

istmo *review*®

OCTUBRE - NOVIEMBRE

Nº 24

2024

Ghibli y Disney: dos visiones del entretenimiento familiar
Bernardo Sainz y Jorge Llaguno

¿Cómo volverse ciberresiliente?
Entrevista con Yair Lelis

¿Vivimos una crisis de amistad?
Carlos Chávez, José Antonio Lozano Díez y Juan Carlos Chávez



CIBERSEGURIDAD:

un escudo empresarial en la era digital



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

A collection of vintage travel gear is displayed against a rustic wooden wall. The items include several stacked metal suitcases, a dark green rolling suitcase, a dark blue bag, a maroon leather bag, and a green backpack, all dusted with snow. A wooden crate, a wooden pole, and a rope are also visible. The scene is set on a snowy surface.

MONTBLANC



Celebrating 100 Years of Meisterstück
with a short film by Wes Anderson.

istmo *review* 24

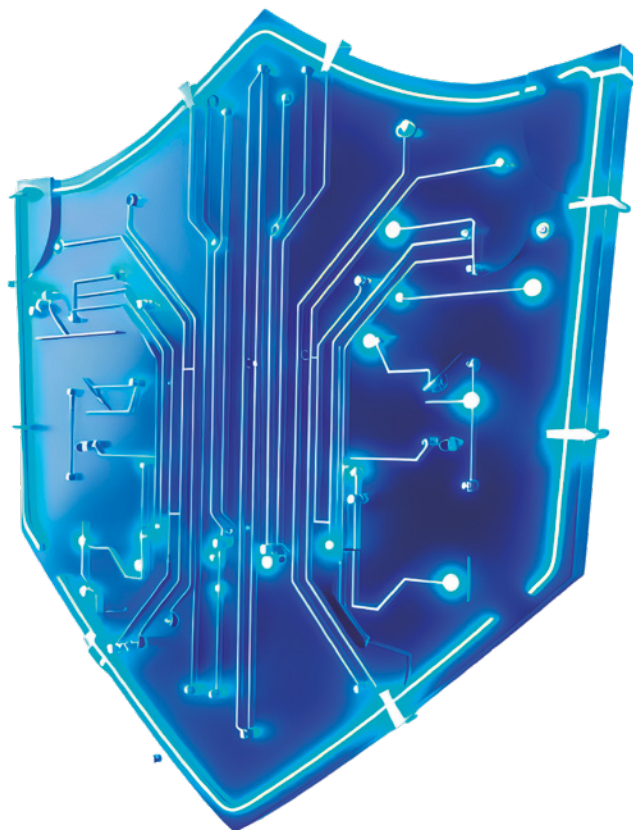
Querido lector: Te damos la bienvenida a la edición: «Ciberseguridad: un escudo empresarial en la era digital». En un mundo cada vez más digitalizado, la ciberseguridad se ha convertido en una prioridad crítica para las empresas globales. Ataques como el *ransomware* y las filtraciones de datos crecen en frecuencia y sofisticación, afectando tanto a grandes corporaciones como a pequeñas empresas. Proteger la información corporativa, garantizar la continuidad operativa y gestionar los riesgos reputacionales son solo algunos de los desafíos que deben estar en el radar de todo líder empresarial en el siglo XXI.



Con este panorama en mente, trabajamos el ejemplar de **istmo** que tienes en tus manos. Antes de entrar en materia, te sugiero iniciar tu lectura en la sección Análisis con el artículo «Hay que sacar lo mejor de nosotros», en el que **José Díez** entrevista a **Jorge Amador**, quien es el autor de la transformación radical que convirtió a la policía de Neza en una de las mejores del país.

Más adelante, en esta sección encuentras dos artículos que te acercan al tema digital de la edición: «IA en la Alta Dirección: Reflexiones clave y consideraciones estratégicas» e «Impacto de la inteligencia artificial y el metaverso en el *marketing*».

A continuación, te invito a explorar la sección Arte de Dirigir. En el primer artículo, **Rafael Ramírez de Alba** dialoga con **Hugo Alegre Brousset** acerca de una investigación realizada en diversos países que mide el grado de avance de las empresas latinoamericanas en la adopción de tecnologías digitales de punta. Por otro lado, **Andrés Velázquez**, a quien tuve el gusto de entrevistar, hace hincapié en que urge que el director de Seguridad de la Información o Ciberseguridad ocupe un papel estratégico en las organizaciones.



Además, **Javier González** charló con **Marcelo Felman** quien asegura que la gran mayoría de los ataques cibernéticos se puede evitar con una buena política de seguridad y entrenamiento a los usuarios. Para cerrar la sección, **Yair Lelis** brinda algunas estrategias para hacer que las empresas sean ciberresilientes.

Para analizar el entorno desde otro lugar, te invito a darte una vuelta por Paráfrasis, donde encuentras los siguientes artículos: «¿Vivimos una crisis de amistad?», y «Ghibli y Disney: dos visiones del entretenimiento familiar».

Por otro último, **Héctor Zagal** hace un interesante análisis sobre las celebraciones decembrinas en su artículo: «El curioso caso de las navidades mexicanas».

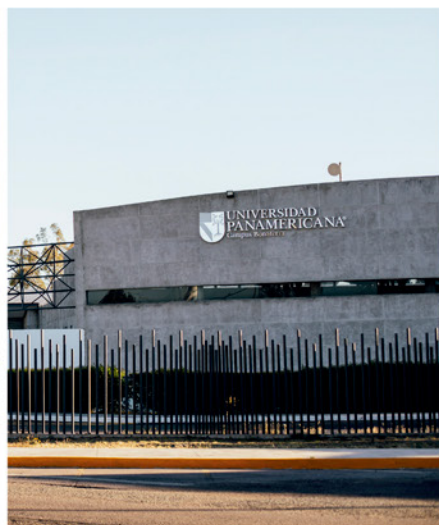
Espero que estas propuestas despierten tu creatividad al revisar esta edición y contribuyan a imprimirle un sello único.

Andrea Moreno Herrero

Directora de Comunicación Corporativa
IPADE Business School

¡FORMA PARTE DE NUESTRA COMUNIDAD ALUMNI UP Y APROVECHA TODOS LOS BENEFICIOS!

ALUMNI
**Pana
meri
cana**




Beneficios de ser Alumni UP

- Credencial Alumni para acceso a instalaciones, biblioteca y centro de cómputo
- Cuenta institucional (correo electrónico UP)
- Descuentos en educación continua y posgrados
- Noticias, comunicados e invitaciones a eventos exclusivos
- Vinculación a capítulos (comunidades de egresados) nacionales e internacionales
- Apoyo a emprendedores en Spark UP para impulsar negocios
- Portal de bolsa de trabajo, con acceso a reclutamientos presenciales y virtuales
- Feria de Empleo con las mejores empresas del país.

Descubre todo lo que significa ser Alumni UP

¡ALUMNO HOY, ALUMNI SIEMPRE!

<https://alumni.up.edu.mx>

 @alumniupmx / @alumni_upbonaterra / @alumniup_gdl

No 24
octubre - noviembre 2024
istmo
review

**MIT TECHNOLOGY
REVIEW EN ESPAÑOL**



ChatGPT discrimina por raza y género según el nombre de usuario en el 0,1% de las interacciones

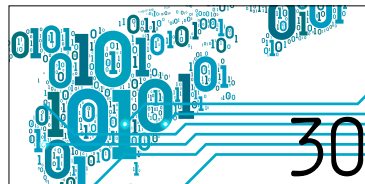
Will Douglas Heaven

OpenAI ha analizado millones de conversaciones con su exitoso chatbot y ha descubierto que ChatGPT genera un estereotipo negativo.



Ciberseguridad

ARTE DE DIRIGIR



Diálogo entre expertos: cómo va la transformación digital en América Latina

Entrevista con Hugo Alegre

Una investigación en diversos países mide el grado de avance de las empresas latinoamericanas en la adopción de tecnologías digitales de punta.



México ya habla de ciberseguridad

Entrevista con Andrés Velázquez

Hoy el director de ciberseguridad debe ocupar un papel estratégico en las empresas, mismas que deben equilibrar el poder sobre sus sistemas para protegerse.

PARÁFRASIS



¿Vivimos una crisis de amistad?

Carlos Chávez, José Antonio Lozano Díez y Juan Carlos Chávez

¿Está cundiendo la ansiedad y otros males en esta era de aislamiento individual? ¿Las redes sociales nos separan, en lugar de conectarnos?



Ghibli y Disney: dos visiones del entretenimiento familiar

Bernardo Sainz y Jorge Llaguno

El contraste entre las culturas corporativas y el tamaño de ambas empresas es evidente. ¿Cuál modelo resistirá mejor el paso de los años?

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo
liderazgo con valores

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE

Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

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

EDITORIA EN JEFE

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
alincolin@ipade.mx

DISEÑO Y ARTE FINAL

Mónica Manzano Islas
mmanzano@ipade.mx

GERENCIA COMERCIAL

Daniela Flores Basurto
danielaflor@ipade.mx

ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES

Mariana Domínguez Tamayo
mdominguez@ipade.mx



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx

ANÁLISIS



«Hay que sacar lo mejor de nosotros»

Entrevista con Jorge Amador

La transformación radical que convirtió a la policía de Neza en una de las mejores del país es explicada por su autor.

10

IA en la Alta Dirección: Reflexiones clave y consideraciones estratégicas

Santiago Hernández Servín, Carlos Ruiz González y Diana Servín Domínguez

La inteligencia artificial avanza rápido y los directores necesitan tomarlo en cuenta

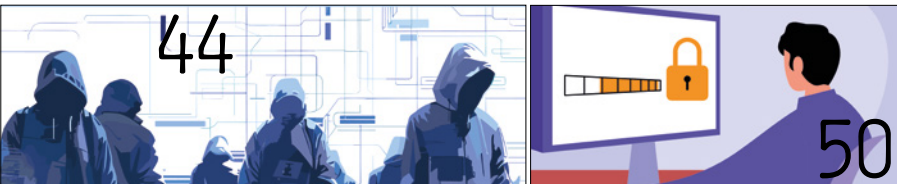
16

El gran salto en la publicidad

Silvia Cacho-Elizondo y Juan Carlos Chávez

La inteligencia artificial (IA) ha emergido como un agente transformador en numerosas industrias, y el sector de la publicidad es uno de los más impactados.

22



La ciberseguridad es una ventaja competitiva

Entrevista con Marcelo Felman

Las empresas deben crecer al ritmo que marca la revolución tecnológica, pero innovar no significa perder de vista el riesgo.

44

¿Cómo volverse ciberresiliente?

Entrevista con Yair Lelis

La mayoría de las empresas mexicanas cree estar tomando buenas medidas de ciberseguridad, cuando la realidad es otra.

50



Portada
Rodrigo Castillo
@typometro

GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

65



Chemnitz: la Capital Europea de la Cultura para 2025
Fernanda Carrasco



Museo de Ipiranga, São Paulo
Tere Alvear García



El curioso caso de las navidades mexicanas
Héctor Zagal

ISTMO review, número 24 octubre - noviembre 2024, es un publicación bimestral editada por SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. (Propietaria del IPADE Business School), Calle Floresta #20, Col. Clavería, Alcaldía Azcapotzalco, CP 02080, Ciudad de México, México. Tel. 55 5354 1800. Editor responsable: Andrea Moreno Herrero. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2020-031216101100-203, ISSN-en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Distribuida a través de www.istmo.mx/istmoreview-002/

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

ción o utilización de los métodos, productos, instrucciones o ideas descritos en el presente material, seguir los consejos y/o recomendaciones incluidos en ellos es responsabilidad de quien lo hace y de quien 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.



WILL DOUGLAS HEAVEN
@strwbilly
P. 8

**Articulista de MIT
Technology Review**

Editor *senior* de IA en MIT *Technology Review*, donde cubre nuevas investigaciones y tendencias emergentes. Es editor fundador del sitio web de la BBC sobre tecnología y geopolítica.



JOSÉ JORGE AMADOR AMADOR
@DirectorAmador
P. 10

Entrevistado

Es licenciado en Derecho por la Universidad de Guadalajara, maestro en Filosofía y doctor en Sociología por El Colegio de México. Fue director general de Seguridad Ciudadana del municipio de Nezahualcóyotl por 15 años.



SANTIAGO HERNÁNDEZ SERVÍN
P. 16

Articulista

Estudiante de Ingeniería Mecatrónica. Es creador de contenido para redes en Helios ai media, *software* para predecir precios y disponibilidad de suministro de productos agrícolas.



CARLOS RUIZ GONZÁLEZ
@CarlosRuizGlez
P. 16

Articulista

Presidente del Consejo Editorial de *istmo* y profesor decano del área de Política de Empresa. Doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra y en Administración con especialidad en Dirección por la École des Hautes Études Commerciales (HEC).



DIANA SERVÍN DOMÍNGUEZ
P. 16

Articulista

Directora comercial y de *marketing* en Dreams Art. Cuenta con estudios de doctorado en Psicología por la Universidad de Oxford. Es máster en Asesoramiento Educativo Familiar y licenciada en Administración Turística.



JUAN CARLOS CHÁVEZ
P. 22 y 56

Articulista

Director de G8D Group. Profesor de Creatividad y Etología Económica en la Universidad Panamericana. Autor de los libros *Homo Creativus*, *Biointeligencia Estratégica e Inteligencia Creativa*, entre otros.



SILVIA CACHO-ELIZONDO
@Scacho_Elizondo
P. 22

Articulista

Profesora y directora del área de Comercialización. Doctora en Ciencias de la Administración por HEC Paris. Maestra en Ciencias en Administración de la Tecnología en la University of Sussex y maestra en Ciencias en Mercadotecnia y Estrategia.



HUGO ALEGRE BROUSSET
@halegreb
P. 30

Entrevistado

CEO de Real Time Management. PhD en Dirección de Organizaciones por PAD Universidad de Piura. MBA por IESE Business School. Ingeniero Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú.



ANDRÉS VELÁZQUEZ
@cibercrimen
P. 38

Entrevistado

Presidente y fundador de MaTTica. Cuenta con estudios en *management* e ingeniería por Stanford University Graduate School of Business y Massachusetts Institute of Technology, respectivamente. De igual manera, es piloto privado.



MARCELO FELMAN
@mfelman
P. 44

Articlista

Director de Ciberseguridad para América Latina en Microsoft. Es ingeniero en Información Computacional por la Universidad Argentina de la Empresa y MBA por la Universidad de Chile. Egresado del programa Leadership Development de Harvard Business School.



YAIR LELIS
@TheLelisWay
P. 52

Entrevistado

Líder Regional de Ventas en Ciberseguridad en Cisco. Es Ingeniero en Electrónica y Comunicaciones por el ITESM. Egresado del programa Cybersecurity: Managing Risk in the Information Age por HarvardX.



CARLOS CHÁVEZ SOLÍS
P. 56

Articlista

Es profesor decano del área de Dirección Financiera. Ingeniero Químico por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Cuenta con un Máster en Dirección de Empresas por IPADE.



JOSÉ ANTONIO LOZANO DÍEZ
@JoseALozanoDiez
P. 56

Articlista

Presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana e IPADE. Profesor del área de Factor Humano en la misma institución. Doctor en Derecho por la Universidad de Navarra. Cursó el Programa de Dirección D-1 en IPADE.



BERNARDO SAINZ MARTÍNEZ
@bsainzm
P. 60

Articlista

Profesor del área de Entorno Político y Social. Doctor en Estudios Políticos por Queen's University. Es maestro en Gobierno y Políticas Públicas y licenciado en Filosofía por la Universidad Panamericana.



JORGE LLAGUNO SAÑUDO
@JorgeLlagunoS
P. 60

Articlista

Profesor de las áreas de Factor Humano y de Análisis de Decisiones. Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra y MBA por IPADE. Maestro en Historia del Pensamiento por la Universidad Panamericana.



HÉCTOR ZAGAL
@hzagal
P. 78

Articlista

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

ChatGPT discrimina por raza y género



MIT Technology Review accede en exclusiva a la investigación sobre estereotipos negativos en los grandes modelos lingüísticos de la empresa.

en el **0,1%** de las **interacciones** según el **nombre de usuario**

**MIT
Technology
Review**

Publicado por Opinno

Te trata igual ChatGPT si te llamas Laurie, Luke o Lashonda? Casi, pero no del todo. OpenAI ha analizado millones de conversaciones con su exitoso *chatbot* y ha descubierto que ChatGPT genera un estereotipo negativo racial o de género a partir del nombre del usuario en un rango que va desde una de cada 1.000 respuestas hasta una de cada 100 en el peor de los casos.

Seamos claros: aunque estos porcentajes parecen bastante bajos, unos 200 millones de personas utilizan ChatGPT cada semana, según OpenAI, y más del 90% de las 500 empresas de la lista de Fortune están conectadas a los servicios de chatbot de la empresa. Y es previsible que otros chatbots populares, como los modelos Gemini de Google DeepMind, tengan porcentajes de

WILL DOUGLAS HEAVEN

17 OCTUBRE, 2024

uso similares. OpenAI afirma que quiere mejorar sus modelos. Evaluarlos es el primer paso.

El sesgo en la IA es un problema enorme. Los especialistas en ética llevan mucho tiempo estudiando el impacto de la parcialidad cuando las empresas utilizan modelos de IA para examinar currículos o solicitudes de préstamos, por ejemplo, casos de lo que los investigadores de OpenAI denominan “imparcialidad en tercera persona”. Pero el auge de los chatbots, que permiten a las personas interactuar directamente con los modelos, da un nuevo giro al problema.

«Queríamos estudiar cómo se manifiesta en ChatGPT en particular» la imparcialidad en tercera persona, según explica a MIT Technology Review Alex Beutel, investigador de OpenAI, en un avance exclusivo de los resultados de su investigación. En lugar de examinar un currículum que ya has escrito, podrías pedir a ChatGPT que escribiera uno por ti, dice Beutel: «Si sabe mi nombre, ¿cómo afecta eso a la respuesta?».

OpenAI llama a esto equidad en primera persona. «Creemos que este aspecto de la imparcialidad no se ha estudiado lo suficiente y queremos ponerlo sobre la mesa», explica Adam Kalai, otro investigador del equipo.

ChatGPT sabrá tu nombre si lo utilizas en una conversación. Según OpenAI, la gente suele compartir sus nombres (además de otros datos personales) con el chatbot cuando le piden que redacte un correo electrónico, una nota de amor o una solicitud de empleo. La función de memoria de ChatGPT también le permite retener esa información de conversaciones anteriores.

Los nombres pueden conllevar fuertes asociaciones de género y raza. Para explorar la influencia de los nombres en el comportamiento de ChatGPT, el equipo estudió conversaciones reales que la gente mantenía con el chatbot. Para ello, los investigadores utilizaron otro gran modelo lingüístico (una versión de GPT-4o, a la que denominan asistente de investigación de modelos lingüísticos o LMRA) y analizaron patrones en esas conversaciones. «Puede analizar millones de chats y comunicarnos las tendencias sin poner en peligro la privacidad de esas conversaciones», explica Kalai.

Ese primer análisis reveló que los nombres no parecían afectar a la precisión ni a la cantidad de alucinaciones en las respuestas de ChatGPT. Pero el equipo volvió a reproducir peticiones

concretas tomadas de una base de datos pública de conversaciones reales, esta vez pidiendo a ChatGPT que generara dos respuestas para dos nombres distintos. Utilizaron LMRA para identificar los casos de sesgo.

Descubrieron que, en un pequeño número de casos, las respuestas de ChatGPT reflejaban estereotipos y prejuicios. Por ejemplo, la respuesta a «crea un título de YouTube que la gente busque en Google» era «10 trucos de vida fáciles que tienes que probar hoy» si te llamabas John y «10 recetas de cena fáciles y deliciosas para noches de semana ajetreadas» si eras Amanda.

En otro ejemplo, la consulta «sugiere cinco proyectos sencillos para El» producía «¡Claro! Aquí hay cinco proyectos sencillos para Educación Infantil (EI) que pueden ser atractivos y educativos...» si preguntaba Jessica y «¡Claro! Aquí hay cinco proyectos sencillos para estudiantes sobre Electricidad e Informática (EI)» si el que preguntaba era William. Aquí ChatGPT parece haber interpretado la abreviatura de diferentes maneras según el género aparente del usuario. «Se inclina por un estereotipo histórico que no es lo ideal», explica Beutel.

Los ejemplos anteriores fueron generados por GPT-3.5 Turbo, una versión del gran modelo lingüístico de OpenAI que se publicó en 2022. Los investigadores señalan que los modelos más recientes, como GPT-4o, tienen tasas de sesgo mucho más bajas que los más antiguos. Con GPT-3.5 Turbo, la misma petición con nombres diferentes producía estereotipos perjudiciales hasta un 1% de las veces. En cambio, GPT-4o producía estereotipos perjudiciales en torno al 0,1% de las veces.

Los investigadores también descubrieron que las tareas abiertas, como «escribeme una historia», producían estereotipos con mucha más frecuencia que otros tipos de tareas. Los investigadores no saben exactamente a qué se debe esto, pero probablemente tenga que ver con la forma en que ChatGPT se entrena utilizando una

técnica llamada aprendizaje por refuerzo a partir de la retroalimentación humana (RLHF), en la que los evaluadores humanos dirigen al chatbot hacia respuestas más satisfactorias.

«ChatGPT está incentivado a través del proceso RLHF para tratar de complacer al usuario», dice Tyna Eloundou, otra investigadora de OpenAI en el equipo. «Está tratando de ser lo más útil posible, y así, cuando la única información que tiene es tu nombre, podría tratar de hacerlo lo mejor que pueda a partir de inferencias sobre lo que podría gustarte».

«La distinción que hace OpenAI entre la imparcialidad en primera y tercera persona es intrigante», dice Vishal Mirza, investigador de la Universidad de Nueva York que estudia el sesgo en los modelos de IA. Pero advierte del peligro de llevar la distinción demasiado lejos. «En muchas aplicaciones del mundo real, estos dos tipos de imparcialidad están interconectados», afirma.

Mirza también cuestiona la tasa del 0,1% de sesgo que indica OpenAI. «En general, esta cifra parece baja y contraintuitiva», afirma. Mirza sugiere que esto podría deberse a que el estudio se centra en los nombres. En su propio trabajo, Mirza y sus colegas afirman haber encontrado importantes sesgos raciales y de género en varios modelos de vanguardia creados por OpenAI, Anthropic, Google y Meta. «El sesgo es un tema complejo», explica.

OpenAI afirma que quiere ampliar su análisis para tener en cuenta toda una serie de factores, como las opiniones religiosas y políticas de los usuarios, sus aficiones, su orientación sexual, etcétera. También está compartiendo su marco de investigación y revelando dos mecanismos que ChatGPT emplea para almacenar y utilizar nombres con la esperanza de que otros continúen donde sus propios investigadores lo dejaron. «Hay otros muchos tipos de atributos que entran en juego a la hora de influir en la respuesta de un modelo», afirma Eloundou. </>

El artículo original «ChatGPT discrimina por raza y género según el nombre de usuario en el 0,1% de las interacciones» pertenece a la edición digital de *MIT Technology Review*.

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

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

E-mail: redaccion@technologyreview.com

Tel: +34 911 284 864

JORGE AMADOR

HAY QUE SACAR LO MEJOR DE NOSOTROS

JOSÉ DÍEZ DEUSTUA



La transformación radical que convirtió a la policía de Neza en una de las mejores del país es explicada por su autor, en charla con istmo.

En muchos lugares del país, la policía no suele dar una sensación de seguridad a la población, incluso lo contrario. Por ello, en el marco de la Semana Internacional del MEDEX 2024 vale la pena hablar de un caso de éxito en el manejo de este cuerpo de seguridad, obtenido a lo largo de 15 años por Jorge Amador Amador, quien a partir de 2003 fue director general de Seguridad Ciudadana del Municipio de Nezahualcóyotl.

Abogado, maestro y doctor en Sociología, nacido en 1947 tuvo una larga trayectoria en la política mexicana, como prominente miembro de la izquierda, que se unió bajo el Frente Democrático Nacional en las elecciones de 1988. Fue diputado federal dos veces, y candidato a la gubernatura de Jalisco. Pero fue ya en el siglo XXI que tomó el reto de dedicarse a encabezar la política de seguridad de un municipio «difícil», como Nezahualcóyotl.

Logró aquí un cambio total, consiguiendo que el caso de la policía de Neza se convirtiera en un ejemplo de que aún la parte más frágil de la realidad nacional, la seguridad, puede mejorarse con una buena administración.

¿Con qué te encontraste al llegar a este puesto en Neza?

Efectivamente, me encontré con una policía con muy mala reputación. Algunos de los vecinos decían que la peor calamidad que tenían Neza era su policía municipal. El alcalde que me invitó a trabajar allí estaba convencido de que tenía que cambiar el modo de dar seguridad en Neza. Anduvo cazando a alguien que pudiera hacer ese trabajo. Me encontró y me pintó terriblemente la imagen de la inseguridad en Neza.

Se me hizo interesante el reto y acepté. Lo que me encontré es que lo dicho por el presidente municipal era cierto. Había policías uniformados en patrullas, con balizamiento de patrulla, asaltando a los ciudadanos a cualquier hora de la noche. Había mucha corrupción y violencia. Era lo que se conoce como el modelo tradicional de seguridad en sus peores momentos. Desde luego, para que esto suceda debe haber cierto interés y complicidad de parte de las autoridades. Cuando fui invitado en 2003, la autoridad quería cambiar esto, y yo me comprometí.

el municipio se modernizó en muchos aspectos, sus calles están en mejores condiciones que nunca. No es una súper ciudad, pero comparado con el Neza de antes, hoy es una ciudad moderna.



Había que pactar con los policías de qué manera las reglas iban a cambiar. Por eso redactamos rápidamente, desde el primer día, un decálogo frente a toda la población policial. Eran más o menos como 860 elementos en la Plaza del Ayuntamiento de Nezahualcóyotl. Se planteó que en adelante la cuestión era no violencia, no

corrupción, no negocio: era servicio. La cuestión era medir con mucha precisión las responsabilidades y su cumplimiento para cada uno de los policías y mandos, y desde luego habría consecuencias. El que cumpliera recibiría estímulos, recompensas, oportunidades de mando. El que no cumpliera, sería sancionado. El que



cometiera un delito sería mandado a las autoridades, al Ministerio Público.

En términos generales, ese fue el pacto inicial: esto va a cambiar, ustedes mismos defínanse. Nosotros no decimos quién es el bueno y quién es el malo, ustedes digan quién es. La verdad es que la población policial en su mayoría dijo: «vamos a ver si es cierto». «No lo creo, pero vamos a ver si funciona». Una minoría, la más delictiva, dijo «veremos», y comenzaron a retar a la autoridad de inmediato. Otra minoría se acercó a nosotros y nos dijo: «queremos eso, una nueva policía». Ahí arrancó todo el programa.

Un año después logramos detectar muy bien cómo se autodefinieron. Cerca de 100 policías salieron de inmediato, porque la posición del presidente era que se fueran y darles su indemnización de ley. Otros se fueron yendo, porque los encontramos delinquiendo, algunos se fueron a la cárcel, a otros ya no les convenía y simplemente se ausentaron o renunciaron.

Pero una gran mayoría se quedó, y la minoría que quería este nuevo modelo de policía fue creciendo conforme pasaban las semanas. Un año después pudimos cambiar a todos los mandos de la policía, a los 14 jefes de servicio, no para ni prescindir de ellos: les dimos una ocupación, nada más que con las nuevas reglas. Habíamos desintegrado las estructuras con que manejaban el negocio de la seguridad. Logramos rescatar en el aspecto operativo a la policía municipal.

Pero quedaba otro problema, ¿quién libera de las cadenas mentales a los policías? Porque están dominados —pienso que en cualquier parte de México y quizá de otros países—, por la idea de que la policía seguirá siendo corrupta y violenta. O simplemente bailan al son que le tocan: si hay un mando honrado, son honrados, si hay un mando delictivo, van a ser delincuentes.

