los narcisos, el morado de las violetas y el azul del aciano, desde ahora estos colores cobrarán un significado distinto en tus ojos. Esta área pertenece al Parque Nacional de los Montes Sibilinos, y es una zona protegida porque resguarda especies animales como el puercoespín crestado, el águila real, el halcón peregrino y el ciervo. Además, en los alrededores hay un pequeño lago de origen glaciar llamado Pilato, donde encontrarás las facilidades para realizar senderismo o parapente: tendrás otro punto de vista de estos espléndidos campos.

### EXPEDICIÓN MONÁSTICA

La mejor alternativa para llegar hasta este enclave es rentando un auto desde Roma, que está a tres horas de distancia; si lo prefieres, también puedes salir desde Perugia y harás tan solo dos horas manejando. Otra posibilidad es hospedarse en Norcia, que está a treinta minutos en auto de los campos y también tiene algunos atractivos para disfrutar. Para empezar, puedes visitar el Monasterio de San Benedetto, hogar de los monjes benedictinos. Esta orden hace la oración tradicional del Divino Oficio en latín y en forma de cantos, siete veces durante el día y una durante la noche. Además, los monjes elaboran su propia cerveza que exportan a Estados Unidos. Se puede acudir a las misas y ceremonias conventuales llamando con anticipación.

### ORIGEN SUCULENTO

La gastronomía de Umbria es espectacular por la calidad de sus ingredientes. Te recomendamos probar platillos que lleven alguno de los productos más famosos de esta región, como el prosciutto di Norcia, el tartufo, el queso pecorino y las lentejas, que son el principal producto de exportación de Norcia y sus alrededores.

Tomando las debidas precauciones, se pueden poco a poco retomar los viajes pues parte de la naturaleza humana es la exploración de nuevas fronteras. Nada se compara a probar por primera vez un sabor distinto o admirar un paisaje opuesto a nuestro entorno diario. </>

# Diseño expresivo



C O N F O R T Y E L E G A N C I A

La nueva Mercedes-Benz GLC SUV es más inteligente, dinámica y dominante que nunca. Con un sistema de manejo moderno y fascinante se adapta mejor a tus preferencias. Brinda un diseño aún más expresivo que se conjuga con sistemas de confort y seguridad que toman en cuenta tus deseos.

Recientemente renovada tanto por fuera como por dentro, representa una combinación inteligente entre funcionalidad y agilidad. Muestra su vertiente más deportiva y agresiva con faldones más anchos, embellecedores de la salida del escape y nuevos rines. Sus luces traseras, de diseño más plano, brillan con tecnología LED como equipamiento de serie.

En el interior todo se enfoca a un objetivo único, hacer que tu estancia sea lo más agradable posible con paquetes que aumentan tu bienestar. Su sistema de sonido que puede hacer de la audición de tu música una vivencia de primera clase. También brinda nuevos visualizadores digitales, elementos de mando táctiles y un sistema de mando fónico basado en el lenguaje natural con la capacidad de adaptarse a ti cada día.

Manejarla es una experiencia que necesitas conocer. </>



# Un escocés

CREMOSO Y AFRUTADO

**G**lenmorangie lanza su primer whisky *Single Estate*. Fue creado en su totalidad en la destilería de la marca y supervisado por el reconocido creador de whisky Dr. Bill Lumsden, quien se inspiró en los campos de cebada para capturar la esencia de la tierra en la región de Cadboll Estate de Glenmorangie en las tierras altas de Escocia.

Para crear el whisky con el que soñaba, Lumsden dio el primer paso: elegir la cebada cultivada en las tierras de la finca de la marca. Más adelante ideó un proceso de elaboración sumamente escrupuloso y, por fin, en 2004 se encargó de la cuidadosa destilación en los característicos alambiques de Glenmorangie; los más altos de Escocia. El resultado fue extraordinario, el propio Dr. Lumsden afirmó: «la esencia de nuestro origen se hace presente en cada trago de este cremoso y afrutado whisky». Fue añejado durante 15 años en barricas de roble 100% americano ex bourbon y su venta será exclusiva para México, Estados Unidos y Canadá. </>





# Un sedán

A O T R O N I V E L

**E**l nuevo Acura TLX 2021 es el sedán más equipado y de mejor manejo en los 35 años de historia de la marca. Con carrocería y chasis de arquitectura exclusiva, motor totalmente turbo, y proporciones atrevidas y atléticas, supera a su antecesor en materia de estilo y desempeño dinámico.