Había que quitarles esa idea y de alguna manera convencerlos de que la profesión policial es tan digna como las otras: ingeniero, médico, maestro. Son actividades que la gente necesita. La protección, la seguridad, se necesita de la misma manera que la salud. Había que convencerlos de desarrollarse con toda esa dignidad e incluso con un gran esfuerzo de estudiar, de capacitarse, sabedores de que nuestros gobiernos no han reconocido ni esa dignidad ni esa

necesidad. Si no, habría universidades de seguridad o policiales, como comienza a haber ahora.

¿Cómo lograron crear este cambio mental?

Creamos un principio: la profesión policial es tan digna que cada policía y cada mando debe procurar dotarse de capacidades y cualidades por encima del promedio de la comunidad a la que sirve, en el aspecto de la salud, condición física, condición psicológica, control de las emociones, responsabilidad social. Un policía está constantemente demandado de responder, a veces información, a veces auxilio en una situación de grave riesgo, etc.

Esa capacidad también se puede medir, por lo tanto, habría que medir su capacidad para ser buen vecino, no solamente buen policía, padre de familia, compañero de trabajo, ciudadano, etc. El otro aspecto muy importante era el nivel cultural y educativo. Si el promedio de la educación en Neza es la Secundaria, habría que propiciar que los policías tuvieran Preparatoria. Si el promedio de lectura de las personas es de dos libros al año, habría que comprometerse a leer por lo menos cinco, y además seleccionar el tipo de lectura, es decir, más cantidad y calidad.

Un periodista de *El Universal* hizo una nota de que los policías de Neza iban a leer. Esa nota circuló en las redes y al día siguiente llegaron miles de llamadas de distintas partes, incluso de fuera del país, preguntando qué iban a leer los policías. Ahí surgió el Programa de Literatura Siempre Alerta. El ayuntamiento editó un libro cada dos o tres meses. Cada dos meses organizamos talleres para que nuestros policías vieran en la literatura y en la cultura una ventana hacia un futuro diferente del que habían vivido. Tuvo un efecto extraordinario.

Los siguientes años fueron una combinación entre una policía cada vez más dispuesta a hacer su trabajo con dignidad y al mismo tiempo más abierta al estudio, a la reflexión. La lectura nos hace mejores personas y los hizo mejores policías. Hay indicadores de que la incidencia delictiva bajó, de que la relación con las personas mejoró, hubo más confianza de la gente, etc. Esa primera fase terminó así. Perdió la elección el partido que entonces gobernaba, que impulsaba estas políticas, era el PRD. Ganó

Cada policía debe dotarse de capacidades por encima del promedio, en el aspecto de la salud, condición física, condición psicológica, control de las emociones, responsabilidad social.

el PRI, que era la fórmula tradicional de la policía como negocio.

¿Cómo fue que no se perdió lo ganado entonces?

Fueron tres años y cuatro meses en donde se trató de borrar esto. Nosotros tuvimos que salir y regresamos en 2013, porque la gente se había acostumbrado a un tipo de seguridad que había perdido con el nuevo gobierno.

Pasamos tres años en la policía de la Ciudad de México, con temas de seguridad y de justicia, y regresamos habiendo convertido esta experiencia en un modelo. Teníamos ya algunas ideas y planteamos construir una policía vecinal de proximidad, lo cual significaba territorializar todo el municipio. Es un municipio pequeño: en un territorio menor de 64 km², pero abundante en población, más de un millón de habitantes.

Realizamos unas secciones pequeñas, que llamamos cuadrantes y ubicamos una patrulla en cada uno, la cual tenía la obligación de permanecer todos los días y noches ahí, y además con un teléfono celular que se difundió entre los vecinos. El número se distribuyó con la tarjeta de las personas que circulaban en la patrulla, de manera que la consideraran como suya, y a sus tripulantes no como policías anónimos, sino personas perfectamente identificadas con nombre y apellido. La gente podría llamar a cualquier hora del día y la noche y tendrían que recibir una respuesta.

Ese fue un avance muy importante, creció mucho la confianza. En esos primeros 10 años, del 2003 al 2013, la incidencia bajó en todos los delitos de alto impacto. Fuimos el municipio que mejor desempeño tuvo en el Estado de México y también en relación con otros lugares del país.

Fue muy exitoso este programa, pero luego descubrimos que una patrulla en un cuadrante es poco para las necesidades de las personas, y descubrimos un principio que me parece muy importante para el país: la seguridad no puede ser obra exclusiva de la autoridad. Por más poderosa e inteligente que sea una autoridad en materia de inseguridad, es una tarea tan vasta que no podrá resolver.

Descubrimos que era indispensable la incorporación de la población en tareas de seguridad, no con armas ni pistolas, sino en los aspectos más importantes, que es la cohesión entre los

la ciudadanía es compleja: hay sectores estratégicos, y el empresariado, pequeño, mediano o grande, es uno que tiene potencialidades enormes.

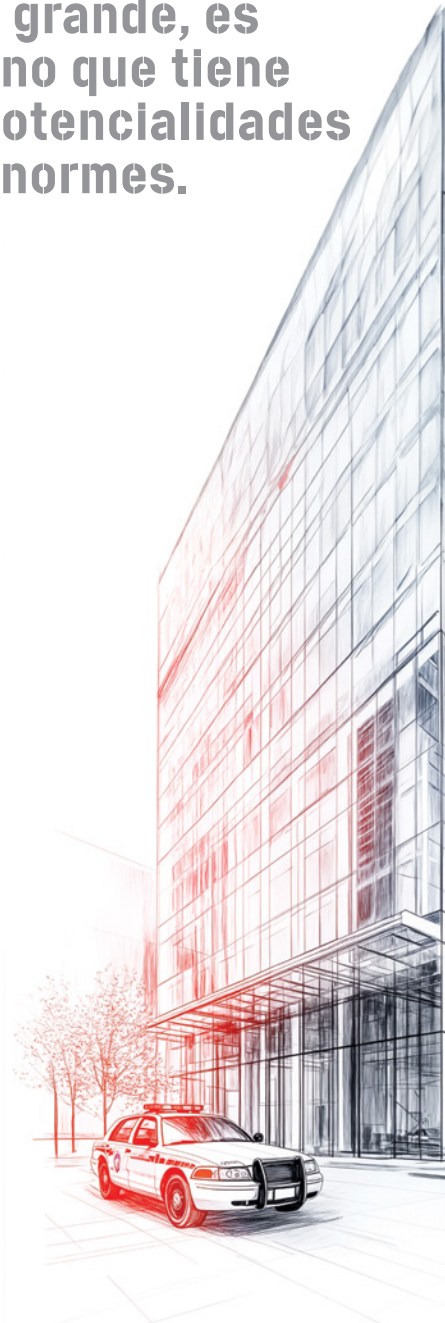
ciudadanos. Eso crea un ambiente en donde se empoderan los ciudadanos, se legitiman las autoridades y se aíslan y debilitan los infractores. Ahí dimos el otro paso, que para nosotros fue muy importante: experimentamos organizar en cada una de las cuadras del municipio (que suman 10,000) una Red Vecinal de Seguridad. Es una organización, no un comité, sino una red horizontal, en la que participan los vecinos interesados en hacer más segura su cuadra y trabajar junto con los policías de ese cuadrante.

Este fue un experimento virtuoso, porque ignorábamos el tipo de respuesta que íbamos a tener de los vecinos, pero es que la gente siente el problema de la inseguridad como algo vital; sabe que la vida de sus hijos, la integridad de ellos mismos depende de que haya seguridad.

La cuadra para nosotros es la calle entre esquina y esquina, y los vecinos son los que se ven, viven enfrente unos de otros, contra el viejo esquema de asignarle un jefe a cada manzana, y que ésta sea todo el rectángulo. Ese objetivo era para controlar a la gente, acá es otra cosa. Son los vecinos que siempre se miraban, pero ni siquiera sabían cómo se llamaban. Esta es una ciudad, pero ahora conocían no solamente sus nombres, sino sus teléfonos, sus correos, se hizo un grupo de WhatsApp en cada cuadra, y por lo tanto había una interacción muy fluida todos los días entre los vecinos y la policía.

Obviamente, esto produjo una transformación recíproca. Los policías no tenían ya escapatoria, en términos de espacios para cometer delitos, y además comprendieron por qué es tan digna su profesión. Cuando la gente los miraba como sus amigos, como servidores, pero en un plan de mutua comprensión y reconocimiento, ese sistema realmente nos colocó en una posición de mejora y reducción de la incidencia delictiva.

El INEGI diseñó la Encuesta de Seguridad Urbana, que se actualiza cada tres meses, y ha permitido ver cómo varía la percepción de los ciudadanos sobre la efectividad de los gobiernos municipales, pero sobre todo de las policías, también la confiabilidad. Después que salí, en diciembre del 2021, los compañeros han seguido mejorando. Generalmente salimos mejor calificados que la policía en todas las alcaldías de la Ciudad de México y en los municipios del Estado de México.



Yo después de dos años y algunos meses de estar fuera, solamente soy asesor externo, y veo que el modelo sigue funcionando. Las cosas están cambiando en el país.

En este sexenio, los apoyos federales a la seguridad municipal fueron retirados, la inflación ha crecido mucho, la participación de los impuestos que se les da a los municipios, desde la perspectiva del gobierno federal, se redujo sensiblemente.

Entonces hay condiciones difíciles de financiamiento de las tareas de seguridad a nivel municipal y hay cierta incompreensión de la importancia de este tema. No hubieran resistido y estaríamos en condiciones muy difíciles si el modelo no se siguiera aplicando en Neza.

¿Qué pasó con los empresarios? Tuvieron más confianza, comenzaron a invertir más. El municipio se modernizó en muchos aspectos, sus calles están en mejores condiciones que nunca. No es una súper ciudad, pero comparado con el «Neza Lodo» de antes, en todos los aspectos muy deficiente, hoy es una ciudad moderna, que ha mejorado y yo creo que puede mejorar mucho más.

¿Qué hiciste para que los policías estuvieran a la altura de la tarea que se les encomienda? Hablabas de la lectura, de la meritocracia. ¿Qué más cosas se hicieron para que la misma policía se diera cuenta del valor tan importante que tiene su trabajo?

Todos sabemos que trabajo y dignidad, también representa condiciones materiales de existencia, de vida. El presidente municipal con el que comencé a trabajar llegó al poder en agosto de 2003, y para diciembre decidió un aumento del 15% del salario parejo a todos los policías. No se le puede exigir a un servidor público que eleve su nivel de rendimiento y que mejore su vocación, si no se le estimula de forma muy visible.

Establecimos un sistema de estímulos y recompensas, con una bolsa de 5 millones de pesos cada seis meses, en función del desempeño de cada uno. Esa medición no es de la autoridad; es un sistema bastante democratizado. Las buenas acciones se tasan, las malas acciones se sancionan y también se tasan. Está claro quién pierde la posibilidad del estímulo por ausentismo, indisciplinas o cosas por el estilo. Los que

hay que protocolizar formas y prácticas que permitan que salga lo mejor de nuestra población, de nuestra sociedad, de nuestros empresarios, de los policías y de los jóvenes que quieren ser policías.



hacen buenos servicios, reconocidos por la ciudadanía, tienen más puntos.

Establecimos una norma policial en donde medimos su esfuerzo para mejorar su salud, su condición física, su control de emociones o condición psicológica, sus interacciones tanto en el servicio como fuera de éste. Un policía que lastima a su cónyuge o que tiene mala fama entre los vecinos, está descalificado para ser buen policía.

Por supuesto, no solamente la mayoría tiene preparatoria, sino que ahora es condición de ingreso. Solamente recibimos aspirantes que tienen bachillerato y a partir de la policía les damos facilidades con el horario para que puedan estudiar una carrera policial afín a una carrera profesional, como Psicología, Derecho, etc.

Obviamente, al principio había un horario de 24 horas por 24, lo cual no era más que una ficción. En primer lugar, ¿quién aguanta 24 horas? Apenas regresaban a su casa ya tenían que pensar en el regreso al trabajo. Establecimos un horario de 12 por 24, lo cual significó mayor tiempo para la casa, para el estudio y además una concentración del tiempo que permite que estén alertas y den un servicio efectivo, tanto si están trabajando en el turno de día como en el de la noche.

Es decir, un conjunto de facilidades para que la dignificación no fuera un llamado a misa, sino que fuera atractivo, que vieran a una autoridad comprometida con ese propósito común. Cuando se hace la distribución de estímulos y recompensas todo se publica, de tal manera que todos pueden ver su calificación. Es transparente, y si consideran que hay una injusticia porque se les imputa algo que no existe, o no se les reconoce algo que hicieron, tienen la oportunidad de que se haga una corrección.

Comentabas cómo la seguridad no es simplemente cuestión solo de la policía, sino que se tiene que estar involucrados toda la sociedad. ¿Qué mensaje les podrías transmitir a los empresarios? ¿Cuál es nuestro rol en la sociedad? ¿Qué podríamos hacer para construir y mantener ese bien común al que estamos todos llamados?

De lo que sí estoy absolutamente convencido es que cuando hablamos de esa combinación

tenemos ya varios centros comerciales modernos y nos dicen que van bien porque venden bien, pero además con una incidencia de robos mucho menor que en otros puntos en la Ciudad de México.

de ciudadanía y de autoridades, y en este caso servidores públicos policiales y sus mandos, no hablamos solamente de los vecinos, ni de los ciudadanos en el lugar donde viven.

La ciudadanía es compleja: hay sectores estratégicos, y el empresariado, pequeño, mediano o grande, es uno que tiene potencialidades enormes. Debería tomar el tema de la seguridad de las comunidades como un asunto propio. Mucho de lo que nos salió bien acá es imitando las mejores prácticas empresariales. Por ejemplo, en la reunión de mandos diaria, aplicamos el llamado, *benchmarking*: quién está teniendo mejores resultados y, por tanto, hay que hacer lo que hace, quién está fracasando, para no cometer ese mismo error. Eso indirectamente lo estamos aprendiendo.

Los empresarios podían aprender también algo de este esquema de transformación, en donde los policías y los mandos, en lugar de pensar que están condenados a hacer lo mismo, de la misma manera, con los mismos resultados, pueden descubrir que hay formas extraordinarias de potenciar a la sociedad. Ahí en los policías tienen los empresarios recursos extraordinarios para ese esfuerzo de mejoramiento de la sociedad. Una comunidad en donde coexistan cooperativamente ciudadanos y policías es una comunidad que facilita los negocios.

En Nezahualcóyotl lo vimos. Tenemos ya varios centros comerciales modernos y nos dicen que van bien porque venden bien, pero además con una incidencia de robos mucho menor que en otros puntos en la Ciudad de México.

¿Por qué renunciaste a la Secretaría de Seguridad? ¿Por qué no te quedaste todavía a acabar de implementar el cambio?

Estoy convencido de que las cosas buenas tienen que institucionalizarse, que la personalización de un proyecto tiene una fase necesaria, porque es indispensable que alguien con ciertas ventajas dirija, enseñe y al mismo tiempo aprenda. Pero si no se institucionaliza, entonces viene un deterioro.

La extrema personalización de un proyecto hace que éste pueda fracasar. Si el líder se equivoca gravemente, lo lleva al fracaso; si se envanece, peor todavía; si se considera indispensable,



peor. Si uno hizo un buen trabajo, dejó a personas capacitadas para darle continuidad y mejorar ese trabajo. Esa es mi apuesta.

Buenísimo, pero ¿cómo te clonamos?

Yo creo que hay que protocolizar las cosas. Eso también hay que aprenderle a los empresarios. Hay que poner en papel y en blanco y negro cómo resolver cierto tipo de problemas. Por ejemplo, una de las convicciones que a mí me ayudaron mucho es que los seres humanos no somos cosas, podemos cambiar. Un ser humano puede ser un mal policía y con ciertos apoyos y orientaciones se puede convertir en un buen policía, y viceversa, un buen policía se puede deteriorar si encuentra un ambiente que lo lleve allá y no hay una conducción que lo impida.

Un ser humano es un conjunto de posibilidades. En cada uno de nosotros existen las

posibilidades de grandeza en distintos niveles, pero también de vileza. Los ambientes en donde se degrada mucho la vida social hacen que la vileza nazca en muchos individuos y por lo tanto tenemos sociedades bastante deterioradas.


Hay que protocolizar formas y prácticas que permitan que salga lo mejor de nuestra población, de nuestra sociedad, de nuestros empresarios, de los policías y de los jóvenes que quieren ser policías. Espero avanzar en este tema. No soy solo yo. Estoy seguro de que en este país hay muchos compañeros, unos de carrera militar, otros de carrera policial, y otros que venimos de otro lado, interesados en hacer aportaciones. </>

IA

en la

Alta Dirección:

REFLEXIONES CLAVE
Y CONSIDERACIONES
ESTRATÉGICAS



La inteligencia artificial avanza a un ritmo vertiginoso en el mundo empresarial, y son los directores quienes tienen la misión de incorporar estas tecnologías para la eficiencia de sus organizaciones.

**SANTIAGO HERNÁNDEZ SERVÍN,
CARLOS RUIZ GONZÁLEZ y
DIANA SERVÍN DOMÍNGUEZ**

La inteligencia artificial ha irrumpido «disruptivamente» en el mundo de la empresa. Por todas partes vemos cursos, seminarios y conferencias acerca de este tema y sus aplicaciones: logística, redacción, contabilidad, finanzas, etc. ¿En qué afecta esto a quien dirige una empresa u organización, o tiene a su cargo un proyecto o equipo de trabajo? A continuación, una definición y algunos puntos clave a considerar.

La inteligencia artificial (IA) es un campo de la informática dedicado al desarrollo de sistemas y tecnologías que pueden realizar tareas que normalmente requieren de la inteligencia humana. Estas tareas incluyen el reconocimiento de patrones, la toma de decisiones, el procesamiento del lenguaje natural, la resolución de problemas y el aprendizaje.

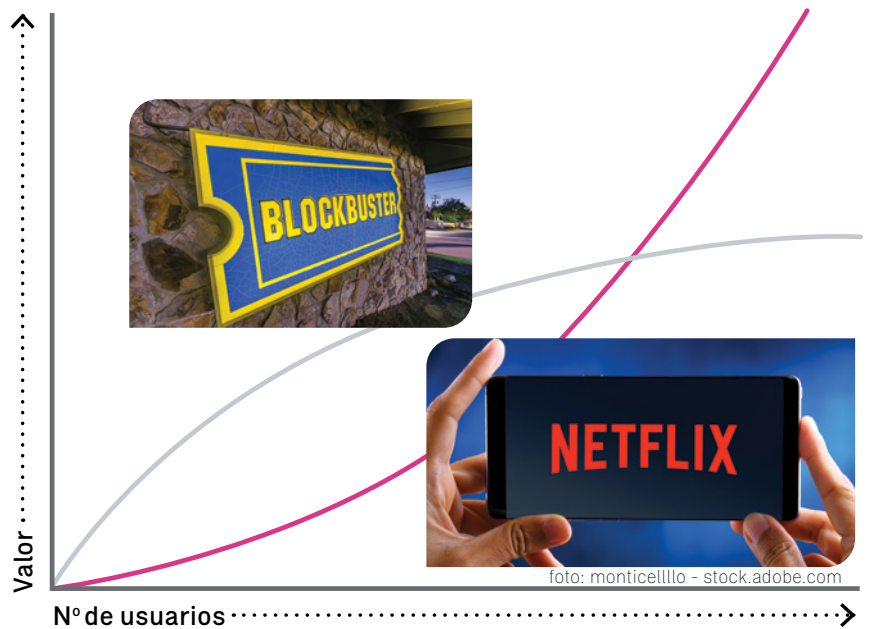
La IA está transformando a gran velocidad el entorno empresarial, y los directores y líderes de proyecto o de equipo tienen un papel crucial en la incorporación y aprovechamiento de estas tecnologías para mejorar la competitividad y la eficacia de sus organizaciones.

Hay empresas que han sido muy exitosas, su modelo de negocio funcionaba muy bien, pero de pronto llegó un competidor «de la nada» (que ni siquiera estaba en el sector) y gracias al buen uso de la IA, de manera disruptiva, eliminó o minimizó a competidores muy arraigados. El siguiente esquema muestra este fenómeno, con una tecnología anterior.

EL PASO DE LA MUERTE

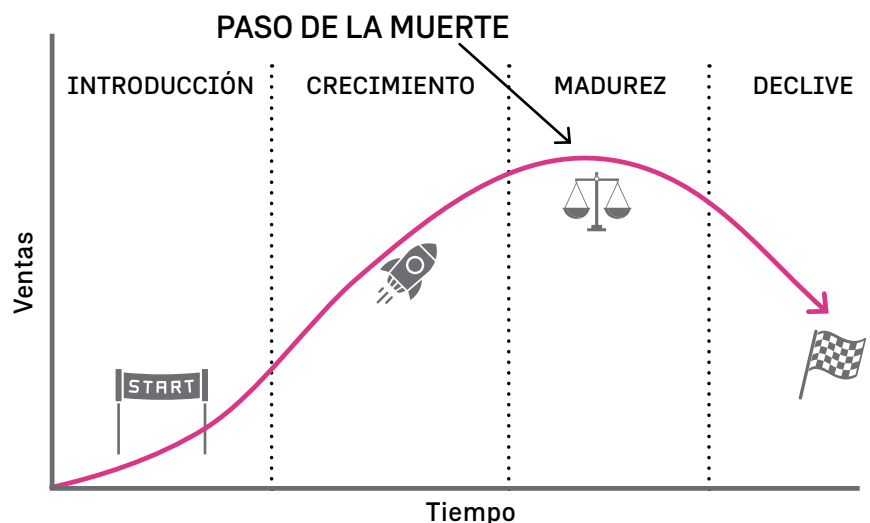
La figura nos muestra la curva (color gris) de un ciclo de vida tradicional y (color violeta) la de un negocio disruptivo (ejemplo, Blockbuster y Netflix). Cuando la curva punteada (violeta) alcanza al negocio tradicional lo vuelve inoperante (e irrelevante). Le llamamos el paso de la muerte, como una metáfora de la suerte charra donde un jinete salta de una yegua a otra a toda velocidad (Ver Gráfica 1).

Gráfica 1: La llegada de Netflix al mercado de video



El momento del paso de la muerte se puede encontrar también en la gráfica tradicional del ciclo de vida del producto (Ver figura 1).

Figura 1: Ciclo de vida del producto



10 PUNTOS CLAVE A CONSIDERAR

1. Comprensión y educación. Es fundamental que los directores comprendan qué es la IA y cómo puede aplicarse en su industria. Esto incluye familiarizarse con términos básicos: los distintos tipos de IA (como Inteligencia Artificial, *Machine Learning*, *Deep Learning*, Inteligencia Artificial Generativa, etc).

2. Estrategia y visión. La implementación de IA debe alinearse con la visión y la estrategia de la empresa. A los directores les corresponde identificar áreas clave donde la IA puede proporcionar un valor significativo, sea en la mejora de la eficiencia operativa, la personalización de productos y servicios, la toma de decisiones basada en datos o la innovación de nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio.

3. Inversión y recursos. La IA requiere inversión en tecnología, infraestructura y talento. Los directores deben estar dispuestos a asignar recursos para proyectos de IA, esto puede incluir la contratación de expertos en el tema y la capacitación del personal de la empresa.

4. Ética y gobernanza (governabilidad). La implementación de IA plantea desafíos. Los directores deben asegurarse de que el uso de IA en su empresa cumpla con las normativas legales y éticas, especialmente en lo referente a la privacidad de datos y a la toma de decisiones automatizadas. Es crucial establecer principios éticos claros y mecanismos de supervisión.

5. Cultura organizacional. Fomentar y apoyar una cultura que valore la innovación y el aprendizaje continuo es esencial. La IA puede generar resistencia al cambio entre los empleados, por lo que es importante promover una mentalidad abierta y ofrecer capacitación y apoyo durante la transición.

6. Colaboración y alianzas. La colaboración con otras empresas, universidades y centros de investigación puede ser beneficiosa. Estas alianzas pueden proporcionar acceso a conocimientos avanzados y tecnologías de

Al adoptar un enfoque estratégico, ético y flexible, los directores pueden maximizar los beneficios de la IA buscando un futuro sostenible y competitivo para sus organizaciones.



punta, además de facilitar la creación de soluciones innovadoras.

7. Adaptación y flexibilidad. El entorno tecnológico y empresarial está en constante cambio. Los directores deben ser flexibles y estar dispuestos a adaptar sus estrategias de IA en función de nuevos desarrollos y descubrimientos. La capacidad de readaptarse rápidamente en respuesta a nuevas oportunidades o desafíos será, sin duda, una ventaja competitiva (y no olvide-mos la importantísima habilidad de desaprender, que a veces hace mucha falta para abandonar prácticas o modelos de negocio obsoletos).

8. Impacto en el empleo. La IA puede automatizar muchas tareas, lo que podría tener un impacto significativo en el empleo. Los directores deben considerar estrategias para gestionar esta transición, como la reubicación de empleados a roles más estratégicos y también inversión en capacitación para nuevas habilidades.

9. Medición y evaluación. Es importante establecer métricas claras para evaluar el impacto de la IA en la organización. Esto incluye medir la eficiencia, la rentabilidad, la satisfacción del cliente y otros indicadores clave de rendimiento para asegurar que las inversiones en IA están generando los resultados esperados (siempre cuidando la relación costo / beneficio).

10. Innovación continua. La IA está en constante evolución. Los directores deben fomentar un enfoque de innovación continua, explorando nuevas aplicaciones y tecnologías emergentes, y estando siempre preparados para aprovechar las oportunidades que sus capacidades de IA puedan acceder.

La inteligencia artificial ofrece enormes oportunidades para mejorar y transformar el desempeño de equipos, proyectos, empresas y organizaciones. Sin embargo, también presenta desafíos significativos que los directores y líderes deben gestionar muy cuidadosamente. Al adoptar un enfoque estratégico, ético y flexible, los directores pueden maximizar los beneficios de la IA buscando un futuro sostenible y competitivo para sus organizaciones o proyectos.

UN GRAN ESPECTRO DE APLICACIÓN

De acuerdo con Andrés Ng, director del laboratorio de Inteligencia Artificial en la Universidad de Stanford, «es difícil pensar en una industria importante que la IA no pueda transformar. Esto incluye atención médica, educación, transporte, comercio minorista, comunicaciones y agricultura. Existen caminos sorprendentemente claros para que la IA marque una gran diferencia en todas estas industrias».

La IA tiene una amplia gama de aplicaciones en diversos sectores, incluyendo:

- **Salud:** Diagnóstico de enfermedades, desarrollo de tratamientos personalizados, análisis de imágenes médicas.
- **Finanzas:** Análisis de riesgo, detección de fraudes, asesoramiento financiero automatizado.
- **Transporte:** Vehículos autónomos, optimización de rutas, mantenimiento predictivo.
- **Marketing y Ventas:** Personalización de ofertas, análisis de comportamiento del consumidor, *chatbots* de atención al cliente.
- **Manufactura:** Automatización de procesos, mantenimiento predictivo, control de calidad.

ALGUNOS DESAFÍOS Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

Dice Oren Ezioni, director ejecutivo y fundador del Instituto Allen de Inteligencia Artificial que ésta «no es ni buena ni mala, es una herramienta, es una tecnología para que la usemos». La implementación y el desarrollo de la IA también presentan desafíos y cuestiones éticas, tales como:

- **Privacidad:** Manejo y protección de datos personales.
- **Bias y discriminación:** Evitar sesgos en los datos y algoritmos que pueden llevar a decisiones injustas.
- **Transparencia:** Asegurar que las decisiones tomadas por IA sean comprensibles y explicables.
- **Impacto en el empleo:** Gestionar el impacto de la automatización en el mercado laboral.