Cumpliendo su misión de ser un sedán deportivo verdaderamente moderno, integra múltiples tecnologías de desempeño, confort y conectividad como: el motor turbocargado de alto rendimiento 2.0 VTEC®, el sistema SH-AWD® de cuarta generación, el galardonado sistema Premium de audio ELS STUDIO 3D®.

Su diseño exterior es atlético y poderoso, con proporciones, postura y silueta. La parrilla de diamante es más atrevida y vertical, y está custodiada por los detalles de iluminación de última generación. El perfil lateral es elegante y dinámico que utiliza superficies anguladas para darle contrastes de luz y sombra.

El diseño, la ingeniería y el desarrollo de este sedán es producto del talento de la marca en Estados Unidos (Torrance, California y Raymond, Ohio) y Japón (Tochigi). </>

[honda.mx/acura/tlx/](https://honda.mx/acura/tlx/)



# Tributo

## AL LEGADO CULTURAL DE UN GRAN SOBERANO AZTECA

La nueva Montblanc Patron of Art Edition, creada en el Montblanc Artisan Atelier con materiales preciosos moldeados por maestros artesanos, celebra la vida e influencia de Moctezuma I (c. 1398-1469). Las cuatro ediciones limitadas, realizadas en colaboración con el Instituto Nacional de Antropología e Historia en México, cuentan la historia de las hazañas culturales de Moctezuma Ilhuicamina, quien fue electo gobernante del gran Imperio azteca en 1440 y reinó en esta época dorada durante casi 30 años.

### 4810

En honor a las referencias de Moctezuma como gran guerrero, la forma de la edición encuentra su inspiración en el *átlatl*, un arma de proyección azteca que se utilizaba para la impulsión de lanzas o dardos a lo largo de grandes distancias.

### 888

Los colores de esta edición (turquesa y rojo carmín) eran privilegiados en la cultura azteca y se utilizaban en los trajes reales. Los grabados en el capuchón de plata esterlina Ag 925 representan las armas y cráneos de Moctezuma, así como ornamentos tradicionales aztecas.

### 87

Limitada a tan solo 87 piezas en homenaje a 1987, año en que el Templo Mayor se añadió a la lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO. Está decorada profusamente con turquesa, una piedra privilegiada en el trabajo artesanal decorativo azteca.

### 8

El número de limitación de tan solo 8 piezas encuentra su inspiración en la «piedra de Moctezuma I», la única pieza remanente del magnífico Templo Mayor, que fue excavada en 1988 y presenta ocho rayos.

Para coincidir con el lanzamiento de las cuatro Patron of Art Homage to Moctezuma I, Montblanc presenta un cuaderno Stationery en piel de becerro Saffiano roja con motivos tradicionales aztecas en relieve, así como una tinta Homage to Moctezuma I en turquesa brillante inspirada en las joyas y la vestimenta tradicional de los emperadores aztecas. </>



# Joya arquitectónica

Y C U L T U R A L D E E S T A M B U L

CHRISTA STAHL

**E**n el centro de Estambul se yergue el impresionante Museo Topkapi que durante siglos fue el hogar de los sultanes del imperio Otomano. El recinto -que da aún más realce a esta hechizante ciudad, asentada sobre las orillas del Bósforo, el Cuerno de Oro, y dos continentes: Europa y Asia- resguarda magníficamente interesantes vestigios de un deslumbrante pasado.

La historia del recinto es apasionante: 24 sultanes de 36 dinastías lo habitaron y era prácticamente la sede de la vida política y de la administración del Imperio Otomano. En Europa

fue considerado como un palacio mítico por lo exótico, misterioso e inex-pugnabile del lugar, lleno de riquezas y tesoros; imagen que fue alimentada durante mucho tiempo por los relatos que llegaban de artistas, peregrinos y comerciantes.