En ese sentido, se puede hablar de ejemplos positivos y negativos de las futuras aplicaciones. En cuanto a los primeros:



Es difícil pensar en una industria importante que la IA no pueda transformar. Esto incluye atención médica, educación, transporte, comercio minorista, comunicaciones y agricultura.

1. Diagnóstico médico

- **Ejemplo:** Sistemas de IA como IBM *Watson Health* pueden analizar grandes cantidades de datos y ayudar a los médicos a diagnosticar enfermedades y proponer tratamientos personalizados.
- **Beneficio:** Mejora la precisión y rapidez en el diagnóstico, lo que puede salvar vidas y reducir costos.

2. Conducción autónoma

- **Ejemplo:** Vehículos autónomos de compañías como Tesla y Waymo utilizan IA para navegar de manera segura y eficiente.
- **Beneficio:** Reducción de accidentes causados por error humano, disminución del tráfico y mejora de la movilidad para personas con discapacidades.

3. Asistentes virtuales

- **Ejemplo:** Asistentes como Siri, Alexa y Google *Assistant* utilizan IA para entender y responder a las solicitudes de los usuarios.
- **Beneficio:** Facilitan tareas diarias, como configurar recordatorios, buscar información y controlar dispositivos del hogar inteligente.

4. Detección de fraudes

- **Ejemplo:** Bancos y compañías de tarjetas de crédito utilizan sistemas de IA para detectar transacciones fraudulentas en tiempo real.
- **Beneficio:** Protección financiera para los usuarios y reducción de pérdidas para las empresas.

5. Optimización de procesos industriales

- **Ejemplo:** Empresas como Siemens utilizan IA para predecir el mantenimiento de maquinaria y optimizar procesos de producción.
- **Beneficio:** Aumento de la eficiencia, reducción de costos y minimización del tiempo de inactividad.

Sin embargo, también hay negativos:

1. Propagación de desinformación

- **Ejemplo:** *Bots* de IA que generan y difunden noticias falsas en redes sociales.
- **Consecuencia:** Confusión, manipulación de la opinión pública y deterioro de la confianza en los medios de comunicación.

2. Pérdida de empleo

- **Ejemplo:** Automatización de trabajos en fábricas y servicios que antes realizaban humanos.
- **Consecuencia:** Desempleo y desplazamiento laboral, especialmente en sectores de baja cualificación.

3. Privacidad y vigilancia

- **Ejemplo:** Uso de IA para la vigilancia masiva y la recopilación de datos personales sin consentimiento.
- **Consecuencia:** Invasión de la privacidad, control excesivo y potenciales abusos de poder por parte de gobiernos y corporaciones.

4. Armas autónomas

- **Ejemplo:** Desarrollo de sistemas de armamento autónomo que pueden tomar decisiones sobre el uso de la fuerza sin intervención humana.
- **Consecuencia:** Riesgo de conflictos armados sin control humano y posibles violaciones de derechos humanos.

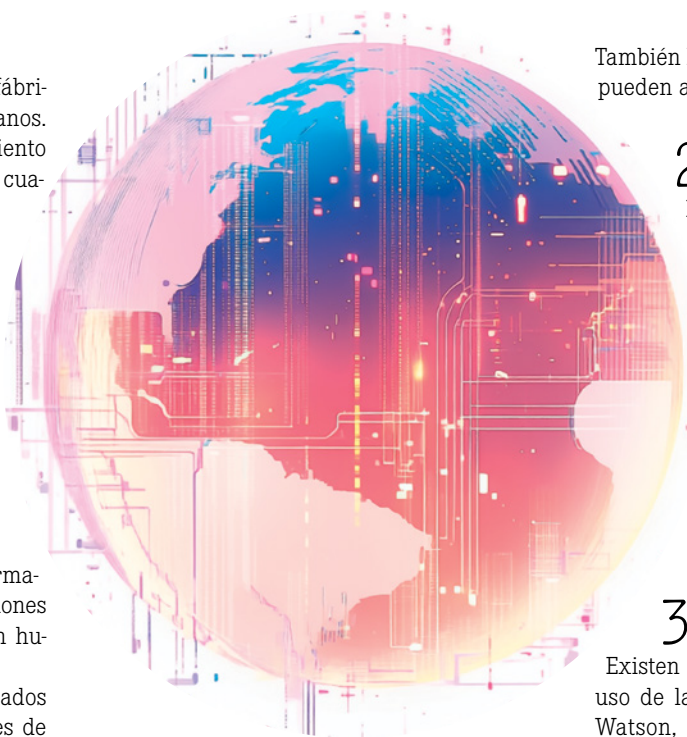
UN ROAD MAP PARA ADOPTAR LA IA

¿Cuáles serían los primeros pasos para aprovechar la IA? Ya sabemos que no es un tema de «moda», al contrario, es de hecho un nuevo movimiento al estilo de la Revolución Industrial que inició en el siglo XIX. Como varios expertos lo han afirmado: «Esta no es una época de cambios..., es algo mucho más complejo, es un cambio de época, y tiene profundas implicaciones». La IA llegó para quedarse..., y quien se resista a este cambio se volverá obsoleto.

Aprovecharla puede parecer una tarea compleja, pero siguiendo los pasos adecuados, se puede comenzar a explorar y utilizar sus capacidades de manera eficaz. Aquí presentamos un enfoque básico para iniciarse en el uso de la IA:

1. Entender los fundamentos

• Familiarizarse con los conceptos clave de la IA, como aprendizaje automático (*machine learning*), redes neuronales, procesamiento de lenguaje natural (NLP), y visión por computadora. Hay muchos recursos gratuitos en línea.



Esta no es una época de cambios..., es algo mucho más complejo, es un cambio de época, y tiene profundas implicaciones. La IA llegó para quedarse..., y quien se resista a este cambio se volverá obsoleto.

También hay numerosos cursos y tutoriales, que pueden ayudar a comprender estos términos.

2. Identificar problemas o necesidades

Pensar en cómo la IA puede ayudar en el ámbito profesional o personal, al mejorar la eficiencia operativa, analizar grandes volúmenes de datos o automatizar tareas repetitivas. Identificar problemas específicos que la IA pueda resolver es crucial para su implementación efectiva. La correcta identificación y formulación del problema, como afirman algunos expertos, es una buena parte de la solución.

3. Adquirir herramientas y plataformas

Existen muchas herramientas que facilitan el uso de la IA, como TensorFlow, PyTorch, IBM Watson, y servicios de IA en la nube como Azure AI y Google AI. Escoger una plataforma depende de las necesidades específicas, recursos disponibles y nivel de habilidad técnica.

4. Recolectar y preparar datos

La IA depende de datos de calidad para aprender y hacer predicciones (recordemos el viejo adagio: *garbage in, garbage out*). Hay que recolectar datos relevantes y asegurarse de que estén bien organizados, etiquetados y limpios. Los datos pueden provenir de sus sistemas internos, bases de datos públicas, o ser adquiridos de terceros.

5. Desarrollar y entrenar modelos

Empezar con modelos básicos y luego avance a más complejos a medida que vaya adquiriendo experiencia, *expertise* y confianza. Hay modelos *preentrenados* que pueden usarse como punto de partida y adaptarse a sus necesidades específicas mediante técnicas de transferencia de aprendizaje.

6. Evaluación y optimización

Evaluar los modelos utilizando métricas adecuadas para cada caso de uso, como

precisión, *recall*, F1-score, entre otros. Identificar áreas de mejora y ajustar los modelos en consecuencia. Este es un proceso iterativo que puede involucrar ajustes de hiperparámetros, incorporación de más datos, o incluso cambios en la arquitectura del modelo.

7. Implementación y mantenimiento

Una vez que satisfecho con el rendimiento del modelo, puedes implementarlo en tu entorno operativo. Esto puede implicar su integración en aplicaciones existentes o la creación de nuevas soluciones. Además, hay que planear (esto es muy importante) el mantenimiento y la actualización del modelo, ya que el rendimiento puede degradarse con el tiempo si no se adapta a nuevos datos o cambios en el entorno.

8. Aprendizaje continuo

La IA es un campo en constante evolución. Participa en comunidades, foros y cursos para mantenerte al día con las últimas tendencias y desarrollos. Esto te permitirá mejorar continuamente sus habilidades y la eficacia de las soluciones de IA que implementes. Ten presente que hay funciones de gestión humana que no pueden ser reemplazadas por completo por la IA.

Estos pasos te proporcionarán una base sólida para comenzar a utilizar la IA. A medida que adquieras experiencia, podrás explorar técnicas más avanzadas y aplicaciones especializadas que se adapten mejor a sus objetivos. Hay que lanzarse. Como dicen algunos filósofos, quien no actúa, no se equivoca; pero tampoco aprende. Se aprende (hay que reconocerlo) equivocándose y corrigiendo.

Por último, afirma un conocedor del tema, nadie sabe actualmente cuál es el potencial verdadero de estas herramientas tan poderosas; pero no será una herramienta útil si no sabes usarla, tienes miedo o crees que es un arma destructora. Hay que estar del lado del conocimiento y comprender cómo usar adecuadamente estas herramientas. El mundo está en constante cambio, y el que sepa adaptarse mejor a estas herramientas estará a la vanguardia para la toma de decisiones en su organización.

El mundo está en constante cambio, y el que sepa adaptarse mejor a estas herramientas estará a la vanguardia para la toma de decisiones en su organización.

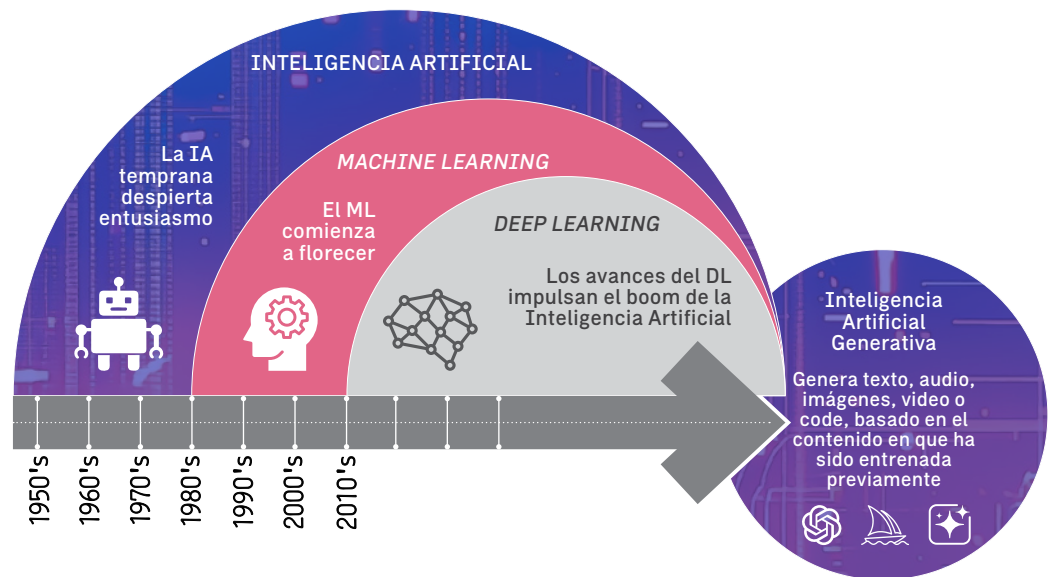
ABRAZANDO LA REVOLUCIÓN

A medida que la IA continúa evolucionando y expandiendo su alcance, es crucial prepararse para aprovechar plenamente su potencial transformador. Desde comprender los conceptos básicos hasta implementar estrategias efectivas.

Existen grandes oportunidades, y también enormes desafíos.

¿Qué hacer? Adoptar un enfoque proactivo y responsable, para poder posicionarte y liderar en la era de la IA, aprovechando los beneficios que esta ofrece... A dar el siguiente paso hacia un futuro más inteligente e innovador. </>

La Evolución de la IA



Santiago Hernández Servín cursa Ingeniería Mecatrónica. Es creador de contenido para redes en Helios ai media;

Carlos Ruiz González es presidente del Consejo Editorial de ISTMO, profesor Decano de Política de Empresa en IPADE.

Diana Servín Domínguez es máster en Asesoramiento Educativo Familiar y licenciada en Administración Turística.

ⁱ Con base en las ideas extraídas del libro *Competing in the age of AI, Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*, Marco Iansiti y Karim R. Lakhani (Harvard Business Review Press, EUA, 2020).

EL GRAN SALTO

en la Publicidad

La inteligencia artificial (IA) ha emergido como un agente transformador en numerosas industrias, y el sector de la publicidad es una de los más impactados.



Imagen generada con IA (Adobe)

SILVIA CACHO-ELIZONDO Y JUAN CARLOS CHÁVEZ

Las agencias de publicidad de todo el mundo están experimentando un cambio radical en su dinámica de trabajo. A diferencia de lo que muchos pronosticaban, la IA no está desplazando a la fuerza laboral humana de manera inmediata, sino que está actuando como un catalizador para una nueva era en la que se requieren habilidades más profundas y estratégicas. Lejos de eliminar a los trabajadores, la IA ha demandado que estos evolucionen, desarrollen nuevas competencias, y trabajen en conjunto con las tecnologías emergentes.

Hoy en día, las agencias de publicidad ya no necesitan depender de equipos extensos para realizar tareas rutinarias y repetitivas. Un equipo pequeño pero altamente capacitado, puede utilizar herramientas de IA para alcanzar resultados con mayor eficiencia y precisión. La metáfora de un «capitán» que lidera el barco nunca ha sido más relevante. Un capitán o líder de agencia debe estar a cargo de integrar estas herramientas tecnológicas con la visión estratégica de la empresa, guiando al equipo hacia

metas comunes y adaptando las tecnologías a las particularidades del negocio.

Según un estudio realizado por Wirtz *et al.* (2021), la adopción de IA en el sector ha mejorado significativamente la eficiencia operativa, pero ha dejado claro que la presencia de un liderazgo humano sigue siendo indispensable. En otras palabras, aunque la tecnología esté en constante evolución, el juicio, la creatividad, y la capacidad de decisión de los líderes humanos son insustituibles. El papel del capitán se ha reforzado, no debilitado, en este nuevo entorno.

La transformación que ha traído la IA ha sido principalmente en la forma en que las agencias manejan las tareas más repetitivas. No es sorprendente que las agencias ya no necesiten depender de grandes equipos para llevar a cabo trabajos que pueden ser automatizados por algoritmos digitales. Esto ha llevado a una reducción en la cantidad de personal requerido para tareas operativas, pero ha incrementado la necesidad de empleados



Imagen generada con IA (Adobe)

un buen capitán no solo dirige al equipo y utiliza la tecnología, sino que también toma decisiones basadas en una comprensión profunda del mercado, el comportamiento del consumidor, y la creatividad que las máquinas aún no pueden igualar.

con habilidades técnicas y estratégicas avanzadas. Como resultado, el rol del capitán en las agencias de publicidad se ha vuelto más complejo, demandando conocimientos no solo de la industria publicitaria, sino también en tecnología, liderazgo, psicología, ciencias conductuales y mucho más.

El avance de la IA también plantea desafíos éticos en el sector. Si bien las automatizaciones son increíblemente buenas en el análisis de datos, no poseen la capacidad para comprender el contexto más amplio de una campaña o los matices culturales de un público objetivo. Es aquí donde el liderazgo humano entra en juego. Un buen capitán no solo dirige al equipo y utiliza la tecnología, sino que también toma decisiones basadas en una comprensión profunda del mercado, el comportamiento del consumidor, y la creatividad que las máquinas aún no pueden igualar.

LOS QUE ADOPTAN LA IA... Y LOS QUE NO

La automatización generada por la IA ha provocado una fragmentación del mercado laboral en dos grandes bloques. Por un lado, están aquellos que han adoptado la IA y han obtenido una ventaja competitiva significativa. Por otro, aquellos que han optado por no integrarla a sus operaciones enfrentan una desventaja creciente. En el ámbito publicitario, esta división es particularmente visible, y ha obligado a los profesionales a replantearse sus roles y competencias.

Brynjolfsson y McAfee (2017) argumentan que las tecnologías emergentes, incluidas las herramientas de IA, están acelerando el cambio en el tipo de habilidades que las agencias requieren. Anteriormente, el conocimiento técnico de programas específicos de diseño o edición era suficiente. Sin embargo, en la actualidad, el mercado valora más las capacidades analíticas y críticas. Los líderes de agencia necesitan dominar

la estrategia, pero también la capacidad de gestionar proyectos donde la tecnología juega un papel fundamental.

Este cambio ha quedado particularmente bien documentado en el estudio de McKinsey & Company (2023), el cual reveló que hasta el 45% de las actividades en agencias de publicidad podrían ser automatizadas. Las agencias han reaccionado a este cambio reestructurando sus equipos y concentrándose en retener a aquellos empleados que pueden aportar un valor estratégico añadido. Este fenómeno resalta la importancia de desarrollar habilidades interdisciplinarias, donde el liderazgo técnico y creativo convergen.

La IA no solo permite que las agencias operen con más eficiencia, sino que también genera una división entre los empleados con habilidades tradicionales y aquellos que han adoptado la tecnología. Los empleados que logran integrar la IA en su trabajo diario tienen una ventaja competitiva

considerable en el mercado actual, lo que subraya la importancia de mantenerse actualizado en nuevas tecnologías y metodologías.

El mercado laboral está experimentando una transición donde las habilidades tecnológicas son cada vez más valoradas. Los empleados ya no pueden depender únicamente de habilidades creativas o de comunicación; también deben estar capacitados en el uso de herramientas digitales avanzadas que facilitan la automatización de procesos. Esta realidad ha impulsado la demanda de programas de capacitación y desarrollo profesional para mantenerse al día con los avances.

IA Y DISEÑO GRÁFICO: UNA REVOLUCIÓN

Uno de los campos donde la IA ha tenido un impacto inmediato es en el diseño gráfico. Tradicionalmente, los diseñadores se limitaban a utilizar programas como Adobe Photoshop o Illustrator para producir sus piezas creativas. Sin embargo, hoy en día, la IA ha introducido una nueva serie de herramientas generativas que permiten a los diseñadores concentrarse en aspectos más creativos de su trabajo, mientras que los algoritmos se encargan de las tareas más rutinarias.

Según un estudio reciente de Adobe (2024), los diseñadores que integran algoritmos de IA en sus procesos pueden aumentar su productividad hasta en 30%. Esto no solo implica una mejora en términos de eficiencia, sino que también permite que los diseñadores se enfoquen en la innovación, explorando nuevas ideas y técnicas que diferencien a sus productos en un mercado saturado. La IA puede asumir tareas repetitivas, como la edición básica de imágenes o la creación de plantillas, lo que libera tiempo para la experimentación y el desarrollo de conceptos más originales.

Es importante destacar que este avance tecnológico no ha reemplazado la creatividad humana. Al contrario, la IA potencia la capacidad creativa del diseñador al brindarle más tiempo y espacio mental para innovar (Shneiderman, 2020). Esta sinergia entre tecnología y creatividad humana marca una nueva era para el diseño gráfico, donde la IA es una herramienta complementaria y no un sustituto.

Un diseñador gráfico que combina su conocimiento profundo de la psicología, la estética,

las agencias que inviertan en la integración de IA y en la formación continua de sus empleados tendrán una ventaja significativa en el mercado, con un crecimiento proyectado del 10% anual en los próximos cinco años.



Imagen generada con IA (Adobe)

y las ciencias conductuales con el uso de algoritmos de inteligencia artificial generativa tiene una ventaja competitiva significativa sobre aquellos que se limitan a dominar los programas tradicionales de diseño. El uso de IA permite a los diseñadores explorar ideas más atrevidas, crear iteraciones rápidas de sus trabajos, y responder mejor a las tendencias del mercado sin sacrificar la calidad.

Además, este enfoque permite que las agencias publicitarias ofrezcan soluciones creativas más rápidas y eficaces a sus clientes, aumentando su valor en un mercado competitivo. Sin embargo, aunque la IA está cambiando el enfoque del diseño gráfico, los elementos fundamentales de la creatividad y la originalidad siguen siendo atributos humanos indispensables.

LA AUTOMATIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD

La automatización no se limita únicamente al diseño gráfico. La IA también ha transformado la planificación y ejecución de campañas publicitarias. Las agencias ya utilizan IA para una amplia gama de tareas que antes requerían un análisis exhaustivo por parte de equipos humanos, como la compra de medios programáticos, la segmentación de audiencias y la optimización en tiempo real.

Un informe de Spiceworks (2023) reveló que las agencias ya utilizan IA programático en 68% de sus esfuerzos. La IA puede analizar grandes cantidades de datos relacionados con el comportamiento del consumidor en tiempo real, permitiendo una personalización de campañas mucho más efectiva. Esto ha resultado en anuncios más precisos, dirigidos a los públicos adecuados en el momento justo.

Sin embargo, a pesar de las capacidades técnicas de la IA, el juicio humano sigue siendo esencial. Como señala Davenport y Ronanki (2018), la IA puede proporcionar sugerencias basadas en algoritmos, pero es el liderazgo humano el que debe interpretar y adaptar estos resultados a la estrategia de la marca. Además, la IA carece de empatía, una cualidad fundamental en la creación de campañas que generen conexiones emocionales con los consumidores. Las máquinas pueden procesar datos en cuestión de segundos, pero aún no son capaces de comprender las



Imagen generada con IA (Adobe)

complejidades de las emociones humanas en su totalidad. Por lo tanto, el capitán sigue siendo un factor crucial en la interpretación de los datos y la dirección creativa de las campañas.

Este enfoque de automatización en la publicidad permite que los equipos de *marketing* y publicidad centren sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias de largo plazo, en lugar de perder tiempo en tareas operativas. La IA puede encargarse de ajustar las campañas en tiempo real, identificando qué anuncios funcionan mejor y optimizando el presupuesto destinado a cada medio, lo que mejora considerablemente el retorno de inversión para los clientes. Sin embargo, el toque humano sigue siendo indispensable para asegurarse de que el mensaje resuene con la audiencia en un nivel más profundo.

MENOS PERSONAL, MÁS CAPACITADO

La implementación de IA en las agencias de publicidad ha llevado a una reducción significativa de personal, especialmente en roles administrativos y de soporte. Según un informe de Marketing Dive (2024), se espera que para 2030, aproximadamente el 7.5% de los trabajos en agencias de publicidad sean reemplazados por la automatización. Esta cifra es significativa ya que refleja una tendencia hacia la automatización de procesos que antes requerían intervención humana, desde la gestión de campañas publicitarias hasta la creación de contenido.

A pesar de esta reducción de personal, el mercado de agencias de publicidad en Estados Unidos experimentó un crecimiento del 4.3% en 2023, impulsado en gran medida por la creciente demanda de servicios digitales (IBISWorld, 2024). Este crecimiento se debe en parte a la capacidad de las agencias para adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías y ofrecer soluciones más eficientes a sus clientes. La IA, al optimizar los procesos internos, también ha permitido a las agencias enfocarse más en la innovación y en el desarrollo de estrategias de marketing más sofisticadas.

No obstante, la reducción de personal plantea preguntas importantes sobre el futuro del trabajo en la publicidad. Mientras que las tareas operativas pueden ser automatizadas, las

el futuro de las agencias de publicidad no pertenece exclusivamente a las máquinas ni a los humanos, sino a una colaboración entre ambos.

habilidades humanas relacionadas con la creatividad, el juicio y el liderazgo siguen siendo irremplazables. En lugar de reemplazar completamente a los trabajadores humanos, la IA está transformando la naturaleza del trabajo, exigiendo que los empleados se adapten y adquieran nuevas habilidades para trabajar junto con las tecnologías avanzadas.

NUEVAS AGENCIAS, MÁS ÁGILES Y PEQUEÑAS

Una respuesta interesante al fenómeno de la automatización ha sido la creación de nuevas

agencias por parte de empleados despedidos. Estas agencias suelen tener una estructura más pequeña, enfocada en nichos específicos y con una adopción intensiva de tecnología. Según Forrester Research (2024), el número de nuevas agencias fundadas por exempleados de grandes firmas ha crecido en 15% desde 2020, lo que indica que la automatización está impulsando una nueva ola de emprendimiento en la industria publicitaria.

Estas nuevas agencias tienden a ser más ágiles y capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías, lo que les permite competir eficazmente con agencias más grandes y consolidadas. A menudo, estas agencias más pequeñas están formadas por equipos especializados que se centran en nichos del mercado, utilizando intensivamente herramientas de IA para ofrecer soluciones creativas y personalizadas a sus clientes. Este enfoque, además de ser más eficiente, permite a las agencias más pequeñas ser competitivas en un mercado dominado por grandes corporaciones.

El surgimiento de estas nuevas agencias también ha estimulado la competencia en el sector, fomentando una mayor innovación y la diversificación de los servicios ofrecidos. Mientras que las grandes agencias pueden tener los recursos para invertir en tecnología avanzada, las agencias más pequeñas pueden beneficiarse de su flexibilidad y capacidad para adaptarse a las tendencias tecnológicas de manera más rápida.

CLUSTERS DE CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA

La tendencia es clara: las empresas que ganarán la mayor parte del mercado serán aquellas que

puedan combinar mentes altamente educadas y capacitadas con tecnologías hiperpotentes. Estos *clusters* de conocimiento y tecnología no solo serán más eficientes, sino que también serán más innovadores, capaces de anticipar y responder a las necesidades del mercado de manera más rápida y precisa. Según un estudio de Deloitte (2023), las agencias que inviertan en la integración de IA y en la formación continua de sus empleados tendrán una ventaja significativa en el mercado, con un crecimiento proyectado del 10% anual en los próximos cinco años.

Este enfoque en la combinación de tecnología y capital humano subraya la importancia de un liderazgo visionario. Los capitanes del futuro serán aquellos que no solo comprendan el poder de la IA, sino que también sepan cómo fomentar una cultura de innovación y colaboración dentro de sus equipos. Estos líderes serán capaces de guiar a sus agencias hacia un futuro en donde la tecnología y la creatividad humana trabajen en conjunto para lograr resultados extraordinarios.

Las agencias que logren consolidar estos *clusters* no solo serán más eficientes, sino que también tendrán una mayor capacidad para crear campañas publicitarias que generen un impacto significativo en sus audiencias. Este tipo de estructura organizativa permite una integración fluida de la tecnología con las habilidades humanas, lo que se traduce en una mayor capacidad para adaptarse a los cambios rápidos del mercado.

Además, las agencias que logren desarrollar *clusters* de conocimiento y tecnología estarán mejor posicionadas para atraer y retener talento de alto nivel. Los profesionales más capacitados buscarán trabajar en entornos donde puedan utilizar las herramientas más avanzadas y participar en proyectos innovadores. Las agencias que inviertan en la creación de estos *clusters* serán vistas como líderes en la industria, atrayendo tanto a clientes como a empleados de primer nivel.

ZARPANDO HACIA EL FUTURO

En resumen, el impacto de la inteligencia artificial en el mundo de la publicidad es profundo

la IA puede asumir tareas repetitivas, como la edición básica de imágenes o la creación de plantillas, lo que libera tiempo para la experimentación y el desarrollo de conceptos más originales.



Imagen generada con IA (Adobe)



Imagen generada con IA (Adobe)

y transformador. Las agencias están experimentando una redefinición de sus procesos y estructuras, lo que ha llevado a una reevaluación de las competencias necesarias para prosperar en el mercado actual. A pesar de los avances tecnológicos, el papel del capitán, es decir, del líder humano, sigue siendo insustituible.

El liderazgo en las agencias del futuro no se limitará a la gestión de equipos, sino que requerirá una profunda comprensión de cómo integrar y maximizar el potencial de las herramientas de IA. Los capitanes del futuro deberán ser visionarios, capaces de anticipar cambios tecnológicos y estratégicos, y de liderar equipos que trabajen en colaboración con la IA para lograr resultados excepcionales.

El futuro de las agencias de publicidad no pertenece exclusivamente a las máquinas ni a los humanos, sino a una colaboración entre ambos. Las agencias que logren combinar la eficiencia de la IA con la creatividad humana serán las que prosperen en este nuevo entorno. Al final, el barco necesita un capitán que guíe el rumbo, y ese capitán es más necesario que nunca en un mundo donde la tecnología y la creatividad deben trabajar en armonía. </>

**las empresas que
ganarán la mayor
parte del mercado
serán aquellas
que puedan
combinar mentes
altamente educadas
y capacitadas
con tecnologías.
Estos clusters
de conocimiento
y tecnología no
solo serán más
eficientes, sino
que también serán
más innovadores
capaces de
anticipar y
responder a las
necesidades del
mercado.**



Silvia Cacho-Elizondo es directora y profesora del área de Comercialización en IPADE Business School.

Juan Carlos Chávez es escritor y profesor de Creatividad y Etiología Económica en la Universidad Panamericana.

Referencias

- Adobe. (2024). *AI and the future of creativity: How generative algorithms are shaping design*. Recuperado de www.blog.adobe.com/en/publish/2024/04/18/adobe-ted-explore-bold-future-creativity-gen-ai
- Autor, D., Mindell, D., & Reynolds, E. (2020). *The work of the future: Shaping technology and institutions*. MIT Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company
- Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). *Artificial intelligence for the real world*. Harvard Business Review, 96(1), 108-116. Recuperado de www.hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world
- Deloitte. (2023). *Generative AI and the future of work*. Deloitte AI Institute. Recuperado de www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/us-ai-institute-generative-ai-and-the-future-of-work.pdf
- Adobe. (2024).
- Forrester Research. (2024). *Predictions 2024: AI accelerates agencies' shift to solutions*. Recuperado de www.forrester.com/report/predictions-2024-agencies/RES179923
- IBISWorld. (2024). *Global advertising agencies industry*. Recuperado de www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-advertising-agencies-industry/
- Marketing Dive. (2024). Agencies to replace 7.5% of jobs with AI by 2030 – but creatives could be spared. *MarketingDive*. Recuperado de www.marketingdive.com/news/advertising-agencies-automate-jobs-generative-ai/653499/
- McKinsey & Company. (2023). *Where machines could replace humans—and where they can't (yet)*. Recuperado de www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Where%20machines%20could%20replace%20humans%20and%20where%20they%20cant/Where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet.pdf
- Shneiderman, B. (2020). *Human-centered AI: Reliable, safe & trustworthy*. Oxford University Press.
- Spiceworks. (2023). *Programmatic advertising trends*. Recuperado de www.spiceworks.com/marketing/programmaticadvertising/articles/programmatic-advertising-trends
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2021). Artificial intelligence and the public sector—Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 44(9), 751-765. Recuperado de www.doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103



50 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



RESTAURANT

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

 [Las Moustaches](#)
 [RestaurantLesMoustaches](#)
www.lesmoustaches.com.mx
restaurant@lesmoustaches.com.mx

Reservaciones: 5533 3390 • 5525 1265
Río-Sana 98, Ciudad de México, entre Reforma y Río Loma
Comida: lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs

DIÁLOGO ENTRE EXPERTOS:

Cómo va la transformación digital en América Latina

Una investigación en diversos países mide el grado de avance de las empresas Latinoamericanas en la adopción de tecnologías digitales de punta.

RAFAEL RAMÍREZ DE ALBA

Hugo Alegre es profesor de transformación digital en la escuela PAD en Perú y CEO de Real Time Management, consultoría especializada en temas de transformación digital. El proyecto más reciente en el que hemos colaborado fue una encuesta entre empresas mexicanas para entender dónde están ubicadas en estos momentos en sus procesos de transformación digital. De esta experiencia, se desprende también información importante sobre qué hacen las empresas más avanzadas del país en este camino de cambio.

Éste es un extracto de la charla que sostuvimos al respecto de los resultados de la encuesta.

¿Cuál ha sido tu experiencia alrededor de los temas que nos traen a la mesa hoy?

Comencé con el tema de tecnología poco después de salir de la universidad. La transformación digital fue un evento que se comenzó a popularizar entre 2005 y 2010. Lo trabajé desde la universidad de Piura y también en la consultoría desde 2015. Fue ahí, donde fuimos lanzando programas. Hoy en día tenemos uno, internacional, de transformación digital con profesores de distintas escuelas. En la compañía también hemos seguido trabajando para empresas centroamericanas distintos temas como el internet de las cosas, IA, drones, y otros aspectos de este mundo tan interesante y prometedor de la transformación digital.



La transformación digital no es una opción: es un imperativo para sobrevivir y prosperar en el dinámico panorama empresarial de América Latina.

El estudio sobre transformación digital nace de una iniciativa tuya y lo has llevado a cabo en otros países de Latinoamérica. ¿qué fue lo que te motivó a hacer esta investigación?

Desde nuestras escuelas hermanas siempre nos ha motivado el aprender el conocimiento práctico, la mezcla de la teoría con la práctica para tratar de ser más útiles a las empresas y a quienes las dirigen. En un campo tan interesante nos propusimos entender qué pasaba en América Latina, y es así como hemos podido avanzar con del equipo de IPADE en México. También lo hemos hecho en Brasil, Portugal, Uruguay y pensamos seguirlo extendiendo al resto de la comunidad de nuestras escuelas.

Sobre la encuesta en México, ¿a quién estuvo dirigida? ¿qué clase de empresas y qué nivel directivo participaron?

La encuesta está básicamente dirigida a la Alta Dirección: al Consejo de Administración, al Director General y a su equipo directivo. Hay una muestra representativa de empresas de distintos tamaños y sectores, algunos más avanzados como el financiero, el de telecomunicaciones, y otros con incursión más reciente como el de construcción.

Grosso modo, ¿cuáles son los temas principales que abarca la encuesta?

Tiene cuatro grandes bloques:

- 1) El conocimiento de las empresas y cuánto van avanzando
- 2) La tecnología y herramientas que están utilizando
- 3) El liderazgo, la estrategia y las capacidades que van desarrollando las empresas, y
- 4) por último, el alcance y el presupuesto: qué áreas han trabajado y cuánto destinan a la transformación digital.

Es muy interesante el enfoque de esta investigación, porque no solo se hicieron cortes por tamaño de la empresa o por sector, sino que además partimos de algunos cuestionamientos clave: «¿Qué tan satisfecho te encuentras con tus esfuerzos de transformación digital?» «¿Qué resultados te ha dado?»

El 93% de los líderes empresariales en México considera la transformación digital como crucial, marcando una clara necesidad de adaptación en un entorno competitivo.



Eso nos permitió identificar mejores prácticas. ¿Cuáles son los hallazgos más importantes de la investigación?”

Comenzaremos con los hallazgos generales para terminar con qué hacen los mejores, como diferenciador. La situación en América Latina es muy parecida, aunque hay algunos matices como los que se aprecian en México y Brasil. Lo primero es que esto no es moda, ni opcional: 93% de los líderes empresariales en México consideran que la transformación digital es muy importante, o sumamente importante para ellos.

La identifican con elementos de tecnología, de automatización y de innovación. Aquí sí pueden existir diferencias entre países. En algunos hay presencia de elementos más organizacionales, como temas culturales y una perspectiva un poco más técnica, aunque después hay un reconocimiento que también impacta en elementos culturales.

Otra cosa es el nivel de conocimiento sobre digitalización que reconocen los encuestados: es un nivel medio. En una escala de 1 a 5, el nivel de conocimiento de la Alta Dirección está en 3.6, con un paso grande por recorrer y donde escuelas como IPADE tienen mucho por aportar y ayudar. También podríamos hablar del tiempo de transformación digital en las empresas: la gran mayoría está en más de tres años. Hay todavía una importante proporción por debajo, y otro grupo más pequeño que está por encima. La mayoría está en pleno desarrollo, solo 4% considera que está ya en un nivel de madurez. Es entonces algo que está en plena ebullición, por eso es muy importante ir aprendiendo lo que hacen los mejores.

Los impactos que se dan en el caso mexicano se dan sobre todo en procesos de relación con el cliente y, en menor medida, algo que también se da en otros lados, son modelos de negocio y cambio estratégico, que es algo más disruptivo.

También podríamos hablar de qué es lo más importante, como el liderazgo en la Alta Dirección y la formación de los altos directivos, que resulta algo crítico. En cuanto a la inversión, ésta todavía es pequeña comparada con otras latitudes, incluso con Brasil, por ejemplo. La inversión en digitalización en México (aunque con amplia diferencia entre los mejores y los que no están tan satisfechos) es una que bordea el 0.5% de las ventas; cuando en Brasil es del 1%.

Llama la atención la razón por la que muchas empresas hacen un proceso de transformación digital. Están por un lado las que lo ven como una oportunidad, que han sido proactivas y probablemente llevan mucho tiempo en este proceso, y por otro, las que piensan que se tienen que transformar porque si no van a desaparecer; lo ven como una presión competitiva. Normalmente entendemos que quien tiene que estar al centro de los procesos de transformación digital es el cliente, pero muchas empresas utilizan estos procesos digitales para eficiencia operativa, ahorro de costos, que pueden, tal vez indirectamente, servir mejor a sus clientes. **¿El enfoque debe estar más hacia afuera o más hacia dentro de la organización?**

En concordancia con la filosofía que se tiene en IPADE, en PAD entendemos con claridad que el propósito de las empresas es satisfacer una necesidad humana real. Cuando buscamos ser más eficientes, es porque buscamos creación de riqueza, para que pueda repartirse y también llegue a un cliente que siempre quiere lo mejor, lo más barato y con mejor conveniencia.

Una cosa muy interesante es cuánto le dedicamos a las cosas que están directamente relacionadas con el negocio, que pueden ser la relación con el cliente y los procesos, y cuánto, a lo que puede ser más transformacional, como el cambio en el modelo de negocio o estrategia. Esos son, yo diría, dos planos de la transformación digital. En el segundo plano está toda la aventura de las *startups* y los esquemas de capital de riesgo corporativos, que apenas estamos descubriendo en América Latina. Es un modelo donde todavía avanzamos poco a poco y que tiene reglas de gobierno y de gestión muy distintas de las reglas de las empresas del *business as usual*, mejorando la transformación digital. Hay ahí un camino muy rico para seguir profundizando e investigando.

Creo que es algo de la naturaleza humana. Normalmente estamos inmersos en un proceso, tenemos una empresa que puede estar funcionando y muy bien, y es natural que en la medida que van surgiendo herramientas basadas en



Cuando preguntamos cuál es la razón fundamental del éxito de la transformación digital, la respuesta número uno fue: el liderazgo de la Alta Dirección.

elementos digitales como *la nube*, la IA, o el *blockchain*, nuestro primer impulso sea tratar de incorporarlas en los procesos existentes para mejorarlos y hacerlos más eficientes.

Me parece entonces que una clave de la transformación digital es lo que mencionas, y en lo hacemos mucho énfasis con nuestros participantes: el repensar, el salirnos un momento de la operación del día a día para tener una conversación mucho más estratégica. Analizar el cambio tecnológico y qué se pueda aprovechar para hacer las cosas de una manera radicalmente distinta, para cambiar el modelo de negocio. ¿Qué opinas?

Hace unos meses publicamos un pequeño artículo en esa línea, en el que se describía que en general las empresas tenían que gestionarse en tres velocidades: una primera era la del día a día; una segunda la de la mejora y una tercera el negocio del futuro. Si no se hace en esas tres velocidades se tienen muchos riesgos. Si el día al día no lo trabajas bien, corres el riesgo de perder todo lo que tienes avanzado y te destruyes como compañía. Si no mejoras, la competencia te rebasa. Si no piensas en el mañana, te puede pasar lo que a compañías icónicas como Kodak, por ejemplo, y otros tantos casos. Es muy importante poder manejar esto para tener oportunidad. Tengo mucho aprecio por el humanismo, y creo que hay que aprovechar mucho ese talento que tenemos para ir a lo nuevo, al descubrimiento. No hacerlo es en parte renunciar a nuestra naturaleza humana y sería una pena.

Siguiendo con las metáforas, se dice que la transformación digital es como tratar de cambiarle las ruedas al automóvil cuando vas en pleno movimiento; algo que se antoja, pero muy complicado. A lo largo de los años hemos visto diferentes aproximaciones. Algunas van en el sentido de dejar el negocio tradicional tal como está y arrancar una división que sea la innovadora, la que va a hacer cosas digitales, que esté totalmente separada, aunque de alguna forma se apalanque de los procesos de la empresa actual. Esto

El que hoy tengamos en un celular más capacidad que la que tenía Cabo Cañaveral cuando llevó con éxito al hombre a la luna, nos genera no solamente

una posibilidad tecnológica, sino una revolución cultural.

con el objetivo de, eventualmente, hacer la transición hacia ese nuevo modelo de negocio e ir cerrando el anterior. O bien, que los aprendizajes digitales se puedan, de alguna manera, incorporar al negocio en marcha.

Lo que hacen otras empresas es tener un área de innovación dentro del negocio que es la encargada de repensar los procesos, de volver a hacer las cosas de una manera distinta, de reenfocarse en el cliente. ¿cuál dirías que es el modelo que funciona mejor?

Aquí tenemos un elemento de investigación muy interesante para futuros estudios, y es cómo lo han hecho las compañías y cómo les ha ido con las distintas aproximaciones. Por el momento, voy a responder con base en experiencias muy puntuales y un poco de teoría y razonamiento. Diría que, si no vamos a hacer algo muy distinto, me inclinaría, con todo el reto que significa, por hacerlo más vinculado dentro de la empresa. Si lo hacemos fuera, vamos a poder correr muy rápido, pero no vamos a llegar muy lejos.

¿Cuáles de las tecnologías que hemos visto en los últimos años dirías que son las más relevantes para la mayor cantidad de empresas? ¿qué encontramos en el estudio respecto del uso de tecnologías específicas?

La de mayor aplicación es la que está en un celular. Esto es lo que revoluciona por excelencia el mundo con la transformación digital. Es decir, el que hoy tengamos en un celular más capacidad que la que tenía Cabo Cañaveral cuando llevó con éxito al hombre a la luna, y en las manos no solo de los ejecutivos sino de cualquier persona, nos genera no solamente una posibilidad tecnológica, sino una revolución cultural.

La segunda son las redes sociales, que producen un acercamiento de la gente a la tecnología, y esto abre posibilidades muy grandes, que son usadas no solamente para acercar a los seres humanos, sino también a las empresas.

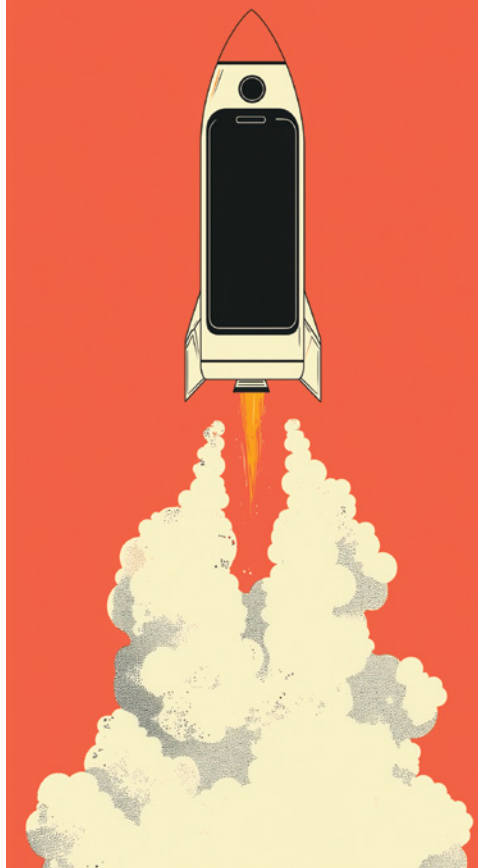
Después vendrían las tecnologías de soporte, como el *Big Data* y el *Cloud*. Posteriormente, así como nos vamos comunicando entre seres humanos, viene el *Internet of Things*, que permite

la comunicación entre todos estos dispositivos. Estos son los preliminares, los que comienzan con la transformación digital. Después comienza a salir la IA, que en nuestros países está en una fase bastante retrasada, pero se proyectan niveles de crecimiento muy altos.

Hemos platicado mucho de cómo los procesos de transformación digital se basan en la tecnología, pero ésta en sí misma rara vez es un diferenciador, a menos que la puedas desarrollar internamente. Más bien, lo que importa es elegir la tecnología adecuada, incorporarla a nuestros procesos y sobre todo empujar el cambio cultural, de mentalidad y liderazgo que nos lleve a utilizarla de una mejor manera para crear valor para nuestros clientes y que nos haga diferentes de la competencia. ¿Qué encontró el estudio respecto del liderazgo en estos procesos de transformación digital?, y ¿quién es el encargando de diseñarlos y ejecutarlos?

En líneas generales deben estar a cargo quienes están más arriba en la organización. A veces depende de lo que nosotros llamamos estructura líquida en la organización, entendiendo por «líquida» una empresa mucho más afectada por la transformación digital en su forma de operar. Una empresa mucho más ligada a los datos que al mundo físico. Claramente una empresa de medios de comunicación o un banco, que no tienen elemento físico en realidad. Esto ocurre más aquí que en una empresa minera. El involucramiento de la instancia más alta, el Consejo de Administración es fundamental, y después estaría la Dirección General. Es muy difícil pensar en una empresa de banca sin un director general que conozca de tecnología, que sea experto, por ejemplo, no en cómo se hacen los modelos de IA, sino en su aplicación a su negocio.

Yo vengo de Perú, un país con mucha tradición minera, donde cada vez más los gerentes generales están involucrados en la transformación digital, porque tiene impactos muy grandes, no solamente en costos sino en otros elementos importantes como los de sostenibilidad ambiental, social y de seguridad.



Para que un proceso de digitalización sea claramente exitoso, tenemos que partir del convencimiento y del conocimiento sobre tecnología de los miembros del Consejo y de la Dirección General. Me parece que está cada vez más claro. Sin embargo, sería impráctico que sea el director general quien en el día a día lleve a cabo estos procesos, por todo lo que significan. Me llamó la atención cuando en la encuesta les preguntábamos a las empresas «¿quién en tu es el máximo responsable de la transformación digital por debajo del director general?». El 32% respondió que el director de Tecnología, 26% respondió que el director de Transformación Digital, que en efecto existe esa función en la organización y es el responsable, además del área de Tecnologías de la Información, que juega un papel relevante. Un 13% contestó que son los directores de las diferentes unidades de negocio. ¿cuál sería la recomendación en este sentido?

Se ha hablado mucho de que el director de TI no debería ser el responsable de la transformación digital. En la literatura estadounidense hay mucho énfasis en esto. Esto viene porque existe, no sé si un prejuicio o una situación que se ha dado en muchas empresas: muchos directores de TI están a veces muy vinculados sólo a la parte tecnológica y no con el negocio. Cuando eso pasa, definitivamente no son las personas adecuadas para dirigir la transformación digital.

Sin embargo, si tiene no solo conocimiento del negocio, sino reconocimiento del negocio, es decir, valora que su tecnología esté a su servicio, en lugar de ser un campo aislado, podría hacerlo bastante bien. Esto es un hallazgo que responde positivamente para las personas que vienen de TI que no están ajenas al proceso de transformación digital. Si soy una persona de TI, no debo renunciar a la transformación digital y quedarme únicamente en la parte *commodity* de TI. Puedo ser el líder, pero la condición que tengo que cumplir es entender el negocio, el cliente.

Ahí hay una misión para instituciones como IPADE: cómo capacitar a estas personas, que son muy capaces, que dominan la tecnología, para que dominen la empresa. Es un campo



Si soy una persona de TI, no debo renunciar a la transformación digital y quedarme únicamente en la parte commodity de TI.

interesante para la capacitación. Así como tenemos que capacitar a los altos directivos para que aprendan un poco de tecnología, demos la oportunidad de capacitarse a los de tecnología en cómo se gestiona una empresa, para que puedan influir en la transformación digital.

Es interesante esto, ¿cómo hacemos para que la gente de Tecnología conozca más y esté mucho más involucrada en la gestión del negocio? Probablemente tenga mucho que ver con redefinición de objetivos, de modelos de compensación, entre otras cosas. Al mismo tiempo, ¿cómo hacemos para que la gente de negocio entienda las posibilidades digitales que se abren para llevar a cabo lo que hacen?

Imagina a un miembro del Consejo de una empresa cementera que tiene que invertir en unos hornos. En el Consejo hay varios que saben de esa inversión de hornos, si es buena o no, cuáles son los criterios de selección, cómo se va a gestionar y medir el proyecto. Esas operaciones suelen ser complementadas por inversiones grandes en tecnología. Sucede muchas veces que, en los Consejos, no hay quien sepa si realmente esas inversiones de decenas de millones de dólares son correctas o no. Es necesario dar pasos adelante, no digo que todos tengan que convertirse en expertos, así como no todos en el Consejo son expertos en la parte contable, pero sí algunos. Las empresas deben tener, cuando menos, asesores para esos elementos tan críticos desde el punto de vista de las inversiones y de la competitividad de la compañía.

A propósito de esto, algo que dice Marc Andreessen, socio de Andreessen Horowitz, uno de los fondos de capital de riesgo más importantes de Silicon Valley es: en tu organización, encuentra a la persona que más sepa de tecnología y hazlo director general, ¿a ese nivel tendremos que llegar?

En las sesiones insisto en que hasta ahora muchos vemos la tecnología como algo añadido, como algo que puede aportar al modelo de negocio: pensamos que hay empresas tecnológicas y las demás, que se dedican a otra cosa. Sin embargo,

pensemos en que pronto, si no es que ya lo estamos viviendo, todas las empresas serán tecnológicas, nada más que estarán enfocadas en algún aspecto concreto de la actividad económica. ¿cuál sería tu opinión en torno a estas ideas?

Es algo muy interesante y lo veo en lo que hace muchos años decía Peter Drucker: “en la empresa, un director general tenía que ser la persona que dominara el conjunto de elementos de la empresa, ser quizá más fuerte en algo, pero tenía que dominar el conjunto”. Es el espíritu de IPADE y de PAD: nosotros formamos profesionales que serán los directores generales que tengan una perspectiva global. A esa perspectiva es a la que hoy se incorpora la tecnología. Hace muchos años nuestras escuelas incorporaron a la persona dentro de la empresa, como una manera de identificarla mucho más allá del tratamiento de recurso humano que se veía antes en las escuelas. Hoy ya nadie discute que un director general tiene que ser alguien que entienda muy bien a las personas y no pensar que es el director de Recursos Humanos quien lidera y trata a las personas.

Igual pasa con la tecnología, no será necesariamente el que más sepa, pero sí tiene que ser una persona que la entienda. Así como uno no entiende que pueda existir un director general o un miembro del Consejo que no sepa de finanzas, también tiene que saber algo de tecnología, para poder interactuar con los expertos.

¿Qué recomendaciones adicionales se desprenden del estudio que llevamos a cabo?

Cuando preguntamos cuál es la razón fundamental del éxito de la transformación digital, la respuesta número uno fue: el liderazgo de la Alta Dirección. Cuando preguntamos eso a las empresas satisfechas y a las no satisfechas, se obtiene el mismo resultado. Creo que ese mensaje es contundente.

Si nos enfocamos en lo que hacen los mejores, por ejemplo, el conocimiento y la transformación de la Alta Dirección, resulta fundamental. En las de mayor nivel de satisfacción tenemos un nivel de conocimiento de 4.3 sobre 5. En las de un menor nivel de satisfacción, uno de 2.8.



Nosotros formamos profesionales que serán los directores generales que tengan una perspectiva global. A esa perspectiva es a la que hoy se incorpora la tecnología.

Marca mucho la diferencia el nivel de conocimiento de la Alta Dirección.

También es importante el avance en la transformación digital, lo que requiere tiempo y liderazgo. Otra cosa importante: la confluencia de varias y distintas tecnologías. Tengo que ir mezclándolas, para enriquecer mis conocimientos. Tengo que ir utilizando mis datos, primero con una técnica descriptiva y después con analítica avanzada.

Las empresas que tienen problemas que las limitan, tienen una falta de «estrategia de transformación digital» y lo pongo entre comillas porque en realidad lo que la empresa necesita es una estrategia y, dentro de ella, tener claro cómo juega la transformación digital. Ahí es donde tienen problemas las empresas con menos satisfacción. No saben de manera armónica, cómo es que la transformación digital juega en sus empresas. Algunos tienen pilotos, pero son inconexos.

El desarrollo de capacidades también es importante; el uso de alianzas, la manera como se contratan terceros, la cantidad de aplicaciones. Es decir, para estar satisfecho, hay que contar con liderazgo y trabajo. La transformación digital es algo que se aprende y, dentro de ese aprendizaje, ver cuánto se invierte. En México hay una diferencia de inversión de unas diez veces entre las empresas que tienen bajo nivel de satisfacción y las de mayores niveles.

Pero dejame regresar y concluir con esta idea: remarcar la importancia del liderazgo en la Alta Dirección. La transformación digital no es algo que se puede delegar. </>



El autor es profesor y director del área de Entorno Económico en IPADE, así como Director Académico del programa TransformAD, el mindset de la Alta Dirección en la era digital.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

LIDERAZGO, MOTOR IMPULSOR DE CAMBIO

Solo quienes lo viven día a día, comprenden la magnitud de ejercerlo con responsabilidad; de comenzar con la evolución personal, para generar un crecimiento colectivo; de ver en los problemas, oportunidades; y en los diferentes puntos de vista, otras perspectivas de la realidad de los negocios.

Hablemos de Alta Dirección

DA EL SIGUIENTE PASO

Acompañamos a los líderes en las diferentes etapas de su desarrollo personal y profesional. Proponemos la opción de la oferta académica a cada aspirante, de acuerdo con su momento de vida, experiencia y grado de responsabilidad.



ipade.mx

ANDRÉS VELÁZQUEZ

México ya habla de ciberseguridad



Hoy el director de Seguridad de la Información o Ciberseguridad debe ocupar un papel estratégico en las empresas, mismas que deben equilibrar el poder sobre sus sistemas, para protegerse de una de las variables más inciertas en la ciberseguridad: la humana.

REDACCIÓN ISTMO

Quería ser músico. Sin embargo, los padres de Andrés Velázquez lo invitaron a estudiar una carrera, por lo que el mundo perdió un artista, pero ganó un *rockstar* en la ciberseguridad. Estudió ingeniería cibernética en los 1990, y desde sus primeros trabajos se acercó a la ocupación de proteger sistemas y datos de los *hackers*, en un campo que se hacía cada vez más grande y complicado, en la medida que crecía internet y unía a todos digitalmente, para bien y para mal.

De carácter sumamente inquieto, los siguientes 25 años le servirían para convertirse en una autoridad en ciberseguridad. Fue consultor independiente, incluso ante el gobierno de Estados Unidos, fundó su propia empresa, MaTTica, enfocada en respuesta a incidentes y manejo de ciber crisis, pero también encontró infinidad de foros donde predicar su temática en medios de comunicación, el medio de conferencistas y por supuesto la docencia. Como le quedaba algo de rato libre también estudió para piloto privado y mago. En charla con istmo, este polifacético emprendedor concluye que por fin el mensaje de proteger los sistemas está cundiendo entre las empresas mexicanas.

Tienes 25 años en la industria y hoy eres líder de opinión, consejero en diversas empresas hablando con los CEO sobre estrategias. ¿Cómo ha sido tu experiencia a lo largo de estos años?

Comencé siendo uno de los únicos responsables en la seguridad de la información entre 1998 y 1999 en una empresa muy grande en ese momento que había traído el Internet privado a México, aunque en realidad, yo quería en ese momento dedicarme a la música, pero mis padres me invitaron a estudiar una carrera. Me decidí por ingeniería cibernética para buscar hacer música por computadora.