Es en 1924 que se inaugura como museo. Su extensión es el doble de la Ciudad del Vaticano, con cuatro patios y numerosos pabellones. La Puerta Imperial, principal acceso al museo, está situada en las cercanías de la Basílica de Santa Sofía, una joya arquitectónica famosa por su colosal cúpula.

En torno al primer patio estaban las panaderías, el cuerpo de guardia, la casa de moneda y los huertos del palacio. Es aquí donde se alza el primer edificio, el pabellón de azulejos, lo mismo que la entrada a una construcción bizantina, la Iglesia de Santa Irene. Se puede apreciar una hermosa zona ajardinada que sirve de antesala al resto del palacio.

Al segundo patio se entra por la puerta medianera. Aquí estaba situado el departamento administrativo del estado y el harén, con cerca de 400 habitaciones. En este espacioso recinto se

Fachada del Museo Topkapi con 600 m, es uno de los paisajes más bellos de Estambul.



recibía a los embajadores extranjeros y se llevaban a cabo diversas ceremonias oficiales.

La puerta de la felicidad que conduce al tercer patio no podía ser cruzada sin un permiso especial y estaba custodiado por un grupo de eunucos. Era el lugar donde se resguardaba el tesoro privado del sultán y hoy es la sala de las Sagradas Reliquias, donde se exhiben las pertenencias personales del Profeta, uno de los primeros coranes escritos a mano y las llaves de la Kaaba. Este era el centro imperial de enseñanza superior, incluyendo la biblioteca de Ahmed III y el Salón del Trono, el Museo de la Indumentaria Imperial y el Tesoro del Sultán, ahora es una de las estancias favoritas de los turistas. Contiene una rica colección de joyas exhibidas en las cuatro salas, que son originales y auténticas obras maestras de arte de la joyería turca de varios siglos, junto con otras procedentes de Europa, la India, el Extremo Oriente y que han fascinado durante mucho tiempo a todos los visitantes. El puñal de Topkapi es el símbolo del palacio y del tesoro entero, bellísimo ejemplo de la artesanía turca del siglo XVIII, con cuatro esmeraldas que adornan la empuñadura.

El cuarto y último patio contiene las mansiones del sultán y los jardines colgantes. Aquí se encuentran los ejemplos más distinguidos y estéticamente avanzados de la arquitectura de kiosco clásico otomano.

Con una fachada de 600 metros, el Museo Topkapi es uno de los paisajes más bellos que conforman la silueta de Estambul. Otrora símbolo del esplendor del Imperio Otomano, es un monumento histórico extremadamente valioso para comprender la tradición otomana, la vida de la dinastía y la relación entre la sociedad y el palacio, antes de la occidentalización en el siglo XX. </>



La Daga de Topkapi, está adornada con oro, diamantes, esmeraldas y otras piedras preciosas.

Harem en el palacio de Topkapi, Estambul, Turquía.



# Miedo, literatura y peste

Al personal de salud, que se juega la vida salvando vidas.

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

«Oyendo los gritos de alegría que subían de la ciudad, Rieux tenía presente que esta alegría está siempre amenazada. Pues él sabía que esta muchedumbre dichosa ignoraba lo que se puede leer en los libros, el bacilo de la peste no muere ni desaparece jamás, sino que puede permanecer durante decenios dormidos en los muebles, en la ropa, que espera pacientemente en las alcobas, en las bodegas, en las maletas, los pañuelos y los papeles, y que puede llegar un día en que la peste, para desgracia y enseñanza de los hombres, despierte a sus ratas y las mande a morir en una ciudad dichosa», dice la novela *La peste* de Camus. ¿Será que nunca más podamos vivir tranquilamente? ¿Será que dentro de 10 años sigamos temiendo un rebrote de COVID-19 de la misma manera que nuestros antepasados temían la peste y el cólera?

Tal y como están las cosas al día de hoy, el virus nos va ganando la partida. Algunos piensan que llegó para quedarse y que debemos resignarnos a convivir con él, de la misma manera que los europeos del siglo XIV aprendieron a convivir con la amenaza de la peste bubónica, que cobró la vida de un tercio de los europeos.