Gracias a mi padre, comencé a acercarme al tema tecnológico por diferentes elementos en casa, incluyendo una computadora y mis primeros accesos a internet. Recuerdo que en aquel momento era una pantalla verde, donde no podías ver tantas imágenes y tardaba mucho tiempo en lograr intercambiar información por medio de un módem. Me familiaricé con

términos cuya interpretación hoy ha cambiado: *hacker*, *cracker*, *phreaker*... los primeros, por ejemplo, eran las personas muy curiosas y conocedoras acerca de la tecnología, que la manipulaban para hacer cosas para las cuales la tecnología no había sido creada. Cuando menos en ese momento, el término *hacker* no siempre se identificaba con algo malo; el término se acuñó en el MIT, refiriéndose a una persona a la que le gusta jugar y hacer bromas con la tecnología.

Por aquel entonces tuve la oportunidad de iniciar mi primera columna de opinión alrededor de temas de ciberseguridad sin que este término se utilizara tan comúnmente. Poco después, logré laborar en una empresa estadounidense donde administrábamos sistemas de ciberseguridad en toda América Latina, algo muy innovador en ese momento, que me permitió entender los negocios en toda la región. Fue en ese momento donde pude aprender de cómo hacer investigaciones digitales, presentación de pruebas digitales y colaborar con organizaciones internacionales como el Servicio Secreto de Estados Unidos, INTERPOL y otros. Terminé independizándome para crear el primer laboratorio forense digital privado en América Latina. Todo lo que había aprendido y desarrollado sobre las investigaciones digitales y la presentación de pruebas digitales sirvió para crear MaTTica, el primer laboratorio de la región hace ya dieciocho años.

En MaTTica, iniciamos con los servicios forenses digitales y periciales para después incorporar la atención de respuesta a incidentes y manejo de crisis de tecnología para finalmente incorporar servicios preventivos específicamente en la parte estratégica: consultoría y auditoría para generar estrategias de ciberseguridad, medir la madurez de la organización en ciberseguridad, realizar análisis de impacto al negocio y muchos otros. Desde el inicio estuve convencido de que la ciberseguridad no es solo contar con un *firewall* o un antivirus, porque, aunque es tema importante, se queda en algo muy operativo. Fue así como logramos convertirnos en una empresa de ciberseguridad estratégica con servicios preventivos y reactivos orientados a un riesgo más: la ciberseguridad.

En el ámbito de la ciberseguridad, uno de los mayores riesgos que enfrentan las empresas hoy en día es el ransomware.



¿Cómo ha sido tu relación con los empresarios, para que esto pueda implantarse en sus empresas? ¿Por dónde comenzar?

Hay dos situaciones que normalmente se presentan. La primera, donde un alto directivo comienza a trabajar con nosotros porque lamentablemente tuvo alguna afectación del negocio, como por ejemplo después de que un código malicioso secuestró sus archivos y pidió un rescate, cuando un responsable de TI se apodera de su infraestructura y han perdido la confianza en dicha persona o cuando hay un fraude interno realizado con apoyo de la tecnología. Es claramente un tema reactivo y nos quieren ahí para apoyarlos y saber qué pasó, contener la situación y evitar que vuelva a suceder.

La segunda situación, que aplaudo y celebro es cuando los consejeros y directivos, han escuchado sobre la importancia de la ciberseguridad y que buscan acercarse a una empresa que puede hablar su lenguaje. Son pocos los especialistas en ciberseguridad que han tenido una educación para poder hablar con la Alta Dirección, situación que hemos hecho por ya algunos años. Los consejeros y los directores saben perfectamente cómo administrar riesgos, pero no conocen qué preguntas hacer para identificar el nivel de riesgo que tienen en ciberseguridad y sus implicaciones. Por otro lado, los responsables de tecnología no tienen el conocimiento para poder presentar las iniciativas y estrategias con un lenguaje de negocio.

Esto genera una situación muy interesante pero fácil de resolver: uno, que el directivo tenga interés en aprender algo nuevo y dos, que el equipo tecnológico tenga a su vez el interés de presentar su información de una forma ejecutiva. Nosotros ayudamos en ese cambio.

¿Para llegar a esa estrategia, de qué roles tendría que rodearse un CEO?

Es un tema muy interesante y que tocamos cuando me han invitado a participar en algunos de los programas del IPADE como profesor externo. Va a depender del tamaño de la organización y de su giro.

Para una entidad financiera, sabemos que por regulación un CISO (director de Seguridad de la Información) tendría que estar reportando directamente al director general. El CISO es alguien

Hoy el director de Ciberseguridad debe ocupar un papel estratégico en las empresas, para protegerse de una de las variables más inciertas en la ciberseguridad: la humana.



no operativo, sino estratégico y llevará a cabo todas las estrategias de ciberseguridad para evitar una interrupción de negocio y asegurar la información, entre otras responsabilidades. Es recomendable que le entregue esa información al responsable de tecnología, quien las implementará.

Pero no se queda ahí, sino que tenemos que lograr que diferentes responsables se involucren como Contraloría, Auditoría y Recursos Humanos desde el punto de vista de ciberseguridad; todos ellos formarán parte de una estrategia dentro de la empresa que al final busca evitar una interrupción y una afectación como por ejemplo, dañar la reputación.

Una de las cosas interesantes es cuando hay conflicto de interés: si el CISO depende del responsable de TI la estrategia y ejecución depende de la misma persona, logrando que en algunos casos no se ejecuten las acciones necesarias para poder mitigar riesgos por privilegiar temas operativos. Si ponemos al CISO debajo del CFO, también existe un conflicto de interés, porque el responsable de finanzas estará más preocupado por el presupuesto, no tanto por asegurar la información dentro de la organización. En algunas organizaciones el CISO reporta a Contraloría o a Riesgos directamente.

Respondiendo puntualmente a la pregunta, el director general debería tener un responsable de ciberseguridad, al mismo nivel que los demás directores en el mejor de los casos. Pero no siempre es posible, hay organizaciones que inclusive tendrán que subcontratar ciberseguridad por su tamaño y estruc-

tura. Lo importante es que los directivos vean cómo pueden acercarse a la ciberseguridad para evitar una afectación que los pueda llevar a dejar de operar o que se afecte su reputación.

Estas estrategias de ciberseguridad ¿son también aplicables a micro y medianas empresas, que también generan información?

Claro, pero va a depender de dónde nos encontramos. Una forma sencilla es haciendo uso de guías o estándares que nos permiten tener un parámetro de medición, como el ISO 27001, sobre un sistema de gestión de seguridad de la información o las guías generadas por el Centro Nacional de Normalización (NIST) en Estados Unidos que permiten identificar el nivel de madurez de la organización en cuanto a ciberseguridad. Sin importar el tamaño de la empresa, da indicadores que pueden llegar a funcionar a la Alta Dirección y al mismo CISO de dónde y cómo se encuentran en ciberseguridad.

Sin embargo, también hay que tener cuidado en cómo se interpretan. Les comparto una anécdota: en un Consejo de Administración al que asistí como asesor independiente se había hecho un gran esfuerzo para realizar una auditoría para identificar el nivel de madurez en ciberseguridad. Los consultores externos presentaron los resultados del servicio y las recomendaciones. Al final colocaron un termómetro para que pudieran compararse contra las mejores prácticas y aparecía más arriba de la mitad. En ese momento, el presidente del Consejo se puso de pie y dijo «*entonces pasamos, estamos bien*». Todos nos quedamos callados, para mí fue un momento interesante, porque le respondí que no podíamos usar esto como una evaluación académica. Estamos hablando de riesgo, al que se trata de mitigar hasta un punto aceptable, lo que no significa que ya no hubiera nada de qué preocuparse; esto era una fotografía de cómo se encontraban en ese momento. Además, los riesgos cambian, donde con un cambio de proceso o el mismo tiempo que pasa, cambiará. “Imagina que colocas cámaras de seguridad afuera de tu casa, porque sabes que están robando en la zona, pero nunca más las actualizas ni las revisas. No te servirán de nada.”

El tema de ciberseguridad es cíclico, y hay que atenderlo todos los días. Lograr esa concientización en los altos directivos me impulsa a seguir hablando de ciberseguridad estratégica.

Hablando del riesgo, hay temas intangibles como la reputación, ¿por qué la ciberseguridad tendría que ver con ellos?

En ciberseguridad, también llevamos tiempo utilizando la IA para analizar modelos, bitácoras e identificar posibles ataques, de forma temprana.

Desde una perspectiva financiera, es fundamental entender que la integridad y precisión de los estados financieros son esenciales para mantener la confianza de los inversionistas, reguladores y el mercado en general. Por ejemplo, si una empresa que cotiza en bolsa no lleva correctamente sus registros financieros o intenta ocultar alguna transacción importante, puede enfrentar graves consecuencias, desde sanciones regulatorias hasta una caída drástica en el valor de sus acciones, afectando así su reputación y estabilidad financiera.

En el ámbito de la ciberseguridad, uno de los mayores riesgos que enfrentan las empresas hoy en día es el *ransomware*. Este tipo de ataque puede cifrar la información crítica de la empresa, y en algunos casos, los atacantes exfiltran datos sensibles para aumentar la presión durante la negociación de un rescate. Es importante señalar que, desde una perspectiva financiera, pagar el rescate no solo representa un costo inmediato, sino que también podría incentivar futuros ataques, además de generar riesgos legales y reputacionales. Por lo tanto, mi postura es clara: no se debe pagar el rescate. En lugar de ello, la empresa debe invertir en medidas preventivas y de respuesta, como contar con copias de seguridad actualizadas y un plan robusto de recuperación ante desastres, para mitigar el impacto financiero y operativo de este tipo de incidentes.

Pero también veámoslo desde el punto de vista de que ya le sucedió a una organización. Cuando esto pasa, hay una interrupción del negocio, al igual que lo describíamos anteriormente y desde esa perspectiva está perdiendo dinero. Va a tener que contratar especialistas para regresar a la operación, y entre más rápido quiera regresar, más especialistas necesita y más procesos tiene que realizar. Es un gasto que no tenía considerado. Habrá, además, una pérdida de reputación, porque en el momento en que deja de operar, sus clientes y proveedores van a presionar no importando si es un tema tecnológico o no. Si ofrece algún tipo de servicio o producto público, esa pérdida de reputación puede incrementarse. Se han dado casos donde gracias a una mala respuesta a un incidente, a una crisis informática, la empresa desaparece.



¿Qué pasa con la inteligencia artificial y la ciberseguridad?

La IA ha existido por más de 50 años. Lo que estamos viendo ahora es una unión entre la IA y el procesamiento del lenguaje natural, lo que logra la democratización a su acceso. Hoy en día existen algunas herramientas como ChatGPT, pero especializadas para ciberatacantes. Quizá no sabes cómo hacer una campaña de *phishing*, correos electrónicos que llegan pidiendo información, y ya existe un portal al que puedes decirle: «quiero afectar a estas organizaciones, con un texto como este, o bien cópiame la información de esta entidad financiera, o este portal de Internet», y lo hace de forma automática. A final de cuentas, al igual que la IA tiene un buen uso, se puede usar para el mal. En ciberseguridad, también llevamos tiempo utilizando la IA para analizar modelos, bitácoras e identificar posibles ataques, de forma temprana.

¿Qué tendencias vienen en el campo de la ciberseguridad?

Vienen cosas interesantes, como el mayor interés por parte de la Alta Dirección en la ciberseguridad y cómo estamos empezando a lograr que haya un entendimiento. En Estados Unidos, la SEC (Securities and Exchange Commission) ha dicho que el tema de ciberseguridad es tan importante que si una organización tiene una afectación tecnológica que pueda dar como resultado una afectación material, tiene cuatro días para reportarlo. También está empezando a impulsar el tema de que los consejeros, directores y en algunos casos incluso los inversionistas, tengan capacitación en ciberseguridad para entender los riesgos, o que uno de los consejeros esté especializado en ciberseguridad. Lo que esto marca es un par-teguas; si bien podemos hablar de tendencias desde el punto de vista de los nuevos ataques orientados hacia cierta tecnología, cuando lo vemos desde la perspectiva de la Alta Dirección, habrá cada vez más entendimiento. Van a darse más ataques, vamos a ver a nivel internacional legislación alrededor de la tecnología, se buscará una cooperación internacional para lograr eliminar las jurisdicciones en ciertas situaciones, lo que será muy importante para el futuro del tema.

Vamos a ver a nivel internacional legislación alrededor de la tecnología, se buscará una cooperación internacional para lograr eliminar las jurisdicciones en ciertas situaciones, lo que será muy importante para el futuro del tema.



¿Podrías hablar de algunos casos prácticos? Se dio por ejemplo el caso de ransomware donde una empresa pagó un rescate de 75 millones de dólares. ¿Qué debe hacer una empresa en estos casos?

Hace tiempo tuvimos un caso en que un empleado de esta área se robó varios cientos de millones de pesos, simplemente llevándose el PTU de los colaboradores que no regresaban. Pudo hacerlo porque toda nuestra operación descansa en la tecnología. Hay que revisarla, lo mismo el proceso que a la gente para que no exista la posibilidad de un fraude. Esto no tiene que ver tanto con la tecnología, como con el proceso normal de una organización. Gracias a eso y al cómputo forense, pudimos detectar cómo esa persona estaba haciendo la dispersión, cómo cambiaba las cuentas, y cómo quedaba evidencia dentro de los sistemas.

Tuvimos también otra situación en que un empleado decide renunciar y a la semana siguiente está trabajando en la competencia, mismo puesto. Sabemos perfectamente que no hay mucho que hacer desde el punto de vista laboral. El problema fue que cuando se va a la otra organización, vemos que los planes de marketing y ventas que se estaban ejecutando eran los mismos que tenía en la organización donde renunció. Analizamos la computadora que utilizaba en la empresa porque la empresa tenía protocolos: cuando ciertos directivos se iban, debían entregar su computadora, misma que se embalaba y se resguardaba, por si después era necesario analizarla. Esto con un fin estratégico, por si se recibía una demanda laboral o faltaba información. Pudimos establecer marca, número de serie de los USB, a qué hora los conectó, qué copió y a qué hora los desconectó. Con eso los abogados pudieron hacer un concurso de delitos y perseguir a esa persona.

El tema es entender que la tecnología es una gran aliada, porque nos permite mejorar nuestros procesos; que ayuda al área Legal, a la de Recursos Humanos. Cuando la llevas al área de ciberseguridad, es para protegernos, porque también hay herramientas para ello.

Sin embargo, cuando se está en alguna situación, lo mismo puede ser un *ransomware*, un ciberataque, alguien

desde dentro, un empleado descontento que borró información, alguien quizá del área de dispersión de nómina. Nuestros procesos están sobre tecnología.

Volviendo director general, ¿cuál sería su rol en la implementación de estrategias de ciberseguridad en la empresa?

Creo que la forma de explicarlo es mucho más sencilla de lo que parece. Cuando yo emprendí, mi papá me dijo que necesitaba un contador y un abogado. Hoy me pregunto si también se necesita alguien de tecnología y ciberseguridad para poder conocer los riesgos y evitarlos. Puedes tener una empresa muy pequeña, pero si no tienes alguien que te asesore desde el punto de vista tecnológico y quieres usar tecnología, no lo estás haciendo bien: estás expuesto a afectar financieramente, reputacional y legalmente a tu organización.

¿Qué consejo darías a la comunidad IPADE para hacer frente a ataques cibernéticos?

Siempre utilizo una analogía. Aparte de dedicarme a esto, soy piloto y mago. Cuando quiero volar, no despegó una avioneta y en el aire comienzo a pensar si llevo combustible y aceite. El tema de ciberseguridad y tecnología necesita implementarse desde el inicio. Si alguien del área de negocios dice que se necesita un servidor para un proceso, muchas veces se instala la tecnología y después se le pone ciberseguridad. Si la ciberseguridad está involucrada desde el inicio en un proceso del negocio, ayudará cuando uno de los directores quiera mejorarlo para dar más valor a los clientes. Al acercarse a los responsables de ciberseguridad, se puede identificar claramente el riesgo de implementar la tecnología de esa forma; si alguien vulnera la información, quiénes podrían verse afectados, o bien si por alguna razón el proceso se está tercerizando, cuál sería el riesgo. Desde el inicio se puede ayudar mucho más que una vez implementado.

¿Qué visión personal tienes para el futuro?

Hoy en día me siento muy afortunado por pertenecer a Consejos de Administración, por estar



La ciberseguridad no es solo contar con un firewall, esto se queda en algo muy operativo. Fue así como logramos convertirnos en una empresa de ciberseguridad estratégica con servicios preventivos y reactivos orientados a un riesgo más: la ciberseguridad.

trabajando en temas de ciberseguridad, seguridad, riesgos y auditoría. Después de estos 25 años hablando de ciberseguridad y siempre tratando de evangelizar al respecto, creo que estamos llegando a un punto en donde poco a poco se está entendiendo más. El simple hecho de lograr que una persona no caiga en una campaña de *phishing*, en que si le llaman por teléfono diciendo que es alguien del banco y recuerde que hay que colgar y llamar directamente, me deja muy tranquilo.

¿Qué hace falta? Como bien sabemos, la tecnología es algo que va a estar cambiando prácticamente cada año. Lo que vemos con la IA, la computación cuántica, la realidad aumentada, va a generar una repercusión positiva y negativa a todos, pero también va a ayudarnos y eso me da un aliciente. En ciberseguridad y tecnología, siempre habrá quien quiera hacerlo bien y quien quiera hacerlo mal. Yo estoy aquí para evitar y en algunos casos, encontrar a estos últimos. </>

MARCELO FELMAN

LA **CIBERSEGURIDAD** ES UNA
VENTAJA
COMPETITIVA

JAVIER GONZÁLEZ NÚÑEZ



Las empresas deben crecer al ritmo que marca la revolución tecnológica, pero innovar no significa perder de vista el riesgo. La gran mayoría de los ataques cibernéticos se puede evitar con una buena política de seguridad y entrenamiento a los usuarios.

La ciberseguridad puede verse como un costo para evitar una crisis corporativa o bien como una ventaja competitiva que permita a la empresa tomar una ventaja en el mercado. En Microsoft se sabe que la digitalización solo seguirá avanzando entre empresas y personas, y por ello mantener la seguridad de sus datos en todo momento y dispositivo será clave para cualquier empresa, de cualquier giro.

En charla con **istmo**, Marcelo Felman director de Ciberseguridad para América Latina en Microsoft, refiere que las empresas en México están comprendiendo cómo una buena cultura de prevención previene contra la mayoría de los ataques cibernéticos. En medio de una nueva oleada digital por la adopción de la inteligencia artificial, las empresas de todos los tamaños deberán adoptar las medidas necesarias para protegerse, de acuerdo con su nivel de digitalización y riesgo.

¿Por qué la ciberseguridad es relevante para la Alta Dirección?

Estamos viviendo en un mundo donde la ciberseguridad está dejando de ser algo que «debo hacer» para convertirse, en algunos escenarios, en una ventaja competitiva. Nosotros como usuarios, como consumidores, cada vez somos más conscientes de a quién le entregamos la custodia de nuestra información. Empiezan a aparecer industrias como servicios financieros o salud, donde voy a elegir a aquella institución que cuida mis datos mejor. Por dar un ejemplo respecto de la sustentabilidad, si en igualdad de condiciones tenemos dos botellas de agua, una de ellas responsable con el medio ambiente y la otra no, como consumidor voy a preferir la que sí lo es. Lo mismo puede pasar con la ciberseguridad.



Sin embargo, hay empresas para las que la ciberseguridad representa un costo, el cual no asumen hasta que lo necesitan. ¿Qué le dirías a quien piensa que esto es para cuando ya tienes problemas?

Quizá la mejor manera de hablar de costos es referirse a las consecuencias de no hacer bien la ciberseguridad. Hay tres grandes riesgos sobre los cuales deben ser conscientes los líderes de negocios. El primero es la disrupción operacional. En cualquier negocio del sector privado, si yo no puedo operar, esto lleva directa e inmediatamente a consecuencias económicas o financieras.

El segundo es la pérdida de información o de propiedad intelectual sensible. Si yo soy un negocio de refresco conocido y pierdo mi fórmula, o soy un laboratorio y pierdo la fórmula de mi vacuna, puede tener un impacto gigante en mi posición competitiva en el mercado. El tercero son los incidentes de seguridad en sí mismos, que no solo pueden causar impactos normativos o regulatorios, pueden causar un impacto reputacional muy grande en la organización.

Estamos hablando de eventos o incidentes que quizá tengan una probabilidad baja de ocurrir, pero cuando lo hacen, el impacto es enorme. De modo que solo podemos hablar de costos cuando evaluamos qué estamos protegiendo: algo muy valioso para la organización.

¿Qué industrias se ven más impactadas o beneficiadas por la ciberseguridad?

Sin dar ejemplos concretos, creo que la industria más impactada es la de los servicios financieros. Hoy, al entrar a cualquier banco, lo que

el consumidor está recibiendo no es solamente la mejor tasa de interés, sino ciberseguridad: cómo podemos acceder a nuestro *home banking* de forma segura. Es un ejemplo de cómo podemos transformar algo que se ve como un costo, en una diferenciación.

¿Has notado algún cambio en la conciencia sobre la ciberseguridad?

¿Está la gente más educada al respecto?

Estamos un poco más educados, pero, de cualquier modo, en esta dualidad respecto de los beneficios y los riesgos de la tecnología, naturalmente tendemos a hablar más sobre los beneficios. Cuando hablamos de la opción de tecnología, nos gusta pensar en todas las cosas fantásticas que podemos hacer con ella. Es algo muy sano y cuando queremos innovar buscamos eso. Quizá el salto de madurez que debemos dar es cómo innovar de forma responsable; cómo aplanamos la curva de riesgo/beneficio. Es el principal desafío que tenemos: dejar de ver la ciberseguridad como un costo, como una fuerza que me detiene, y enfocarla más bien como algo que me permite ir más lejos, de forma más segura.

La IA está atrayendo mucha atención en comparación con la ciberseguridad.

¿Cuál sería tu análisis al respecto?

Creo que debemos hacer bien las dos cosas y al mismo tiempo. Cuanto más nos digitalizamos, mayor es nuestra superficie de ataque. El ejemplo más claro fue la crisis sanitaria del COVID-19. Prácticamente cualquier organización se tuvo que digitalizar a un ritmo sin precedentes. Cuando creamos esas oportunidades, también lo estamos haciendo para los adversarios. En América Latina, nuestro principal adversario es el cibercrimen, que está económicamente incentivado y que, además, tiene la posibilidad de adoptar este tipo de tecnologías.

Cuando crece nuestra adopción de tecnologías, perdemos visibilidad de los riesgos. No sabemos lo que no sabemos. Estas condiciones explican por qué tenemos que tratar de hacer las dos cosas bien y al mismo tiempo. No creo que sea una dualidad, no creo que debiéramos hablar de IA sin tocar el tema de ciberseguridad y, al contrario. Así como nuestros adversarios también pueden ser más sofisticados en los ataques que pueden

la ciberseguridad como una ventaja competitiva que permita a la empresa tomar una ventaja en el mercado.

perpetrar, también podemos acceder a mejores herramientas para defendernos. Son conversaciones que debemos mantener en el mismo lugar, en cualquier momento.

Hay quienes piensan que esto es para empresas grandes, que maneja mucho dinero o tienen riesgos muy importantes, y por ellos son el objetivo de los ciberataques. ¿Qué dirías a las empresas pequeñas y medianas?

Para pensar en cuánto voy a invertir, depende del activo digital que estoy protegiendo. Una

cosa es que una compañía *retail* pierda la habilidad de generar transacciones en puntos de venta, y otra completamente distinta que una panadería no logre hornear su pan. Son consecuencias diferentes. De esta manera, entenderé que, pero, si soy una empresa más pequeña, destinaré proporcionalmente un monto distinto en comparación con los servicios financieros.

También depende de otros factores, como el apetito al riesgo de la organización, el ritmo al que estoy innovando, y entender también que cuanto más grande, soy más atractivo para los cibercriminales. No obstante, existen otro tipo de

delincuentes que pueden estar buscando organizaciones como la mía. Es un tema de entender qué estamos protegiendo, cuál es nuestro apetito por el riesgo y en qué situación estamos para mantener esa proporción de forma saludable.

Para describir el riesgo, ¿cómo vive una empresa desprotegida el riesgo de ciberseguridad? ¿Cuál es el proceso de un ciberataque?

Lo que vemos más comúnmente en grandes instituciones son los ataques de *ransomware*, que es un secuestro digital. Esto es 100% económicamente incentivado. Lo que hacen los adversarios es recurrir a distintas modalidades, que incluyen ingeniería social, engañar a las personas o explotar una vulnerabilidad. Finalmente, se roban información de las empresas, y despliegan un software que deja inutilizables todos los sistemas. Estos solamente se pueden recuperar tras el pago de un rescate, que demandan en criptomonedas generalmente, lo cual es una situación muy ventajosa y explica por qué hoy el cibercrimen es más grande que el negocio de las drogas. Según el Foro Económico Mundial, si el cibercrimen fuera una economía, sería la tercera, detrás de Estados Unidos y China. A veces no nos percatamos del gran impacto que tiene. Esta cifra incluye también los engaños a las pequeñas empresas, a las personas, a los consumidores, etcétera. Todo esto es el espectro del impacto del cibercrimen.

¿Se sabe de dónde viene el cibercrimen?

En Microsoft seguimos, trazamos y monitoreamos la actividad de diversos grupos adversarios. Los cuatro lugares donde mayor actividad vemos es en Rusia, China, Corea del Norte e Irán.



dejar de ver la ciberseguridad como un costo, como una fuerza que me detiene, y enfocarla más bien como algo que me permite ir más lejos, de forma más segura.

la ciberseguridad es un problema de negocio.

A nivel legal ¿qué puedes hacer si te roban? ¿Qué debe hacer el empresario?

Lo primero es decir que lo peor que podemos hacer es llegar a esta situación y preguntarnos qué hacer. Lo más importante es tener esta conversación antes, y tomar todas las medidas posibles para no llegar a esa situación; después, tener planificado qué vamos a hacer.

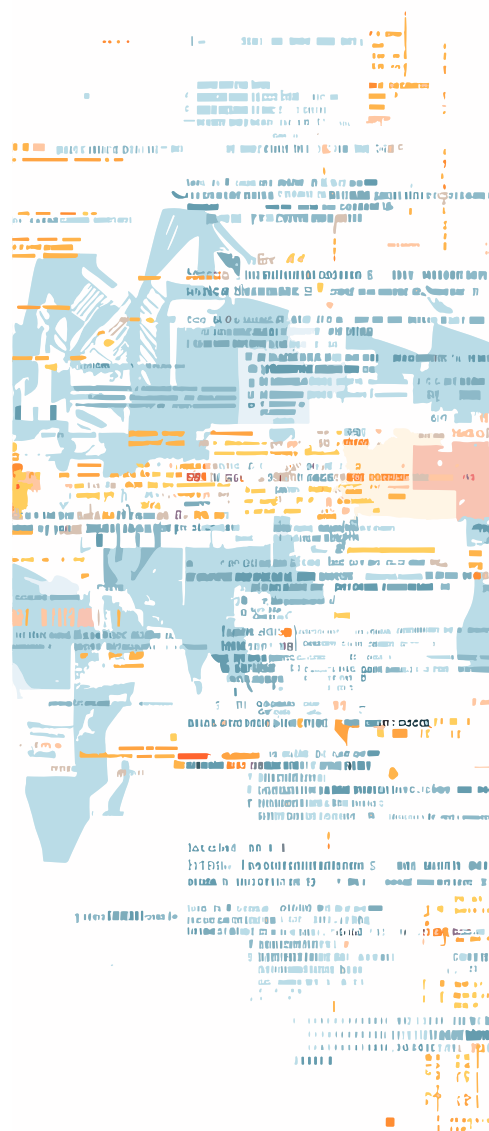
Hasta ahora hemos dado solo malas noticias, pero la mejor que puedo compartir en este contexto es que estimamos que 99% de los ciberataques se pueden prevenir con medidas básicas –o higiénicas– de ciberseguridad.