Los muchos relatos, videojuegos, novelas y películas sobre epidemias hablan del terror que nos inspiran los virus y bacterias. Desde la *Historia de la Guerra del Peloponeso* de Tucídides hasta *Resident Evil*, la peste es un tema recurrente.

Por lo pronto, me viene a la mente *Muerte en Venecia* de Thomas Mann. La novela nos habla, entre otros asuntos, de las autoridades que ocultan el brote de cólera en Venecia para no ahuyentar a los turistas. Las autoridades prefieren quitar importancia a la epidemia antes que perder visitantes. El *Decamerón* de Boccaccio, por su parte, retrata el modo como un grupo de jóvenes privilegiados huyen de la peste negra en Florencia para refugiarse en una villa campestre, donde intentan pasarla lo mejor posible. Es la evasión, el intento de no pensar en la enfermedad que ronda las casas de Florencia.

La devastadora novela *Ensayo sobre la ceguera* de José Saramago nos pinta a un Estado que recluye brutalmente a los infectados.

Pero la crueldad humana va más allá. Dentro de esos campos de concentración, los propios enfermos terminan violentándose y oprimiéndose entre sí. Los infectados hacen más duro el infierno en el que están encerrados. Pero no les cuento el resto de la historia para que se animen a leerla.

La magnífica novela *Némesis* de Philip Roth gira en torno a una epidemia de poliometitis en una pequeña ciudad de Estados Unidos en tiempos de la segunda guerra mundial. *Némesis* explora las muchas aristas de una epidemia, pero yo me quedo con una. Quienes sobreviven, quienes se recuperan, también tienen que enfrentar sus propios demonios, entre ellos, los sentimientos de culpa, que no por infundados son más llevaderos. El protagonista, el joven Cantor, no sólo tiene que vivir con las secuelas de la poliometitis en su cuerpo, sino también con un devastador e irracional remordimiento, como si él hubiese sido el causante de la enfermedad.

La novela *El húsar en el tejado* de Jean Giono, es la historia de un joven aristócrata, Angelo Pardi, quien durante un viaje por una comarca azotada por el cólera, es acusado de envenenar las fuentes de agua. En efecto, durante las grandes epidemias, los humanos buscan culpables, chivos expiatorios. Los seres humanos no nos resignamos a que las fuerzas impersonales de la naturaleza sean las que nos inflijan dolores; siempre hemos de hallar personas a quien culpar. Encontrar un culpable, aunque sea ficticio, es un mecanismo de defensa para enfrentarnos ante el dolor. Incluso hoy, en pleno siglo XXI, algunos pretenden que la pandemia fue provocada por un virus fabricado por los chinos.

También les recomiendo *La peste escarlata* de Jack London, publicada en 1912. En el 2073, setenta años después de la pandemia que asoló el mundo, un abuelo les platica a sus nietos cómo era la vida antes de la peste escarlata. Es un relato escalofriante que nos recuerda que las pandemias no sólo nos arrebatan a nuestros seres queridos, sino que también transforman nuestro estilo de vida. ¿Será la «nueva normalidad» un estadio permanente? ¿Nunca más volveremos a ver el mundo como era en septiembre de 2019?

Seguramente London se inspiró en Edgar Allan Poe para hablar de una enfermedad que enrojece el rostro antes de matar a la víctima. *La máscara de la muerte roja* de Poe nos amenaza: nunca podremos escapar de la epidemia. Quienes se refugian en un palacete para divertirse y huir de la enfermedad se encuentran con que «las tinieblas, y la corrupción, y la Muerte Roja lo dominaron todo».

Imagino que muchos escritores ahora mismo estarán preparando una novela sobre la COVID-19. Yo no me encuentro entre ellos. La verdad es que carezco de ánimo para escribir del tema.

Les confieso, además, que la pandemia me tomó desprevenido. Siempre pensé que la ciencia detendría la enfermedad antes de que se convirtiese en una catástrofe mundial. ¿No ha sucedido así con otras enfermedades? ¿No hemos derrotado el cólera y el tifo, que en otro tiempo fueron consideradas plagas mortales?

Y, sin embargo, la pandemia nos está ganando la primera partida. Aquí estamos, intentando sobrevivir. La economía está dañada; nuestra vida social, reducida a su mínima expresión. Algunos lidian con el miedo, más que fundado, de que la enfermedad irrumpa en su familia. Otros tienen tanto miedo que intentan no pensar en el tema; como si el virus no existiera.

Yo soy uno de los pocos afortunados que aún puede quedarse en casa. Desde el viernes 13 de marzo, no he salido sino lo mínimo indispensable; para conseguir medicinas, comprar alimentos o realizar algún trámite esencial. Como profesor universitario, puedo dar clases en línea; como escritor, puedo trabajar en mi estudio y como conductor de radio, puedo atender mi programa desde el teléfono, al menos por ahora.

Mi pequeño despacho se ha convertido en el centro de mi vida; es mi cuartel general, mi centro de operaciones. Desde el primer momento, me impuse un pequeño horario: hora fija para levantarme y acostarme, para el aseo personal, para comer, para la sobremesa con mi familia, para hacer bicicleta estática, para ver Netflix, para chatear con mis amigos, para leer novelas. Por paradójico que parezca, un plan de vida, un horario, es un buen recurso contra el hastío.



Pero mentiría si les dijera que el encierro no me cuesta. A veces me siento cansado, aburrido, ansioso. Siento unas ganas locas de salir a pasear, a cenar con mis amigos, ir de compras. Sé que hay egoísmo de mi parte. Mientras otros sufren y se juegan la vida, atendiendo enfermos, por ejemplo, yo me quejo de mi encierro. Me siento un poco como los jóvenes del *Decamerón*.

¿Por qué tememos el encierro? Me parece que, en primer lugar, porque nos obliga a toparnos con una persona a la que conocemos poco: nosotros mismos. La falta de actividad exterior nos enfrenta con nuestro yo. ¿Nos sentimos a gusto con lo que somos? ¿Por qué nos molesta la introspección y el monólogo interior? ¿De verdad nuestra vida interior es tan vacía que nos aburrirnos de nuestra soledad? El encierro nos obliga a hablar con nosotros y, lo que es más duro, el encierro nos coloca frente a la muerte. La pandemia nos ha recordado una realidad incómoda: la vida humana es frágil. La muerte ha dejado de ser una posibilidad abstracta y remota. En la soledad del encierro, difícilmente podemos evadir esta penosa realidad: somos mortales.

En segundo lugar, el encierro nos obliga a convivir de una manera intensa y presencial con pocas personas. A veces tengo la impresión de que las redes sociales han atrofiado nuestra capacidad de convivir en un espacio real con nuestros semejantes. A pesar de que tengamos el celular a la mano y un sinúmero de amigos en las redes, el encierro nos pone cara a cara con personas de carne y hueso. No podemos evadirnos todo el día y, tarde o temprano, tenemos que mantener una conversación. El encierro es una ocasión para recuperar la habilidad de platicar, de «hacer sobremesa», de charlar.

Esto nos lleva al tercer reto del encierro: la empatía, la paciencia y la comprensión. La convivencia intensa en un espacio pequeño durante un tiempo indeterminado exige que minimicemos los roces personales.

Comencé este texto citando *La peste* de Camus. Les cuento un poco de ella. La ciudad argelina de Orán es azotada por la peste. El Dr. Rieux y otros médicos combaten la enfermedad con heroísmo. La peste es absurda, sin sentido. Rieux no cree en Dios, pero intenta darle sentido al absurdo sufrimiento a través de la solidaridad. El Dr. Rieux no abandona a los enfermos, como los personajes de Bocaccio y de Poe. El médico

arriesga su vida, porque la vida tiene sentido cuando se ayuda a los demás.

Hay también otra novela que les recomiendo. *El Diario de la peste* publicada por Daniel Defoe en 1722, y que describe la gran plaga que azotó Londres en 1665. La peste mató a la cuarta parte de los londinenses. Defoe no se tiente el corazón y retrata las bajezas humanas, el egoísmo, la cobardía, la rapiña durante la epidemia. Pero Defoe es cristiano y su protagonista también. Al final, la esperanza ilumina el relato. El Dios cristiano da sentido a la muerte, a los dolores, pero también a la sobrevivencia. Defoe cree que Dios es señor de la historia y, por ende, también la gran plaga juega un papel en la historia sobrenatural de la humanidad.