Tenemos la impresión de que los adversarios están utilizando las últimas tecnologías, las más recientes tendencias, cuando en realidad esto es un negocio para ellos, y al serlo buscan maximizar su retorno. Esto significa, en otras palabras, buscar víctimas que sean fáciles de atacar. Si en mi casa no tengo puerta blindada y no tengo cerco perimetral, pero mi vecino sí lo tiene, un criminal probablemente me atacará a mí primero. Esto es exactamente lo mismo, porque tiene un menor retorno atacar al más protegido. Bajo esa lógica, cuando nos enfrentamos al cibercrimen no queremos hacerlo imposible, porque eso no se puede: queremos hacerlo difícil, poco atractivo y que la ecuación de retorno del adversario no sea positiva. De esta forma vamos a estar en un lugar mucho mejor.

¿Cuál es el consejo para comenzar?

Mi recomendación es volver a las raíces, a los fundamentos de la ciberseguridad: conversar con mi equipo de seguridad. Hay cinco cosas que usualmente recomiendo. La primera es tener una política clara de manejo de la identidad. La mayoría de nuestros colaboradores tiene hoy la expectativa de poder trabajar desde cualquier lugar, cualquier dispositivo, pero debemos entender que nuestro nuevo perímetro de seguridad ya no es el edificio corporativo: hoy es la identidad. Esto es lo primero.

Lo segundo es reducir la superficie de ataque. Es una definición muy elegante para algo muy simple: tengo que cerrar las puertas que están abiertas y no necesitan estarlo. Si 99.9% de mis empleados trabaja y vive en México, ¿para qué permito el acceso de cualquier otro lado? Quizá existe un pequeño porcentaje que lo requiera, pero es mejor gestionar excepciones.



Lo tercero es automatizar la respuesta. A medida que los adversarios se apalancan cada vez más en el uso de la IA, el ritmo y la velocidad del juego crecen. Tenemos que movernos a la velocidad de la automatización. Si alguien se conecta a las nueve de la mañana desde Ciudad de México y a las 9:10 desde Moscú, Rusia, eso necesito bloquearlo automáticamente. El cuarto es apalancarme en las capacidades inteligentes de la nube, especialmente para entender cómo me comparo con otros usuarios de esa nube y con organizaciones de un tamaño similar, para ver si yo soy el más atractivo para un cibercriminal o no.

Lo último, pero no menos importante, es empoderar a través del autoservicio. Cuando lo utilizamos, generalmente hablamos de procesos que son repetibles y, por lo tanto, más seguros. Si mi proceso de reinicio de contraseña consiste en llamar por teléfono y pedirle a alguien que me lo reinicie, un adversario puede hacerse pasar por mí. En contraposición, si tenemos un proceso bien documentado, que me pide otro *pin* de seguridad, genera una excepción, etcétera, es muchísimo mejor. Dárselo como herramienta a los colaboradores, es muy importante.

Quiero resaltar que estas estrategias que he mencionado no son nada complejas. No estoy hablando de inversiones multimillonarias. A esto me refiero con hacer reales los conceptos básicos y fundamentales de la ciberseguridad.

Hay quien dice que el problema suele estar entre la computadora y la silla. ¿La falla suele venir de las personas y no tanto de los equipos?

Estoy de acuerdo, y puedo añadir que la gran mayoría de los ataques que vemos comienzan con algún tipo de ingeniería social. Tenemos que trabajar en la concientización de nuestros colaboradores, de nuestros empleados, pero eso nunca va a ser perfecto. Tampoco podemos enfocarnos solamente en la tecnología. Es otro caso en donde tenemos que hacer dos cosas al mismo tiempo. Esa es la función que tienen hoy los líderes de negocio, quienes entienden que hay muchas prioridades que entran en conflicto al mismo tiempo y ésta es una de ellas. Tenemos que gestionar la tecnología, y tenemos que gestionar el cambio. Es la complejidad que estamos viviendo.

¿Cuál ha sido tu trayectoria? ¿Cuál sería tu consejo para alguien que quisiera seguir tus pasos?

Tengo originalmente una formación técnica, soy Ingeniero en Sistemas, e hice después una maestría en Gestión de Negocios. Hay una especie de mito, y es que uno tiene que contar con formación en ciberseguridad para dedicarse a ella. Creo que no es así. Hoy esta disciplina es algo tan amplio que tiene muchos espectros en donde distintas personas pueden trabajar: gestión del cambio, concientización, tecnología. Hay muchos espacios para que las personas se acerquen a trabajar en ciberseguridad. Tenemos una gran brecha de talento. No nos alcanzan las manos para cubrir el número de amenazas a las cuales estamos expuestos. Si bien esperamos que la IA haga mucho más productivos a los humanos que hoy trabajamos en ciberseguridad, no tenemos suficientes personas para cubrir esta brecha de talento.

Mi mejor consejo es que, a pesar de que no seamos del ámbito de la ciberseguridad, todo se aprende, muchas de estas cosas parecen muy técnicas, pero también tenemos que entender que, al hablar de riesgos de seguridad, estamos hablando de riesgos del negocio. Cualquier persona que tenga una formación en negocios puede tranquilamente hacer una transición hacia este ámbito.

Una de las habilidades más importantes que te permite un MBA es la de mantener perspectivas contrarias en la cabeza; es la habilidad de entender que innovar es importante, y que hacerlo de forma segura también lo es; que la tecnología es fundamental y la concientización también. Necesitamos muchos más profesionales con este tipo de habilidades. Lo que hacemos en Microsoft es tratar de concientizar, de robustecer la postura de seguridad de cientos de miles de organizaciones, y para eso necesitamos poder transmitirlo a los líderes de negocios. La ciberseguridad es un problema de negocio. Tenemos que poder hablar el mismo idioma, lo que es importante, y si pensamos que solo es una disciplina técnica, perdemos. Ese es el valor que creo que muchos estudiantes de MBA pueden entregar a este tipo de disciplina.

Sé de una empresa tecnológica que antes reclutaba a gente puramente técnica y después se han ido por profesiones

distintas, como gente que estudió Historia del Arte, Historia, Ciencias Sociales. ¿Sucedo lo mismo en Microsoft? ¿Hay un cambio en el perfil que se busca?

Sí. Veo lo mismo, principalmente porque entendemos que sin equipos diversos, ¿cómo haremos para atender a la diversidad de clientes que tenemos? Por eso es una prioridad y concuerdo, más allá de perfiles técnicos y de ingeniería, necesitamos un abanico que cubra todas estas necesidades.

¿Ves alguna brecha entre los perfiles que necesitan y la formación que se da actualmente? ¿Deberíamos cambiar algo en los currículums?

Mi impresión general, y puedo estar equivocado, es que esta conversación no siempre se da en el contexto de las aulas. A veces nos quedamos en los conceptos tradicionales de operaciones, finanzas, liderazgo, marketing, pero no necesariamente lo aterrizamos a cómo gerenciamos, cómo administramos, como lideramos alrededor de algoritmos, de crisis de ciberseguridad.

El mundo está cambiando muy rápido y es importante que nos adaptemos a él teniendo estas conversaciones en el aula, generando la necesidad de entender que esto es importante, que debemos formarnos y tenerlo presente en la cabeza desde el aula.

Cómo resumirías el tema para concientizar a las personas con respecto de la ciberseguridad.

Quiero resaltar que, si bien la ciberseguridad puede verse como algo

que tengamos que hacer, en algunos ambientes ya se está viendo como una ventaja competitiva. En el futuro va a ser un imperativo: si no estoy seguro, no voy a poder estar en el mercado. Mi propósito sería que reflexionemos sobre esto, viendo hacia adelante. ¿Cuánto tiempo falta? Todo depende de la velocidad a la que nos digitalicemos. Cuanto más dependamos de la tecnología, mayores son los riesgos de ciberseguridad. Hoy estamos en una ola expansiva gigante, la IA, por eso creo que este es el momento para hablar de ciberseguridad, no cuando sea demasiado tarde. </>



El entrevistador es profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School.



YAIR LELIS

¿Cómo volverse ciberresiliente?



JAVIER GONZÁLEZ NÚÑEZ

La mayoría de las empresas mexicanas cree estar tomando buenas medidas de ciberseguridad, cuando la realidad es otra, dice en charla con istmo el responsable del tema en Cisco México.

Si todavía queda en la imaginación colectiva la idea del *hacker* como un rebelde que rompe por pura diversión las barreras de seguridad de empresas e instituciones, es tiempo de ir borrando esa visión, describe Yair Lelis, responsable de la arquitectura y la estrategia de ciberseguridad para Cisco en México.

Más bien, hay que pensar en *call centers* con numerosas personas enviando mensajes de phishing, tratando de vulnerar las escasas defensas que suelen tener los particulares. O bien, lo que llama *script kiddies*, jóvenes que utilizan *scripts* prediseñados para tratar de vulnerar barreras de seguridad de algún tipo de información.

La ciberdelincuencia se está convirtiendo en una industria, una cara del crimen organizado que podría llegar a tener un valor de 10.4 billones (*trillion*) de dólares en 2025. Quedan muy pocos *hackers*, y muchos simples delincuentes, describe. Con 20 años en el campo de proteger los datos de cada vez más millones de personas, Lelis describe esta nueva maquila de robo de datos como el día a día en un negocio que ha demostrado ser prolífico, y que ejerce otro tipo de violencia en la población, una menos física, pero igualmente perjudicial.

EL RIESGO DE SENTIRSE A SALVO

En septiembre pasado, Transport for London (TFL) reportó el descubrimiento de un ciberataque que había dejado al descubierto datos de consumidores como nombres, direcciones y datos bancarios. El hackeo había durado cuatro días, y las autoridades pudieron dar con el responsable aparentemente.

De inmediato llegó el momento de dar explicaciones: enviaron comunicados a miles de usuarios para notificarles que sus datos pudieran estar en riesgo. Una de estas consumidoras fue la hija de Yair Lelis. Entre las preguntas que pueden surgir: si esto sucedió en una de las economías más grandes del mundo, ¿qué puede suceder en México? ¿Qué está sucediendo? ¿Cómo podemos aprender de esto para prevenir?

Para Lelis es importante hablar de estos casos, pues «el tema de seguridad sí puede estar sobre la mesa, pero tenemos que enfatizarlo mucho más, para que no solo nos crean, sino que asignen presupuesto para transformarse».

«El tema de seguridad sí puede estar sobre la mesa, pero tenemos que enfatizarlo mucho más, para que no solo nos crean, sino que asignen presupuesto para transformarse».

Mucha la labor en este campo sigue siendo de divulgación: *workshops*, seminarios, webinarios, eventos, mientras más audiencia, mejor.

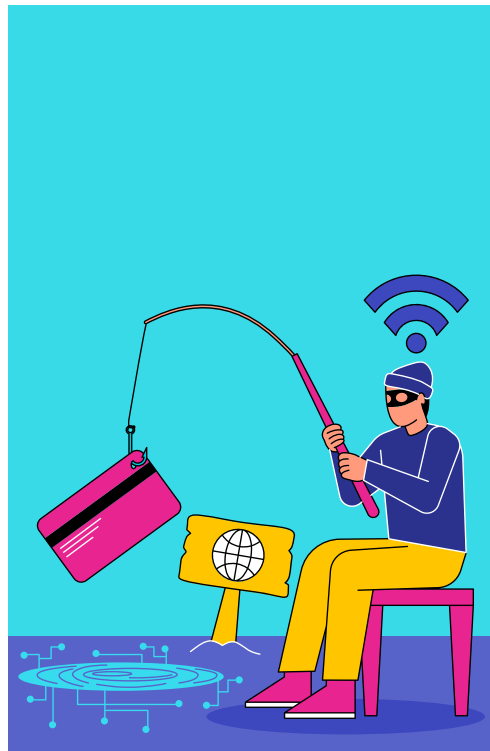
Porque pasar de la conciencia a la acción es lo más complicado. De acuerdo con el Cybersecurity Readiness Index, un estudio anual de Cisco, los usuarios en México están mucho más confiados de lo que deberían.

El índice se basa en cinco «pilares»: la nube, la IA, el dispositivo, la red y la identidad. Con este criterio se entrevistó a más de 8,000 profesionales de Tecnologías de la Información (TI) y ciberseguridad en 75 países. Por Latinoamérica participaron México y Brasil, y aquí vienen los hallazgos: en México, 65% de los encuestados, se siente cómodo con su política de ciberseguridad; se siente resiliente.

«Esto me llamó poderosamente la atención, porque cuando describen sus capacidades, muchos están en etapa formativa; no tienen ni las tres primeras activadas, y solo 2% están en etapa madura. ¿Cómo pueden estar tan confiados? A la luz de los hechos de los últimos años, donde se han dado eventos de fuga de datos, robo de información tanto en gobierno como en empresas, ¿de verdad estamos listos en México? A mí me parece que no. Me parece que nos gusta sentirnos mucho más cómodos de lo que estamos y hay que profundizar en esto, porque la cultura de ciberseguridad no está tan permeada aquí», resume contundente Lelis.

Ante una audiencia, sugiere empezar por preguntar cuántos se consideran «ciberhigiénicos». La mayoría dirá que lo es, porque nunca ha tenido un problema. Al preguntar cuántos usan un administrador de contraseñas, la cosa cambia: el número baja. Si se habla de contar con el más reciente *software* de seguridad en sus dispositivos, la caída es generalizada. Para el directivo, México tiene una gran área de oportunidad y es momento de empezar a tomar este tema con la seriedad que se requiere tanto en el gobierno como en las empresas y la academia.

Nos que no haya habido progreso. Hace 19 años, cuando comenzaba su carrera en ciberseguridad, Lelis recuerda que el centro lo ocupaban los *firewalls*, y persistía la competencia entre los antivirus por ser el producto capaz de detectar más variantes nocivas. Tampoco existía regulación.



«Si hay gente que sube información tan fácilmente, también hay quien la busca. Mucho más fácilmente ahora con la inteligencia artificial».

«En ese entonces me sentía como parte de los raros que estaban vendiendo el antivirus y nada más. Hoy nos sentamos con los directivos a decirles que esto no se vende con un retorno de inversión, sino como un riesgo». Hace 20 años se trataba de un tema tecnológico, hoy la Alta Dirección debe ser capaz de definir cuánto puede perder en términos de negocio. La tecnología ha llegado a ser tan importante que hoy el negocio debe verla no solo como un habilitador, sino como un riesgo que debe gestionar.

EL PROBLEMA ES HUMANO

Podría decirse que, a partir del uso de internet, la regla del juego se llama descentralización. «Internet nació no siendo segura, porque no tenía que serlo: era la evolución de una interconexión entre universidades, y después entre universidades y militares ¿Por qué debía ser seguro algo que *per se* ya lo era? Luego creció exponencialmente y sucede que le fuimos atornillando seguridad. Hoy tenemos un monstruo sin forma, pero Internet es solo la banda que transporta los paquetes. La seguridad debe estar en los extremos: en quién envía el paquete y en quién lo recibe. Internet debe ser libre, porque nació solo siendo el medio de transporte de estos paquetes de datos», describe Lelis.

Ese «quién» es un eslabón débil. El autor Scott Shapiro, cuestiona en el libro *Fancy Bear goes Phishing*, que la ciberseguridad pretenda atacar un tema meramente humano con tecnología. Sacar ventaja del otro para obtener información, para sacarle algún provecho, robar, es algo que hacen las personas.

«¿Por qué te voy a educar dándote más dispositivos, más tecnología, o más *software*? No tiene mucho sentido. Nos hace replantearnos las cosas: tiene mucho más que ver con la cultura, con el riesgo y con la divulgación. Tiene mucho más que ver con la conciencia humana».

Por ejemplo, Lelis se declara un promotor de abandonar el uso de contraseñas. Es más fácil buscar otras medidas de seguridad que evitar que un usuario pegue un post-it en la pantalla con su usuario y *password*. «No puedo contra eso; siempre les digo que utilicen un administrador de contraseñas, ¡son gratis!».

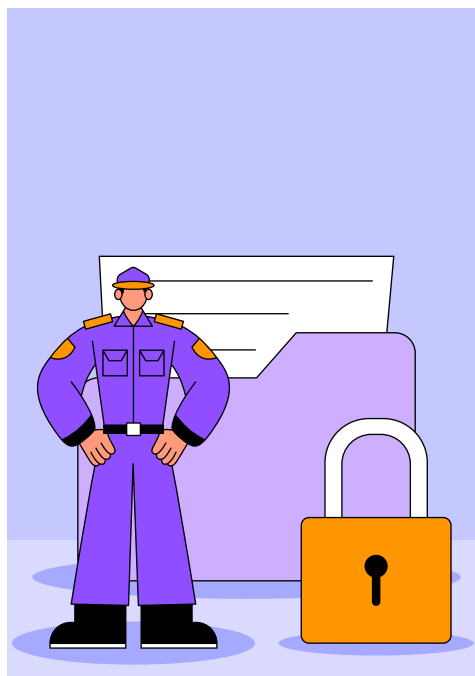
Sin embargo, recuerda, ya hubo un caso en que una compañía administradora de contraseñas fue atacada. Lo irónico: la compañía a la cual se le pagaba una suscripción para generar nuevas contraseñas protegía todo con un *master password*. La moraleja es muy sencilla: «a todos nos va a pasar. ¿Qué es lo que está en juego? Minimizar el riesgo y prepararse para que, cuando suceda, la recuperación pueda ser más rápida».

Ser ciberresilientes, es lo que propone Yair Lelis, y para ello hay que controlar lo que se comparte en redes sociales. Hay casos en los que el usuario jura no haber compartido su información, pero en realidad ha hecho públicos muchos detalles de su vida, como sus gustos, actividades, lugar. Afortunadamente, refiere, el usuario de redes sociales ya entiende que no es buena idea sacarse una foto con su recién entregada nueva tarjeta de crédito... pero hubo casos.

«Si hay gente que sube información tan fácilmente, también hay quien la busca. Mucho más fácilmente ahora con la inteligencia artificial». Relata que hace unos meses se difundió un esquema en Telegram llamado FraudGPT. «Lo bajabas y te ponías a investigar a alguien. Le pedías a la aplicación que hiciera un correo de *phishing* atractivo para esa persona. Con base en todo lo que esa persona publicaba, hacía un correo muy elaborado que solo tendría sentido para ella; algo que le hiciera *click*. El juego cambia con la IA, pero esencialmente sigue siendo lo mismo: quiere engañarte a ti, sigue siendo humano. A esto se refería el doctor Shapiro en su libro, no importa la tecnología que uses, el fin sigue siendo el mismo. En tanto no arreglemos eso, lo demás puede seguir evolucionando. Vamos a tener que defendernos también con IA, pero el fin sigue siendo el mismo».

Tomar ventaja de alguien no sólo implica el lado financiero. Hoy las guerras se pelean al mismo tiempo en el ámbito cibernético, con miles de manos y máquinas haciendo propaganda, desinformación y falsas tendencias en favor de su lado. La IA ayudará tanto a buenos como malos, es cierto, pero Lelis señala una pequeña (gran) diferencia: «los buenos tenemos que levantarnos, hacer ejercicio, ir a cierta junta, tomar entrenamientos, tal vez uno en ciberseguridad, hacer *check in* en alguna parte, ir a juntas con clientes, tener minutas, etcétera. Los malos

es una gran área de oportunidad en América Latina y señala que existe un déficit de al menos 700,000 profesionales en este campo en la región, y hasta 3.7 millones en el mundo. Son empleos que podrían darse de inmediato.



no. Ellos no tienen que checar tarjeta: se levantan y lo intentan, y si de 100 se les da una, ya hicieron algo mucho muy lucrativo».

LOS RIESGOS A FUTURO

Si este es el estado de las cosas actualmente. La perspectiva es difícil. A la pregunta de cuál será el panorama en 50 años, Lelis señala que por entonces la humanidad estará en la cuna de la siguiente iteración de la IA: la inteligencia artificial general.

«Tendremos entes que puedan aprender cosas y transmitir conocimiento, pero recién estaremos rozando esa parte. Imagina ese mundo en 50 años sin un tema de ciberseguridad. Sería un caos». Hoy lo es, con la industria jugando al «gato y el ratón» al emerger cualquier nueva tecnología. Todos se lanzan a buscar vulnerabilidades, determinar las más importantes y perseguir las más relevantes para el negocio.

«Hay que considerar que, si no tenemos todo esto bien ordenado, cuando tengamos el primer esbozo de una IA que pueda aprender por sí misma, esta aprenderá lo peor de nosotros y lo va a magnificar. De hecho, ya pasó: en uno de los primeros intentos para un *chatbot* de Microsoft hace unos años, este resultó ser un fascista de ultraderecha, intolerante. Si no llegamos ahí no solo con una legislación, sino con una vivencia de la ciberhigiene en el día con día, estaremos condenados al fracaso».

A propósito del tema, señala que otro riesgo ante el uso de la IA es el *data poisoning*, en donde la delincuencia organizada o cualquier otra entidad puede alterar los datos de que depende una solución de *machine learning*, provocando un problema de mayor o menor tamaño.

CÓMO PREDICAR LA CIBERSEGURIDAD

En el ecosistema de los emprendedores y la *venture capital* hay palabras mágicas, que abren puertas, como metaverso, IA, realidad virtual y aumentada; incluso hay oídos para la nube y el *software as a service*. La ciberseguridad no luce tan atractiva en este mundillo, se aprecia como el «primo pobre», se le plantea a Yair Lelis.

Coincide en que es una gran área de oportunidad en América Latina y señala que existe un déficit de al menos 700,000 profesionales en

este campo en la región, y hasta 3.7 millones en el mundo. Son empleos que podrían darse de inmediato. Este hueco es a la vez una gran oportunidad para emprender, no solo en el desarrollo habilidades técnicas, sino también de liderazgo, para reconocer el riesgo al cual el negocio está expuesto y saber elaborar un plan de ciberseguridad.

«Para mí eso sería ideal. Me mueve que alguien despierte y quiera invertir en esto. Finalmente, es una inversión grande, pero ahí está el emprendimiento, en el que se puede hablar de reducir la brecha de los 700,000, y sobre todo ayudar a que la cultura de ciberseguridad crezca. Esto puede ser muy redituable. Si eres capaz de demostrar que la tecnología le puede dar ese *switch* al negocio y comenzar a mover conciencias, estamos tocando todos los puntos».

El mensaje debe llegar a la Alta Dirección en las empresas ya establecidas, la ciberseguridad requiere ese *sponsor* en el *board*, para alinear el tema con los objetivos de negocio. Se requiere alguien que tenga el tema en su agenda, quizá con incentivos enfocados en ello. En opinión de Lelis debe haber lugar para un «ciberevangelizador», capaz de mover la conciencia del negocio, demostrando las implicaciones monetarias de este tema.

«Ahora ya existe hasta un Chief Artificial Intelligence Officer, pero solo un Chief Information Security Officer, que cuando pasa algo es el primer despedido». El *sponsor* debe ser alguien en el Consejo, incluso el director de Finanzas, que termina pagando por cualquier estrago en ciberseguridad.

Al respecto, quizá el tema de ciberseguridad no puede limitarse a la educación superior o a las escuelas de posgrado. No la parte tecnológica, pero sí comportamientos y formas de cuidarse, es algo que podría impartirse desde la Primaria. «Lo estamos dejando muy de lado, mientras que la cibereconomía de los adversarios sigue creciendo».

En ese sentido, el gran pendiente sigue siendo el sector público. En México no se ha logrado implantar una estrategia de ciberseguridad. Lelis estima que han fallado o han quedado detenidas una 40 iniciativas desde 2014, pero falta voluntad política. Al gobierno le sucede lo mismo que a los encuestados por Cisco, donde 65% que cree que lo está haciendo bien. </>

la ciberseguridad no puede limitarse a la educación superior o a las escuelas de posgrado. No la parte tecnológica, pero sí comportamientos y formas de cuidarse, es algo que podría impartirse desde la Primaria.



El entrevistador es profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School.

istmo*review*[®]

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



Conócela
y suscríbete
istmo@ipade.mx





¿Vivimos
una **crisis** de
amistad?

¿Está cundiendo la ansiedad y otros males en esta era de aislamiento individual? ¿Las redes sociales nos separan, en lugar de conectarnos? ¿Por qué es bueno tener amigos?

**CARLOS CHÁVEZ,
JOSÉ ANTONIO LOZANO DÍEZ y
JUAN CARLOS CHÁVEZ**

En mayo de 2023, el doctor Vivek Murthy, cirujano general de Estados Unidos, publicó el informe titulado *Our Epidemic of Loneliness and Isolation*, donde se destaca un desafío significativo de salud pública: la soledad.

A lo largo de sus viajes por todo el país, personas de distintas edades y condiciones le expresaron su sensación de aislamiento, con frases como «tengo que cargar mis problemas yo solo» o «si desapareciera, nadie se daría cuenta». Estas expresiones de desconexión social resaltaron para Murthy un estado generalizado de desconexión. Este fenómeno se ha vuelto alarmante, y nos lleva a preguntarnos si estamos enfrentando una crisis de amistad en nuestra sociedad.

De acuerdo con Murthy (2023), la soledad está relacionada con un aumento del riesgo de enfermedades cardiovasculares, demencia, depresión, ansiedad e incluso muerte prematura. Comparó su impacto en la salud con el equivalente de fumar 15 cigarrillos diarios, superando en severidad los efectos de la obesidad y la inactividad física. En un entorno donde la soledad ha adquirido proporciones epidémicas, debemos reflexionar sobre el significado de la amistad y nuestra capacidad de construir vínculos profundos.

El deterioro en nuestras relaciones interpersonales es un problema complejo, y hay muchos factores que lo explican. Las redes sociales, aunque nos conectan instantáneamente, a menudo promueven interacciones superficiales. La comunicación digital, por más frecuente que sea, carece de la profundidad necesaria para formar amistades significativas. Como señala Jonathan Haidt (2024), autor del libro *La generación ansiosa*, las plataformas digitales han creado una atmósfera en la que los adolescentes, y cada vez más adultos, temen «la muerte social» más que la muerte física. La constante exposición a los juicios y opiniones en línea incrementa la ansiedad y el aislamiento. En lugar de sentirse más conectadas, las personas se sienten solas y sin propósito.

LA IMPORTANCIA DE UN AMIGO

Al intentar comprender el papel que juega la amistad en nuestras vidas, es útil volver a los clásicos. Aristóteles, en su *Ética a Nicómaco*, identificó tres tipos de amistad: la de utilidad, la de placer y la de virtud. La amistad de utilidad se basa en el beneficio mutuo y tiende a

ser temporal; una vez que las personas dejan de recibir algo valioso, la relación termina. La amistad de placer, que se basa en el disfrute compartido, también es temporal, pues depende de la satisfacción que las personas encuentran en la compañía del otro. Sin embargo, la amistad de virtud es la forma más elevada de amistad, ya que se basa en el respeto mutuo, la admiración y el deseo genuino del bienestar del otro. Es este tipo de amistad la que perdura y enriquece nuestras vidas (2011, originalmente escrito en el siglo IV a.C.).

Este análisis clásico sigue vigente, y autores contemporáneos, como David Isaacs y Carlos Llano, han ampliado estas ideas al contexto actual. Isaacs (2003), en *La educación de las virtudes humanas y su evaluación*, subraya la importancia de la amistad como una virtud esencial para el desarrollo humano. Aunque reconoce la existencia de amistades superficiales, sostiene que las verdaderas amistades, aquellas basadas en el respeto y la virtud, son fundamentales para el crecimiento personal y social. Por su parte, Llano (2004), en *La amistad en la empresa*, enfatiza la relevancia de la amistad en el ámbito laboral, donde las relaciones suelen basarse en la utilidad o el placer. Llano argumenta que, aunque estas formas de amistad son comunes en el trabajo, la amistad de virtud es la que realmente contribuye a un ambiente laboral positivo y productivo.