¿Leyeron el libro *Sopa de Wuhan*? Es una colección de artículos en torno a la pandemia, escritos por algunos de los intelectuales más influyentes de nuestro tiempo. Estoy de acuerdo con algunos de sus puntos de vista y con otros no. Es un escrito plural. No obstante, su lectura me deja un amargo sabor de boca. ¿El motivo? Creo que hay dos virtudes ausentes entre sus páginas. La fortaleza, que nos permite resisitir, tolerar y enfrentar el miedo; y la esperanza, una virtud sobrenatural que permite al cristiano creer que el dolor y la injusticia no tendrán la última palabra.

Por momentos, parece que hemos enfrentado la pandemia con la actitud de los personajes de *La máscara de la muerte roja*: escapar, huir, refugiarnos en internet. Y no es para menos, la pandemia nos enfrenta al mayor de nuestros miedos: saber que vamos a morir y que la muerte siempre es un acto solitario. La pandemia de COVID azota una sociedad escasa de esperanza religiosa y de fortaleza humana. </>

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



# LAS HISTORIAS DE vida se construyen en casa

ERNESTO AGUILAR ÁLVAREZ-BAY

La Historia, así con mayúscula, nace siempre de relatos breves, frágiles, diminutos. Los estudios de esas historias, con minúscula, van acrecentando el interés por lo cotidiano, la curiosidad que mira con ojos nuevos esa red que teje la historia grande, el cortinaje de la Historia.

Bill Bryson (Des Moines, Iowa, 1951), autor de *En casa*, ha escrito de todo y sobre muchos asuntos: ensayo, ciencia, anatomía, historia, narrativa, turismo, naturaleza... Sus títulos van desde *Shakespeare* hasta *El cuerpo humano*, una guía para ocupantes. ¿Qué es lo que une a títulos y temáticas tan diversas? La curiosidad. Bryson quiere meter las narices en todo y olfatearlo hasta entenderlo. Empezó a estudiar Periodismo, pero su afán por conocer se atravesó en su trayectoria académica y se fue tranquilamente de viaje a Europa, donde estuvo por más de veinte años... aprendiendo.

Su ingenio agudo, su observación penetrante, su escritura ágil y su sabiduría cosmopolita lo han llevado a trabajar en periódicos y revistas como *The Times*, *The Independent* o *National Geographic*, lo mismo que a ser decano en la Universidad de Durham, Inglaterra. Pero su pasión más honda es contar historias y hacerlo de una manera amable, risueña.

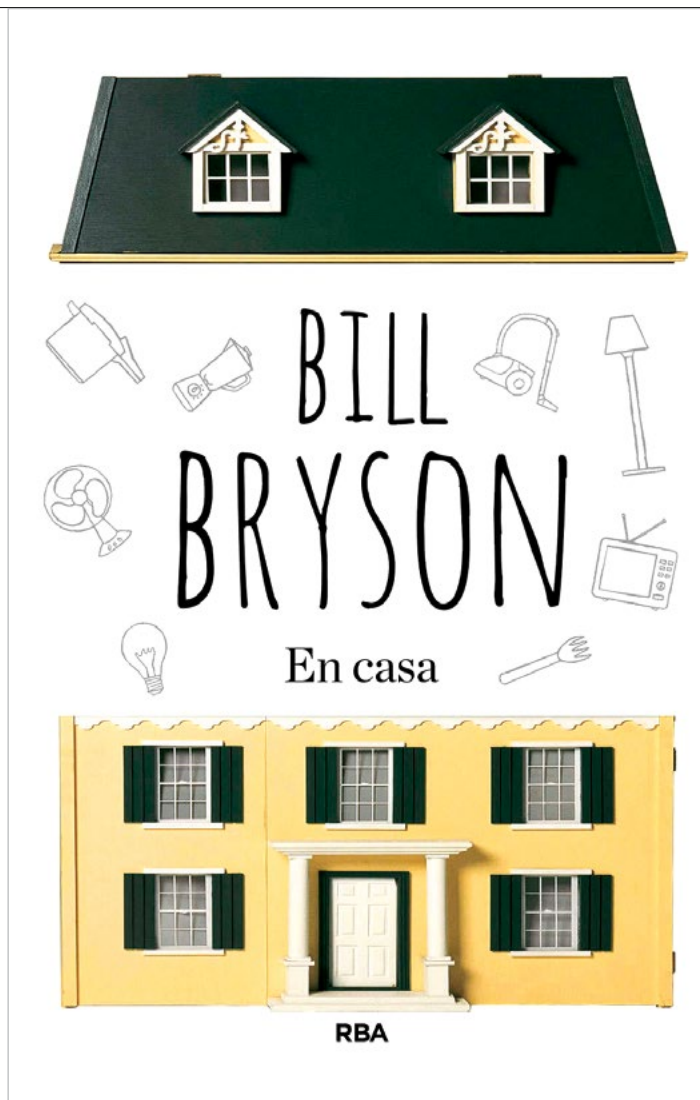
Esta obra nace de una visita al desván de su casa, en Inglaterra. Descubre ahí una puerta que no era posible divisar desde el exterior y es entonces cuando hace conciencia de que la casa esconde secretos. Y ello le lleva a pensar que es, en realidad, la vida ordinaria la que oculta