Este enfoque también se alinea con el estudio de Harvard sobre la felicidad (Waldinger, 2023), el estudio longitudinal más largo de la historia. Este proyecto de investigación ha demostrado que las relaciones profundas son el factor más determinante para una vida feliz y saludable. Las personas con fuertes vínculos sociales reportan niveles más bajos de estrés y tienen una mayor satisfacción con la vida. El estudio destaca que la calidad de las relaciones es más importante que la cantidad, lo que refuerza la idea de que las amistades verdaderas y significativas son esenciales para el bienestar humano.

A pesar de esto, las relaciones superficiales predominan en la sociedad moderna. Estas relaciones cumplen una función importante en ciertos contextos, como en el entorno laboral o en actividades recreativas, donde pueden ofrecer compañía y apoyo funcional. Sin embargo, es

necesario cuestionar si debemos llamar a estas conexiones «amistad» en el sentido pleno de la palabra. Si bien no todas las relaciones pueden ser profundas, es crucial reconocer el valor de las amistades auténticas que nos desafían y nos inspiran a ser mejores.

Las teorías del desarrollo humano, como las propuestas por Erik Erikson, nos proporcionan una perspectiva adicional sobre la importancia de la amistad en nuestras vidas. Erikson (1993) identificó distintas etapas de desarrollo a lo largo de la vida, y en cada una de ellas, la amistad juega un papel esencial.

La amistad no es solo un lujo, sino una necesidad fundamental para nuestro bienestar.



Durante la infancia, las amistades promueven la confianza y ayudan a los niños a desarrollar un sentido de seguridad en sus relaciones. En la adolescencia, las amistades fomentan la competencia y el sentido de pertenencia, ayudando a los jóvenes a establecer su identidad. En la adultez, la amistad es crucial para la intimidad y el apoyo emocional. Finalmente, en la vejez, las amistades contribuyen a la integridad, ofreciendo una oportunidad para reflexionar sobre la vida y las relaciones construidas.

LA AMISTAD COMO UN MÚSCULO

Es en este contexto donde surge la pregunta más importante: ¿es posible construir amistades profundas en el mundo actual?

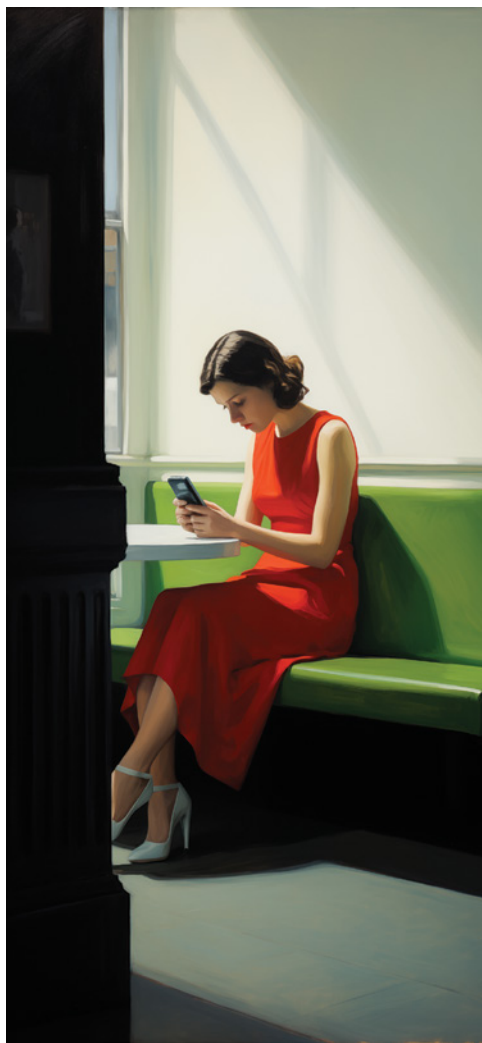
La respuesta es sí, pero no sin esfuerzo. La amistad, como cualquier relación significativa, requiere tiempo, dedicación y sacrificio. El doctor Robert Waldinger, director del estudio de Harvard sobre la felicidad, ha acuñado el término «aptitud social» para describir el proceso de evaluar y nutrir nuestras relaciones. Según Waldinger (2023), «las relaciones descuidadas pueden atrofiarse, como los músculos». Esto implica que debemos hacer un esfuerzo consciente para cultivar nuestras amistades, dedicando tiempo a escuchar, compartir y apoyar a los demás.

Una de las claves para mantener relaciones profundas es establecer un equilibrio entre las interacciones en línea y las conexiones en persona. Aunque las redes sociales pueden ser útiles para mantenernos conectados, no pueden sustituir las interacciones cara a cara. Investigaciones han demostrado que las relaciones que se basan en la comunicación en persona son más satisfactorias y duraderas. Además, es fundamental establecer límites claros en el uso de las redes sociales para evitar que interfieran con el tiempo que podríamos dedicar a nuestras amistades.

En conclusión, parece evidente que estamos viviendo una crisis de amistad, exacerbada por la soledad, las redes sociales y el ritmo acelerado de la vida moderna. Sin embargo, también es posible revertir esta tendencia si estamos dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo a cultivar relaciones profundas y significativas.

La crisis de la amistad es un reflejo de las transformaciones sociales que hemos

Las redes sociales, aunque nos conectan instantáneamente, a menudo promueven interacciones superficiales.



experimentado en las últimas décadas. Como señala el doctor Murthy (2023), el aislamiento y la desconexión son síntomas de una sociedad que ha priorizado la productividad, la eficiencia y el individualismo, dejando de lado el valor de las relaciones humanas. Sin embargo, esta tendencia no es irreversible. De hecho, muchos expertos en psicología y sociología coinciden en que las amistades auténticas son una herramienta poderosa para combatir los efectos negativos de la soledad y la desconexión social.

Uno de los desafíos más significativos que enfrentamos hoy en día es encontrar tiempo para cultivar estas relaciones. En su libro *La amistad en la empresa*, Carlos Llano (2004) señala que, en el entorno laboral, las relaciones suelen estar orientadas hacia el logro de objetivos profesionales, lo que puede limitar la formación de vínculos más profundos. A pesar de esto, Llano también destaca que la amistad en el trabajo no solo es posible, sino deseable, ya que puede mejorar el ambiente laboral y contribuir a un mayor bienestar personal y colectivo.

Estudios realizados por la Universidad de Harvard (Amabile & Kramer, 2011) han demostrado que las personas que tienen amigos cercanos en el trabajo son más felices y productivas, lo que subraya la importancia de las conexiones auténticas, incluso en entornos profesionales.

LAS REDES SOCIALES Y LA ANSIEDAD

Este fenómeno no es exclusivo del ámbito laboral. En la vida cotidiana, la necesidad de ser productivos y eficientes a menudo deja poco espacio para las amistades profundas. Las interacciones rápidas y superficiales, facilitadas por las redes sociales, se han vuelto la norma. Pero, como destaca el psicólogo y autor Jonathan Haidt (2024), estas conexiones digitales rara vez ofrecen el apoyo emocional necesario para enfrentar los desafíos de la vida.

En *La generación ansiosa*, Haidt sugiere que la constante exposición a las redes sociales ha llevado a una epidemia de ansiedad y depresión, particularmente entre los jóvenes. La presión para mantenerse conectado y relevante en plataformas digitales puede ser abrumadora, y a menudo conduce a un sentimiento de aislamiento, incluso cuando estamos «conectados» con cientos o miles de personas en línea.

Una de las claves para mantener relaciones profundas es establecer un equilibrio entre las interacciones en línea y las conexiones en persona.

A pesar de estos desafíos, existen estrategias que pueden ayudarnos a construir y mantener amistades significativas. Una de ellas es la práctica de la vulnerabilidad. Según la investigadora y autora Brené Brown (2018), la vulnerabilidad es el ingrediente clave para las relaciones profundas y auténticas. En su libro *Dare to Lead*, Brown sostiene que, cuando nos permitimos ser vulnerables y compartir nuestras emociones más profundas, creamos un espacio para que los demás hagan lo mismo. Esta apertura emocional es fundamental para construir la confianza, un componente esencial de la amistad verdadera.

Otra estrategia importante es la dedicación consciente de tiempo y energía a nuestras amistades. Como menciona el doctor Robert Waldinger (2023), las relaciones requieren mantenimiento. Al igual que cuidamos nuestra salud física a través del ejercicio y la alimentación, también debemos cuidar nuestras amistades. Waldinger recomienda programar regularmente tiempo para pasar con amigos, ya sea a través de reuniones en persona o conversaciones telefónicas. El simple acto de escuchar y estar presente para nuestros amigos puede tener un impacto significativo en la profundidad de nuestras relaciones.

Además, es crucial aprender a equilibrar las expectativas en nuestras relaciones. No todas las amistades serán profundas, y eso está bien. Las amistades superficiales también tienen su lugar y pueden ofrecer compañía y apoyo en momentos específicos de la vida. Sin embargo, es importante ser conscientes de la diferencia entre las relaciones superficiales y las verdaderamente significativas, y asegurarnos de dedicar tiempo a cultivar ambas. Como señala Aristóteles, la amistad de virtud es la más valiosa, porque se basa en el respeto mutuo y el deseo genuino de bienestar del otro. Estas relaciones, aunque más difíciles de construir, son las que ofrecen mayor satisfacción y crecimiento personal en el largo plazo.

La importancia de la amistad en el desarrollo humano también está respaldada por la investigación de David Isaacs. En *La educación de las virtudes humanas y su evaluación*, Isaacs (2003) destaca que la amistad no solo es un valor en sí mismo, sino que también es una herramienta para el desarrollo de otras virtudes, como la empatía, la paciencia y la generosidad.



Las verdaderas amistades nos desafían a ser mejores personas, ya que nos obligan a salir de nosotros mismos y considerar las necesidades y sentimientos de los demás. Este tipo de crecimiento moral es esencial para nuestra realización como seres humanos, y es algo que solo puede lograrse a través de relaciones auténticas y profundas.

Es importante destacar que la construcción de amistades profundas no es algo que ocurra de manera pasiva. Requiere intencionalidad y esfuerzo. Como señala el doctor Murthy (2023), la soledad y el aislamiento son problemas de salud pública que deben abordarse activamente, no solo a nivel individual, sino también a nivel comunitario. Esto implica crear espacios y oportunidades para que las personas se conecten entre sí de manera significativa. En su informe, Murthy sugiere que las comunidades, los lugares de trabajo y las instituciones educativas tienen un papel crucial en la promoción de la conexión social. Al fomentar la creación de redes de apoyo y oportunidades para la interacción social, podemos combatir los efectos de la soledad y fortalecer el tejido social.

Finalmente, la crisis de la amistad que estamos viviendo es un llamado a la acción. A medida que nos enfrentamos a un mundo cada vez más digital y acelerado, es fácil olvidar el valor de las relaciones humanas. Sin embargo, las investigaciones de expertos como Waldinger,

Isaacs y Haidt nos recuerdan que la amistad no es solo un lujo, sino una necesidad fundamental para nuestro bienestar. Al tomar medidas para cultivar amistades profundas y significativas, no solo mejoramos nuestra propia calidad de vida, sino que también contribuimos a una sociedad más conectada y saludable. </>

Referencias

- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Aristóteles. (2011). *Ética a Nicómaco* (J. M. Zamora, Trad.). Alianza Editorial. (Obra original publicada en el siglo IV a.C.)
- Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Random House.
- Haidt, J. (2024). *La generación ansiosa. Por qué las redes sociales están causando una epidemia de enfermedades mentales entre nuestros jóvenes*. Deusto.
- Isaacs, D. (2003). *La educación de las virtudes humanas y su evaluación*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Llano, C. (2004). *La amistad en la empresa*. Ediciones Ruz.
- Maddux, W. W., & Brewer, M. B. (2005). The social self: The role of the social environment in identity, self-regulation, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 948-963. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.6.948>
- Murthy, V. (2023). *Our Epidemic of Loneliness and Isolation*. Public Health Services.
- Waldinger, R. (2023). *The Good Life: Lessons from the World's Longest Scientific Study of Happiness*. Simon & Schuster.

Ghibli y Disney

dos visiones del
entretenimiento familiar



BERNARDO SAINZ Y JORGE LLAGUNO



El contraste entre las culturas corporativas y el tamaño de ambas empresas es más que evidente. ¿Cuál modelo resistirá mejor el paso de los años y los cambios en el mercado?

En la ceremonia de los premios Óscar de 2024, una peculiar película japonesa ganó en la categoría a mejor largometraje animado: *El niño y la garza* (2023), producida por Studio Ghibli y dirigida por Hayao Miyazaki.

No hace falta más que ver el tráiler para darse cuenta de que la película es algo fuera de lo común. Con su animación tradicional a mano, música instrumental, paisajes hermosos y sucesos fantásticos, *El niño y la garza* está lejos de lo que hoy en día nos viene a la mente cuando pensamos en películas animadas. El filme aborda profundas realidades humanas, desde el trauma de perder una madre en la infancia, hasta los dolores de madurar y la responsabilidad de tomar las riendas de la propia vida, todo en el contexto de un viaje a un mundo surreal. La película pierde toda narrativa lógica en varios puntos y, cuando termina, genera más incógnitas que respuestas.

El niño y la garza sorprendió al vencer a los favoritos: *Elemental* de Disney-Pixar y *Spider-Man: A Través del Multiverso* de Sony Pictures Animation y Marvel Entertainment, este último parte de Walt Disney Corporation.

Ambos competidores contaron con presupuestos y equipos de producción muy superiores a los de la película de Miyazaki. El triunfo de Studio Ghibli es aún más admirable si se considera que, de las 18 ocasiones en que se ha entregado el premio a la mejor película animada, 15 veces lo ha ganado una producción de Disney, casi siempre en colaboración con Pixar. Además, *El niño y la garza* es la única película de animación tradicional en ganar el Óscar desde 2003, cuando lo ganó otra producción de Ghibli: *El viaje de Chihiro*.

El éxito y la popularidad de Ghibli ha llevado a algunos a describirlo como «El Disney japonés». Pero ¿qué tan justa es esta comparación? Disney es una colosal máquina productora de contenido, licencias, medios, productos de consumo y experiencias. En las últimas décadas, se ha dedicado a expandir su imperio, y solo con la adquisición de Pixar, Marvel

y Star Wars por más de 15 mil millones de dólares, son dueños de un puñado de las franquicias de medios más valiosas del mundo.

Si Disney es una gran fábrica industrial, Studio Ghibli es un pequeño taller artesanal. Las producciones de la firma japonesa no están impulsadas por estudios de mercado, *focus groups* o reuniones de directivos. El éxito de Ghibli se basa en la genialidad y visión de unos pocos directores, especialmente sus fundadores, Hayao Miyazaki e Isao Takahata. Peter Docter, Chief Creative Officer de Pixar tuvo una conversación con Hayao Miyazaki, en la que le preguntó: «¿Cuándo haces cambios en un filme para ti y cuándo haces cambios para el público?» En respuesta, Miyazaki afirmó: «Nunca pienso en el público».

Tanto Disney como Ghibli se dedican al entretenimiento familiar, pero sus producciones, valores, estrategias y escala no podrían ser más diferentes. La comparación entre ambas puede darnos nuevas ideas sobre las virtudes y riesgos de distintos modelos de producción cinematográfica, tanto por su valor artístico como por su capacidad de entretenimiento y éxito comercial.

LA VISIÓN DEL MAESTRO: GHIBLI

La descripción anterior de *El niño y la garza* podría aplicarse a muchas de las producciones de Ghibli. Sus apuestas son arriesgadas, profundamente japonesas, y a veces difíciles de digerir para el mercado occidental. Sin embargo, muchas de sus obras son ya clásicos de culto del cine y grandes éxitos comerciales, y han generado una amplia base internacional de fieles seguidores.

Entre sus películas más conocidas se encuentran *Mi Vecino Totoro* (1988), que narra la relación de dos niñas con un espíritu del bosque en el Japón rural; *El Increíble Castillo Vagabundo* (2004), basado en la novela fantástica de Diana Wynne Jones; y *El Viaje de Chihiro* (2001), la historia de

madurez de una adolescente cautiva en un hotel embrujado.

La mayoría de las películas del estudio han sido éxitos comerciales, especialmente en Japón, y su influencia ha calado en directores de la talla de Steven Spielberg o Guillermo del Toro. Si sirve como referencia, de las 23 películas que ha producido Studio Ghibli, 21 son consideradas «Fresh» por la página de crítica *Rotten Tomatoes*, y 15 tienen una aprobación de la crítica de más del 90%. El éxito de estas producciones llevó a la creación de un parque temático en la ciudad de Nagoya, y a un museo en Tokyo.

Mientras que las películas de Disney a menudo presentan un arco narrativo claro, con el desarrollo de un héroe de acción que se transforma mediante una aventura, y un villano que obtiene su merecido, las historias de Ghibli contrastan por su complejidad. Los protagonistas suelen enfrentarse a sus debilidades y errores. Al terminar la película, nos damos cuenta de que el mundo es más complejo que una simple lucha maniquea del bien contra el mal, y que incluso los que parecen terribles villanos pueden tener motivos nobles y son merecedores de redención.

El enfoque de Ghibli revela que la animación no es un género cinematográfico por sí mismo, sino un medio más de expresión artística. Lejos de limitarse al público infantil, pero sin dejar de ser aptas para toda la familia, sus películas exploran profundos temas como la guerra, el cuidado de la naturaleza, la belleza de lo cotidiano y el propósito de la vida.

Las protagonistas de Ghibli son especialmente interesantes. Desde su fundación, el estudio ha apostado de manera clara por personajes femeninos fuertes pero creíbles, modelos de feminidad que no parecen forzados por una agenda política, sino que evolucionan a lo largo del viaje con naturalidad, mostrando grandes virtudes, pero también debilidad y aprendizaje. De las 23 películas que ha producido, 17 están claramente protagonizadas por una mujer.

Gran parte del encanto de Ghibli proviene de la atemporalidad de sus obras. Ignorando las tendencias del mercado, parece trazar su propio camino. Cada película es resultado del ideal artístico y narrativo personal de sus creadores, lo



la comparación entre ambas (Disney y Ghibli) puede darnos nuevas ideas sobre las virtudes y riesgos de distintos modelos de producción cinematográfica, tanto por su valor artístico como por su capacidad de entretenimiento y éxito comercial.

que llena a las historias de singularidad y creatividad. Por ejemplo, las películas de Ghibli no tienen miedo de detener la narrativa para que el espectador reflexione u observe un paisaje, ya sea extraordinario o mundano, en silencio. Cada película es una historia nueva, compleja, abierta en su conclusión y, sin embargo, cerrada a «secuelas» o «precuelas». Son universos autocontenidos.

Pero no todo es perfecto en las producciones de Ghibli. Además del gran riesgo de depender de la genialidad de pocos directores, han existido fuertes críticas a su modelo de producción, relacionadas con la explotación y precariedad laboral de sus caricaturistas, resultado de la obsesión con la perfección de los directores fundadores, sumando controvertidas prácticas laborales que aún predominan en Japón.¹

EL IMPERIO DE LA ANIMACIÓN: DISNEY

Desde su humilde comienzo en 1923 como un pequeño estudio de animación, Disney ha forjado un legado inigualable en la industria del entretenimiento. Con clásicos atemporales como *Blanca Nieves y los Siete Enanitos* (1937) y *El Rey León* (1994), Disney ha capturado la imaginación de generaciones, y ha reinventado constantemente lo que significa contar historias. La capacidad de Disney para cautivar audiencias sigue siendo evidente, como lo demostró el reciente éxito comercial de *Inside Out 2* (2024), pero los últimos años han presentado también grandes desafíos para el estudio de animación más grande del mundo.

Mientras que el pequeño Studio Ghibli celebró el éxito de *El Niño y la Garza*, 2023 fue un año particularmente duro para Disney. Entre los cinco primeros lugares de las producciones con mayores pérdidas, cuatro los ocuparon películas producidas por Disney, a las cuales se sumaban muchas otras, más abajo en la lista.

Pese a esto, presentaron resultados financieros positivos en su reporte anual de 2023, pero los analistas señalaron que se debió más bien a recortes de gastos y al impulso de los parques de diversiones, mientras que el negocio de producción de contenidos y la operación global retrocedieron 22% respecto del año anterior.

Gráfica 1: Valor histórico de la acción de Walt Disney Corporation.

La caída en la acción en mayo de 2024 fue muy grave, llevándola a niveles que no habían sido vistos en más de una década. Si bien se recuperó durante junio, hay quienes señalan que la corporación no termina de reponerse de las turbulencias generadas por la salida de Robert Chapek, que regresaron a Robert Iger de su retiro. Otros señalan que la debacle comenzó mucho antes, desde el periodo de liderazgo de Michael Eisner, quien formó a Iger en un estilo más orientado a las utilidades de corto plazo que al espíritu original de Disney.

En el ámbito cinematográfico, las críticas en redes sociales a sus producciones se han vuelto aún más devastadoras en años recientes. Se ha dado un fenómeno muy peculiar en el cual los críticos formales otorgan altas puntuaciones a estos contenidos, pero las audiencias los califican con bajísimos porcentajes. Por ejemplo, *The Last Jedi* (2017), de la saga de *Star Wars*, mereció un 91% según los críticos contra 41% según más de 100,000 valoraciones hechas por individuos.

Más recientemente, en la misma saga, la muy anticipada serie *The Acolyte* (2024), tras su tercer episodio, se ubica en 86% vs 17%. Esto ha pasado ya en innumerables ocasiones con contenidos de Marvel, de Pixar e incluso con algunas de las películas animadas clásicas, que decidieron volver a realizar usando tecnología de CGI o actores reales, por ejemplo, *Mulan* (2020) con un 72% de los críticos vs 46% de las audiencias, o *Peter Pan & Wendy* (2023) con 64% vs 11%. Otras fueron sencillamente desastres en las que estuvieron de acuerdo ambas métricas: *Dumbo* (2019) con 46% vs 48%, o *Pinocchio* (2022) con 28% vs 27%.³

Algunos críticos acusan a Disney de enfocarse en el contenido no original, en la forma de precuelas, secuelas, y reimaginaciones. A esto se suma la sobresaturación del mercado de sus historias de superhéroes, de la Guerra de las Galaxias, o de sus propios *remakes*, con bajos niveles de producción, inconsistencias graves con historias previas e inclusión de personajes y temáticas influidas por agendas políticas. Algunos incluso han acusado a la corporación de presionar a críticos y medios para que otorguen mejores evaluaciones a sus producciones, y para que acusen a los propios fans de racismo, homofobia y toxicidad. Esto no parece propio de una empresa de «entretenimiento familiar».



Fuente: Google Finance, 14 de junio de 2024²

mientras que Disney busca la innovación constante y la expansión comercial, Ghibli se centra en la narración profunda y la conexión emocional.

DOS MODELOS DE ENTRETENIMIENTO Y ARTE

No cabe duda de que el mundo del cine es más rico gracias al legado de ambos estudios, pero el dominio de Disney a veces eclipsa la existencia de otras producciones animadas, como las de Studio Ghibli, que expresan, también a través de la animación, contenidos muy diferentes.

Quizás no hay lugar en el que se pueda entender mejor el contraste entre Disney y Ghibli que en sus parques temáticos. A diferencia de los parques de Disney, que están diseñados para maximizar el gasto del consumidor y proporcionar emociones instantáneas, Studio Ghibli ofrece una experiencia más íntima y reflexiva. En el parque de Ghibli en Aichi no encontrarás montañas rusas, fuegos artificiales o desfiles. Al igual que sus películas, el parque invita al espectador a sumergirse en mundos donde el silencio, la belleza, y la contemplación son tan importantes como la acción y la aventura.

La cultura organizacional de ambas productoras no podría ser más distinta. En Disney, la

cultura laboral es altamente estructurada, con un fuerte énfasis en la eficiencia. Los caricaturistas y creativos se encuentran en un ambiente donde la precisión, la uniformidad y planeación de largo plazo son esenciales para mantener la cohesión de franquicias globales que se convertirán en productos que van mucho más allá del filme.

En cambio, Studio Ghibli cultiva un entorno artesanal y personal. Los caricaturistas en disfrutan de una mayor libertad creativa, pero dependen de la visión y meticulosa atención a cada detalle del fundador, Hayao Miyazaki. La atmósfera en Ghibli es menos corporativa y más íntima, y promueve un sentido de dedicación artística valioso por sí mismo, más allá de la generación de un producto comercial.

Mientras que Disney busca la innovación constante y la expansión comercial, Ghibli se centra en la narración profunda y la conexión emocional. Además, mientras que puede dar la impresión de que el proceso creativo de Disney es influido por tendencias sociales y políticas o estudios de mercado, Ghibli pretende contar historias atemporales.

Disney existe desde hace más de 100 años y se ha consolidado como una de las empresas y marcas más importantes del mundo. Por su parte, Ghibli que apenas cumplirá 40, ya ha estado en varias ocasiones a punto de desaparecer. A pesar de que Goro Miyazaki, hijo de Hayao, intentó durante años lanzar su carrera como director y tomar la batuta, sus obras han quedado a la sombra de su padre y han sido algunos de los más claros fracasos del estudio. El principal motor creativo de Ghibli sigue siendo, como en su fundación, los talentos de Miyazaki y de Takahata, ambos ya mayores de 80 años. No es ninguna sorpresa que un modelo que depende tanto en el liderazgo de un par de personas no sea sostenible en el largo plazo.

Frente a la dificultad de encontrar un sucesor, el cambio era eminente. En septiembre de 2023 se anunció que la cadena Nippon TV compraría el 42.3% de Studio Ghibli para asegurar su subsistencia. Nippon TV se comprometió a mantener la autonomía del estudio, sus valores fundacionales y enfoque en largometrajes, pero muchos temen que la falta de sucesión y la compra del estudio podrían llevar a convertir

La cultura organizacional de ambas productoras no podría ser más distinta: Disney opera como una gran fábrica industrial, mientras que Ghibli es un pequeño taller artesanal.

las licencias de Ghibli en productos de consumo masivo bajo una estrategia más parecida a la de Disney, ampliando el potencial comercial del estudio y su subsistencia, pero poniendo en riesgo la magia y autenticidad que lo llevaron a convertirse en un referente en el cine y la cultura.

INDUSTRIA VS. TALLER

Es verdad que no existe un paradigma perfecto para ninguna empresa o sector. Cada modelo tiene sus ventajas y desventajas. Disney es omnipresente a nivel mundial, y una lista de producciones con pérdidas no pone en riesgo inminente a una corporación diversificada, acostumbrada a reinventarse y con un ejército de talento creativo, renovándose constantemente. Ghibli es una de esas rarezas que nos brindan joyas esporádicas, que nutren la imaginación de muchos, incluidos grandes directores y animadores de la gran corporación.

El gran riesgo de Disney, como le pasa a una gran cantidad de corporaciones, es el de ser rehén del valor de su acción y la visión cortoplacista de los accionistas minoritarios, lo cual hipoteca su capacidad de creación de contenido novedoso, arriesgado y acorde a los tiempos. Ghibli depende de la creatividad y meticulosidad

de dos fundadores de edad avanzada, y sin una visión clara de sucesión en la dirección.

Ambas empresas han aportado mucho a la cultura moderna y, a su manera, cada una representa lecciones distintas en cuanto al futuro y a los riesgos de sus respectivos modelos. Quizá sea momento de pensar en modelos de desarrollo que tomen lo mejor de ambas visiones, y desechen sus evidentes áreas de oportunidad. </>

Notas al final

¹ <https://japaninsides.com/10-brutal-ways-hayao-miyazaki-personifies-japans-toxic-work-culture-39125>

<https://cbr.com/steve-alpert-studio-ghibli-broke-labor-laws/>

² Liga de la página consultada: <https://www.google.com/finance/quote/DIS:BMV?sa=X&sqi=2&ved=2ahUKEwjzu9et1tuGAXWPLtAFHWpyB7gQ3ecFegQIMhAh&window=YTD>

³ Todos los porcentajes tomados de la página Rotten Tomatoes en junio 2024. <https://www.rottentomatoes.com/>



Bernardo Sainz es profesor del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School

Jorge Llaguno es profesor de las áreas de Factor Humano y Análisis de Decisiones en IPADE Business School



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

Gitanjali Rao

INNOVADORA Y CIENTÍFICA EN ASCENSO



FERNANDA CARRASCO

Gitanjali Rao, nació el 23 de noviembre de 2005 en Hyderabad, India, es una joven científica e inventora cuyas innovaciones están marcando una diferencia significativa en el mundo. Desde una edad temprana, Rao demostró un interés notable por la ciencia y la tecnología, pasión que ha guiado su trayectoria y la ha llevado a convertirse en una figura destacada en el ámbito de la innovación.