a los ojos de los estudiosos y de los académicos, todas las historias: «[...] y se me ocurrió, con el poderío de un pensamiento experimentado con los cinco sentidos, que en realidad la historia es básicamente esto: montones de gente haciendo cosas normales. [...] Einstein debió pasar parte de su vida pensando en sus vacaciones o en su nueva hamaca [...].

Y así fue como tuve la idea de iniciar un viaje, de deambular de habitación en habitación y de reflexionar sobre cómo cada una de ellas ha figurado en la evolución de la vida privada.

»[...] la historia de la vida doméstica no es solo una historia sobre camas, sofás y cocinas, como más o menos me imaginé que iba a ser, sino sobre escorbuto, guano, la torre Eiffel, chinches, profanación de tumbas y prácticamente todo lo que ha sucedido. Las casas no son el refugio de la historia. Son el lugar donde termina la historia».

El tamaño de este libro no debe asustar a ningún lector dedicado. Al contrario: sabrá que, como en cualquier visita guiada, habrá que pausar las explicaciones, pues no hay museo -que si desea conocerse bien- se abarque en un solo día: habrá que degustar sala por sala y, cuando el artista nos parezca atractivo, dedicarle tiempo, conocerlo, lo mismo que a su obra. Así que, de la mano divertida y elocuente de Bill Bryson, vale la pena dejarse envolver en los pliegues y texturas del gran cortinaje de la «Historia». </>



*En casa.*  
*Una breve historia de la vida privada*  
Bill Bryson  
RBA Narrativas,  
Barcelona, 2019, 672 págs.



**ICAMI** *Online*  
*Formación integral interactiva*

**En estos momentos tan críticos, debemos adaptar nuestra Gestión Empresarial.**

Gestión en tiempos de crisis (GET), es un programa práctico que consta de 4 módulos que te ayudaran a detectar oportunidades de negocio y conocer las herramientas para hacer los números que sustenten las decisiones de manera más eficiente y que te preparen para una negociación efectiva con clientes y proveedores, permitiendo gestionar este nuevo modelo de hacer negocio.

# GET

PROGRAMA  
DE **GESTIÓN**  
EN TIEMPOS DE CRISIS



Programa focalizado que busca que los mandos intermedios de la organización **fortalezcan sus competencias** para mejorar su desempeño operativo en estos tiempos de desafíos y oportunidades.



[www.icami.mx](http://www.icami.mx)

800 00 42264

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

Mejores personas, mejores resultados



# GRUPO IPS

GARANTÍA EN SEGURIDAD

| MÉXICO • PERÚ |



OFICIALES  
DE SEGURIDAD

PROTECCIÓN  
EJECUTIVA

ARMADOS

ELECTRÓNICA

GPS

ALARMAS

CREA

CONSULTORÍA



[grupoipsmexico.com](http://grupoipsmexico.com)

Síguenos



Tel. (55)55 25 3242



GRUPO IPS  
GARANTÍA EN SEGURIDAD



tiLatina



GRUPO M@SEG