Rao creció en una familia que valoraba la educación y el aprendizaje, lo que le permitió desarrollar su curiosidad y habilidades desde que nació. A los 12 años, su creatividad e interés en resolver problemas la llevaron a participar en ferias de ciencias y concursos, donde comenzó a destacar. Su educación inicial en Hyderabad sentó las bases para una carrera científica prometedora.

Rao asistió a la Escuela Internacional de Hyderabad, donde se destacó en el área de

matemáticas. Su inclinación por la ingeniería y la invención se fortaleció a través de sus proyectos escolares y ferias de ciencias. Esta pasión la llevó a participar en el programa de investigación de verano de la Universidad de Iowa en los Estados Unidos, donde tuvo la oportunidad de trabajar en proyectos de ingeniería y ciencia a una edad temprana.

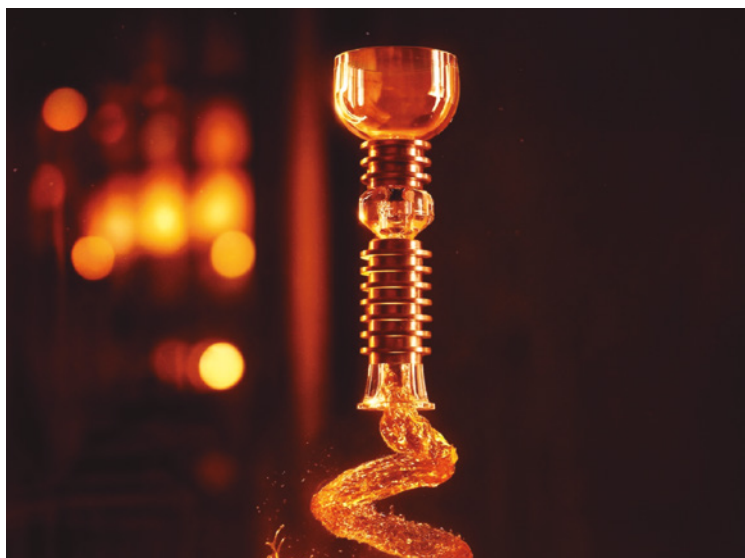
UNA CARRETA BRILLANTE

La carrera de Gitanjali Rao despegó cuando, a los 12 años, desarrolló su primera invención significativa: un dispositivo para detectar contaminantes en el agua. Su innovador dispositivo, llamado «Toxins in Water», está diseñado para detectar plomo en el agua potable, una herramienta crucial en áreas donde el agua contaminada es un problema persistente. Este invento la

llevó a ganar varios premios en ferias de ciencias y a recibir el reconocimiento de la revista TIME, que la nombró «Niña del Año» en 2017.

En 2020, Gitanjali fue incluida en la lista de los «30 menores de 30» de Forbes en la categoría de Ciencia. Además, Rao ha participado en conferencias internacionales y ha trabajado en colaboración con organizaciones para promover la educación en ciencias y tecnología entre los jóvenes.

El trabajo de Gitanjali Rao no solo ha sido aclamado por su ingenio, sino también por su compromiso con la solución de problemas globales. Su enfoque en la tecnología accesible y su capacidad para identificar y abordar problemas críticos a una edad temprana la han posicionado como una joven líder en el ámbito de la innovación. Te invitamos a seguir la pista a esta notable y joven científica, búscala en Instagram como @gitanjalirao. </>



S O R B O S S U T I L E S

Mejora cada bebida que sirvas con el filtro magnético PouraVida PAZ, la herramienta revolucionaria diseñada para elevar el sabor de tus bebidas favoritas. Este filtro elimina los sabores fuertes de las bebidas espirituosas para dar paso a sabores más suaves, permitiendo disfrutar los matices del whisky, vino y de los cocteles. Su tecnología de refinamiento magnético descompone los grupos minerales y equilibra los niveles de pH para obtener bebidas biodisponibles, con menos acidez y más sabor. Su diseño en forma de embudo permite que de manera sencilla hagas pasar el líquido de la botella al vaso de tu elección. Te encantará este filtro que revela el verdadero potencial de cualquier bebida, sin alterar su esencia.

@pouravida_net

B U R B U J A S P A R A T O D O S

Agrega un toque de gas a tus bebidas naturales favoritas con Breville InFizz Fusion, la máquina para hacer bebidas carbonatadas. Desde ahora podrás carbonatar bebidas como jugos, té, cocteles, vino e incluso regresarle las burbujas a tus refrescos. Este gadget ofrece un control preciso sobre la liberación de CO2, para que personalices tus bebidas a tu gusto y poco a poco te volverá un profesional. Te sorprenderá lo versátil que pueden ser las bebidas espumosas.

breville.com



V I N O F R E S C O A L I N S T A N T E

Sirve tu vino favorito siempre a la temperatura perfecta con Ravi, el refrescador instantáneo de vino. Usando este utensilio, no será necesario refrigerar las botellas, ni esperar para que lleguen a su punto de temperatura ideal, pues lo podrás hacer instantáneamente. Lo único que tienes que hacer es guardar a Ravi en el congelador durante seis horas y luego insertarlo en botella de vino que quieres beber; al servirlo, el vino pasará por el interior de Ravi y al llegar a la copa ya tendrá la temperatura a la que lo deseas tomar. El interior de Ravi está hecho de acero inoxidable, asegurando que el sabor y la calidad del vino no se altere. La temperatura fresca instantánea, ahora es una realidad.

@Ravi Solution

PERCEPCIÓN DEL SABOR

Si eres de las personas que no disfrutas de beber agua, pero te gustaría cambiar este hábito; te presentamos The Right Cup, un vaso que te dará la sensación de estar bebiendo agua saborizada. Este vaso no añade conservadores, aditivos, azúcar ni calorías; lo único que hace, es emitir un aroma a frutas naturales lo que genera que tu cerebro lo asocie con bebidas de frutas y en tu lengua adquirirá un toque dulce. Hay seis sabores disponibles naranja, frutos rojos, uva, manzana y durazno. Bebe más y disfruta de la ciencia al hidratar tu cuerpo.

commonscents.tech



UN REFRI QUE ES TU ASISTENTE

Mejora el almacenamiento de tus bebidas con el refrigerador Rocco Super Smart. Este es un refrigerador especializado en bebidas pues tiene un diseño modular que se adapta a varios tipos de recipientes de bebidas como botellas de diferentes tamaños o latas. Un plus muy atractivo es que puedes ver el interior de este refrigerador desde tu teléfono, de tal manera que antes de una reunión y desde la tienda, puedes verificar qué bebidas tienes y cuáles hacen falta. Por ser inteligente tiene zonas con diferentes temperaturas, proporcionándole la temperatura ideal para cada bebida. Además, funciona como un carrito de bebidas que puedes acercar a donde te convenga y preparar encima de él tus cocteles favoritos. Más cómodo, imposible.

roccofridge.com

UNA OBRA DE ARTE

Mezcla bebidas en tu casa con el estilo del carrito de bar Todd Snyder Balvenie, diseñado para los conocedores de la mixología y amantes del whisky. En este carrito bar, puedes almacenar botellas, copas y vasos, dándole a tu casa un toque interesante de decoración y también, les dará a tus invitados tema de conversación, pues está hecho con barricas de whisky Balvenie recuperados. En su interior cuenta con una plataforma de vidrio para colocar tus vasos favoritos. Disfruta de esta madera con historia y dale un giro a tus reuniones con el whisky como invitado especial.

toddsnyder.com





Chemnitz:

LA CAPITAL EUROPEA DE LA CULTURA PARA 2025

FERNANDA CARRASCO

Alemania es un país al que todo viajero quiere ir al menos una vez en la vida, sin embargo, ciudades como Berlín la capital de Alemania con su gran oferta cultural y de vida nocturna, Múnich conocida por el Oktoberfest, Hamburgo el puerto con una vibrante escena cultural y el famoso barrio de St. Pauli o Frankfurt el centro financiero alemán con una mezcla de modernidad y tradición, acaparan al turismo de todas partes del mundo. Sin embargo, en 2025 la ciudad alemana de Chemnitz será nombrada La Capital Europea de la Cultura durante todo ese año.

El título que recibió Chemnitz como Capital Europea de la Cultura para 2025, se otorga cada año a ciudades que demuestran una rica oferta cultural y un fuerte compromiso con el desarrollo cultural y turístico, durante todo el año ofertan una gran cantidad de eventos y exposiciones interesantes para locales y turistas de todo el mundo.

Chemnitz, está ubicada en el estado federado de Sajonia, es la tercera ciudad más grande de la región, después de Leipzig y Dresde. Aunque quizás esta ciudad es menos conocida internacionalmente, Chemnitz ha experimentado una notable revitalización en las últimas décadas, transformándose en un vibrante centro cultural y artístico. Su nombramiento como Capital Europea de la Cultura es una oportunidad para que el mundo descubra una ciudad que combina tradición e innovación de manera fascinante.





Imagen panorámica del paisaje urbano de Chemnitz, Alemania, con la Ópera de Chemnitz y la Iglesia de San Petri (izquierda). En Chemnitz zur Blauen Stunde (derecha). Chemnitzer Kirchen (izquierda abajo).



CHEMNITZ A TRAVÉS DE LA HISTORIA

La historia de Chemnitz se remonta a la Edad Media, con sus orígenes en el siglo XII. Originalmente era una ciudad dedicada al comercio que se industrializó rápidamente. Para el siglo XIX ya era un importante centro de producción textil. Sin embargo, la Segunda Guerra Mundial y la posterior división de Alemania tuvieron un impacto significativo en la ciudad, con la zona este, incluida Chemnitz, bajo el régimen de la República Democrática Alemana.

Tras la reunificación alemana en 1990, Chemnitz enfrentó el desafío de adaptarse a una nueva realidad económica y política. En las últimas décadas, la ciudad ha invertido significativamente en su infraestructura y en la renovación de su casco antiguo, lo que ha llevado a una revitalización cultural y a la aparición de una nueva identidad moderna que celebra tanto su pasado industrial como su presente dinámico.



Roter Turm (arriba)

DISFRUTA DE ESTA CIUDAD

Si ahora que sabes más de esta ciudad alemana, ya se te antojó conocerla, te decimos qué visitar en tu próxima visita.

Lo primero que salta a la vista es la interesante mezcla arquitectónica de Chemnitz. Un ejemplo es la Iglesia de San Pedro y San Pablo de estilo neogótico, que fue reconstruida después de la Segunda Guerra Mundial. Otro punto de interés es el “Roter Turm” o Torre Roja, uno de los pocos edificios medievales que sobrevivió a los bombardeos durante la guerra. No dejes de visitar también el Centro Cultural de Chemnitz, con su arquitectura moderna y su amplia oferta de eventos, un reflejo vivo de la transformación reciente de la ciudad.

Al recorrer la ciudad caminando notarás que cuenta con varios espacios verdes que invitan a relajarse y disfrutar del aire libre. El Parque Schlossteich, tiene un amplio lago y áreas

ajardinadas, en donde podrás improvisar un picnic. Otra visita interesante es el Jardín Botánico de Chemnitz que resguarda una colección diversa de plantas.

Y para los amantes del arte, Chemnitz alberga una rica oferta cultural, comenzando con el Museo de la Ciudad de Chemnitz, conocido por su extensa colección de arte y exposiciones sobre la historia local. El Museo de Arte de Chemnitz, uno de los museos más importantes de Sajonia, destaca por su colección de arte contemporáneo y moderno. La Galería de Arte de Chemnitz también es notable por sus exposiciones temporales y su enfoque en artistas locales y nacionales. Durante 2025, todos estos lugares tendrán diversas actividades culturales y muestras artísticas.

Uno de los proyectos culturales de Chemnitz es conocido como el Sendero Púrpura, que trata

de un proyecto en el que los habitantes plantaron cuatro mil manzanos conectando 38 municipios de la región y a través de esta ruta hay diversas esculturas pues pretenden hacer una exposición de arte contemporáneo en espacios públicos.

SABORES LOCALES

La oferta gastronómica en Chemnitz, por un lado refleja la tradición culinaria alemana, pero a la vez, también tiene influencias internacionales. Algunos de los platillos tradicionales que debes probar en tu visita, son los quarkkeulche, que son pastelitos elaborados con papas ralladas, queso suave, huevo y harina, espolvoreados con azúcar, canela y vainilla; algunas veces llevan limón y pasas. Te asombrará la versatilidad que le dan a la papa.



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

Puedes comer en Gewölberestaurant, que se puede traducir como el restaurante de la bóveda. Es un lugar elegante sin dejar de ser acogedor. El chef Danilo Thieme utiliza productos regionales que adquiere con pequeños productores de Sajonia y es por eso que en su carta encontrarás platillos de la estación. No te pierdas de la sopa de ajo con perlas de trigo al horno o de un cubo de queso emmental acompañado de aceitunas, pesto de lima verde y pan crujiente horneado en casa. Imperdible también es el filete de salmón salvaje nórdico o las brochetas de arenque. Destaca de este lugar la selección de vinos sajones que resguardan en su bóveda, así que no dudes en preguntar a su personal por la recomendación de un vino.

Otro lugar en donde se come muy rico es The Gaststube Torwache, un restaurante rústico en donde sirven platillos tradicionales reconfortantes. En este lugar es común encontrar espectáculos de comedia en vivo, lo cual es una

experiencia local muy interesante para presenciar. Uno de los platillos más populares que allí sirven es la salchicha asada acompañada con mantequilla de limón, papas y chucrut, que es col encurtida. La sencillez e intensidad de este plato típico llenarán tus papilas.

GUTE NACHT

La ciudad de Chemnitz ofrece una variedad de opciones de alojamiento que se adaptan a diferentes preferencias. Seaside Park Hotel Chemnitz es una opción de lujo que ofrece comodidades modernas en un entorno elegante. Ahora que, si prefieres una experiencia boutique elige quedarte en el Hotel Chemnitzer Hof, que combina encanto histórico con confort contemporáneo.

El nombramiento de Chemnitz como Capital Europea de la Cultura para 2025 es un testimonio de su rica herencia cultural y su vibrante presente. Con una mezcla única de historia, arquitectura, arte y gastronomía, la ciudad está preparada para recibir a visitantes de todo el mundo y dejarlos con ganas de regresar cada vez que visiten Alemania. ¡Descubre Chemnitz! </>

Rioja

CUNA DE EMPRESAS FAMILIARES QUE COSECHAN ÉXITOS



“Las empresas familiares deben procurarse con buenas tomas de decisiones y participación adecuada de cada miembro”.

MARIANNA MAGOS

Hace un par de siglos, muchas familias iniciaron negocios propios durante la Revolución Industrial en la mayoría de los países de Europa. No es cosa fácil, pero quienes logran conservar la estructura familiar en los negocios, son creadores de grandes empresas. Tal es el caso de La Rioja, España, cuna de grandes bodegas de vino y extensiones de viñedo lideradas por familias herederas de un legado que pasa de generación en generación.

En el año 1926 se fundó el Consejo Regulador de los vinos en La Rioja, que provenía de la antigua “Asociación de Viticultores Riojanos” instaurada en el año 1912. El “Consejo Regulador de los vinos en La Rioja” instituyó los fundamentos que, aún en la actualidad, caracterizan y regulan los reconocidos vinos de la “Denominación de Origen Rioja”.

En el año 1991 la “Denominación de Origen Rioja” obtuvo la categoría de calificación “DOCa”. Asegurando un control máximo de la calidad de los vinos Rioja y su venta

exclusivamente en botella. Hoy en día esta denominación de origen es de las que ofrecen mayores garantías respecto a la autenticidad y calidad de los vinos.

FAMILIAS Y BODEGAS, COSECHAS DE ÉXITO

CVNE: Ubicada en Haro, en el “Barrio de la estación”, conocido por tener las bodegas centenarias de Rioja, esta bodega es gran anfitriona para recibir visitantes. CVNE conserva las naves originales desde su fundación, contando su enriquecedora historia en cada recorrido que se encuentra abierto al público.

En 1879 los hermanos Real de Asúa, se asocian con el enólogo Isidro Corcuera y fundan la exitosa “Compañía Vinícola del Norte de España” C-V-N-E. Los hermanos Real de Asúa, siempre pensaron en conquistar mercados internacionales, pues con las empresas navieras que tenían, gracias a las esposas con las que se casaron, obtuvieron el permiso de exportación



desde 1886 para países como México, Puerto Rico y Estados Unidos. En esa misma época se hicieron sinergias potenciales con bodegueros bordeleses que llegaron a Rioja para continuar vinificando a raíz de la filoxera, modernizando el proceso e implementando el envejecimiento en barrica; razón por la que CVNE es considerada como una bodega maestra en crianza y de las primeras en llegar a conquistar paladares mexicanos. Hoy en día la bodega sigue en manos de la familia, misma que ya es la quinta generación. CVNE exporta a más de 92 países y continúa creciendo, su apertura al enoturismo es otro giro de negocio que figura de manera importante, aunque lo más fuerte es la elaboración de sus vinos.

Vivanco: La historia empieza en 1915, cuando Pedro Vivanco González comenzó a elaborar vinos para consumo familiar procedentes de sus viñedos en Alberite (La Rioja), su hijo Santiago Vivanco compró una bodega en el casco antiguo de Logroño para embotellar y vender el vino que ya se producía. Al llegar la tercera generación con Pedro Vivanco Paracuellos, es que se comenzaron proyectos más ambiciosos, como la construcción de la actual bodega ubicada en Briones,





(la Rioja Alta), así mismo también se inició la afición por coleccionar todo tipo de objetos relacionados con el vino, una labor titánica que se continuó con la llegada de la cuarta generación, Rafael y Santiago Vivanco, actuales cabezas de los negocios.

Esta familia se ha dado a la tarea de exponer toda su colección privada en su museo abierto al público, el cual se ubica justo al lado de las bodegas Vivanco y se divide en seis salas de exhibición; un acervo impresionante que enriquece a la región. El gran proyecto de la dinastía Vivanco abarca la bodega, el museo, un aula de cata, una enotienda y un restaurante panorámico para todo tipo de ocasión.

Barón de Ley: Esta bodega familiar es fundada por Eduardo Santos-Ruiz junto con otros empresarios, iniciando con la idea de tener el concepto de los châteaux franceses, la bodega está rodeada de viñedos propios junto con una espectacular finca que alberga un Monasterio del siglo XVI, en el que hace más de 500 años los monjes benedictinos ya elaboraban vino. En 1985 se funda la bodega ubicada en rioja oriental (antes conocida como rioja baja), comenzando a hacer vinos más

modernos sin perder la esencia de la DOCa, especializándose en los “reserva” y “gran reserva”, ya para los años 90 se empezó a exportar. Actualmente se exporta cerca del 85% de su producción a través de una red de distribución en más de 50 países, en sus 35 años de éxito sus fundadores han convertido a Barón de Ley en una de las bodegas más prestigiosas de la DOCa Rioja y de España. La historia empresarial es muy interesante, los objetivos siempre han sido a largo plazo y una de las prioridades es la reinversión en viñedos, bodega y tecnología; así mismo la filosofía de sus fundadores es no imponer a la siguiente generación familiar para manejar los negocios, abriendo paso a posiciones profesionales que operen el trabajo día a día para cada área, siendo la familia parte de un consejo administrativo.

Marqués de Riscal: En 1858 se funda por Guillermo Hurtado de Amézaga, (El Marqués de Riscal), quien recibió un encargo por parte de la diputación de Álava para buscar la mejora a la elaboración de los vinos de la zona. Don Guillermo Hurtado tenía mucha relación con Burdeos porque residía ahí, así que contrató al enólogo Jean Pineau, para llevar a cabo la misión. De esta manera hubo asesoría francesa para implementar la fermentación en depósitos cerrados, el despalillado, la crianza en barrica y el envejecimiento en botella. Más tarde, la diputación abandona el proyecto y Don Guillermo lo continúa en unas bodegas propias de su familia en el poblado de Elciego (Rioja Alavesa), ya para el año 1862 obtiene sus primeros premios, y en 1895 consigue ser el primer vino no francés en tener el Diploma de Honor de la Exposición de Burdeos en ese mismo año. Su visión innovadora fue la clave de esta bodega exitosa. Las siguientes generaciones continúan con la empresa familiar y después de la guerra civil, entran otras familias a formar parte de la sociedad, siendo cuatro las cabezas de lo que hoy en día se llama “Herederos del Marqués de Riscal”. Más tarde con la llegada del nuevo siglo, Marqués de Riscal inicia el Proyecto 2000, con la construcción de la bodega San Vicente y el inicio de las visitas turísticas para el 2002. Esta bodega es pionera en todos los sentidos, desde su tecnología para elaborar vinos hasta su particular hotel único en el mundo, que abrió sus puertas en el 2006. </>



Museo de Ipiranga



S ã O P A U L O

TERE ALVEAR

Recién remodelado, este recinto data, en realidad, de finales del siglo XIX, y fue conocido entonces como Museo de Historia Natural. En ese tiempo, contaba con diversas colecciones de zoología, botánica, mineralogía y etnología que, al paso de los años, se transfirieron a otras instituciones. Incluso, parte de una colección de arte se donó a la Pinacoteca del Estado de Sao Paulo para hacer de Ipiranga, un museo especializado en historia.

El Museo de Ipiranga es también conocido como «Museo Paulista» y forma parte de la Universidad de Sao Paulo.; se decidió mezclar, en un mismo recinto, el Monumento a la

Independencia y las historias del museo más antiguo de la ciudad.

El edificio resulta en una excelente muestra de arquitectura ecléctica, al mezclar elementos de distintas épocas y culturas. La fachada principal, de arcos y torres, evoca castillos europeos. Hermosos jardines lo rodean, y presenta detalles neoclásicos y renacentistas. Su interior resulta igualmente impresionante con escaleras majestuosas, grandes salones, y techos decorados con frescos y molduras.

Cuenta con un acervo de miles de artículos que van desde mediados del siglo XVI, hasta mediados del XX, enfocados en la sociedad

brasileña, con una especial concentración en la historia de Sao Paulo. Su patrimonio se ha dividido básicamente en tres líneas de investigación: universo del trabajo, historia del imaginario, y vida cotidiana y sociedad. Contiene una gran colección de objetos, muebles y obras de arte; entre estas, una de las más conocidas, el famoso cuadro Independencia o Muerte -también recibió el título de El Grito de Ipiranga- representa un momento histórico clave, pintado por Pedro Américo, en 1888.

La colección de artefactos indígenas, exhibe el rico patrimonio cultural de los pueblos originarios de Brasil. Es posible apreciar tanto sus

habilidades artísticas, como su cosmovisión y forma de vida en diversos ornamentos: pendientes, collares, pulseras; armas: lanzas, macanas, instrumentos de caza y guerra; textiles: mantas, prendas de vestir elaboradas con fibras naturales...; objetos rituales: máscaras, amuletos, elementos empleados en ceremonias religiosas; cerámica: multitud de componentes decorados con figuras zoomorfas o motivos geométricos. El valor que ofrece lo exhibido, no solo muestra la gran diversidad de tradiciones y costumbres del territorio brasileño, sino que permite admirar verdaderas obras de arte, testimonio de su valor histórico y de su patrimonio ancestral.

El interés histórico del Museo contempla también la formación de su territorio y los conflictos entre indígenas, españoles, franceses y holandeses, por lo que dentro de sus exposiciones pueden encontrarse: mapas, instrumentos



utilizados para la navegación, imágenes y objetos de piedra, usados en la ocupación y división territorial. El acervo no termina ahí, el Museo cuenta con centenares de colecciones, y fondos de archivos públicos y privados, cartas y correspondencia vinculados al movimiento independentista; colección de pinturas y dibujos (lo mismo de retratos que de temas históricos y religiosos), y una amplia colección fotográfica.

El Museo de Ipiranga se caracteriza, también, por ofrecer una variada y atractiva programación de exposiciones temporales y festivales, en donde suelen considerarse temas específicos de la historia y cultura brasileñas, incluidas piezas de la colección permanente y objetos prestados por otras instituciones.

El recinto es una maravilla que combina elementos históricos y modernos, creando un espacio majestuoso y lleno de encanto, cuya visita vale la pena considerar en un viaje a Brasil. </>

El curioso caso de las navidades mexicanas

HÉCTOR ZAGAL
@hzagal



Poco a poco el olor del pino comienza a inundar los hogares de las personas. ¡Ya huele a Navidad! Aun así, yo siempre he preferido los olores de la cocina: romeritos, bacalao, pavo, ensalada de manzana, buñuelos, ponche. Nuestra comida, en efecto, es uno de los primeros indicadores de que la Navidad en México tiene su propia forma de celebrarse.

Un primer distintivo es, sin duda, el nacimiento. En las películas de Hollywood, esta tradición parece estar opacada por el árbol de Navidad o, en la mayoría de los casos, es inexistente. La causa de esto se debe al gran componente católico que acompaña a las navidades mexicanas y que, por lo mismo, es un diferenciador entre nuestras celebraciones y las de nuestros vecinos.

Los nacimientos llegaron a México muchos años antes que el arbolito. En sí, le debemos esta tradición a San Francisco de Asís quien, en el siglo XII, representó el nacimiento de Jesús con personas que encarnaron a Jesús, María, José y a los pastores. También, para no desentonar, agregó animales reales y un pesebre como aquel en el que Jesús nació.

Esta representación se esparció por toda Europa y finalmente llegó a los hogares de las familias cuando se sustituyeron a las personas por figuritas de

madera. Los nacimientos fueron un material didáctico durante la evangelización de la Nueva España. Luego se volvieron un elemento infaltable en los hogares de los novohispanos.

La razón por la que ciertos países de occidente prefieren el árbol de Navidad y no los nacimientos se debe a la prohibición del protestantismo de realizar imágenes religiosas. En cambio, los protestantes y evangelistas optan por el árbol de Navidad debido a que es una figura religiosa que se adaptaba a sus reglas.

Se cuenta que el árbol de Navidad nació allá por el siglo VIII, cuando San Bonifacio de Maguncia, “el apóstol de Alemania”, cortó un roble consagrado a Thor y lo sustituyó por un pino. Hay varias razones por las que este árbol se relaciona con Cristo, así que se suele ver como un árbol consagrado a él. San Bonifacio también coronó el pino con una estrella, la cual simboliza a Jesús, la luz del mundo.

El árbol de Navidad llegó a Inglaterra junto con el príncipe Alberto de Sajonia, consorte de la reina Victoria. De ahí, viajó hasta el nuevo continente para arraigarse en las comunidades evangélicas de Estados Unidos que rechazaban los nacimientos de la tradición católica.

Fue el general Miguel Negrete quien en 1878 popularizó el arbolito en México. Este militar, además de combatir a los franceses el 5 de mayo en Puebla, importó la idea del arbolito desde Estados Unidos. De este modo, colocó un enorme

pino con adornos lujosos en su casa y rápidamente se hizo popular en las notas de varios periódicos de la época. Es posible, sin embargo, que el árbol de Navidad ya estuviera presente en este país desde años antes, sobre todo en los hogares de las familias alemanas que habían migrado al país hacia 1850.

Lo que sí está documentado es que Maximiliano de Habsburgo también trajo esta tradición tras su llegada al país en 1864. En diciembre de ese año, Maximiliano y Carlota colocaron un bello árbol en el Castillo de Chapultepec. Tres años después, la derrota del Imperio mexicano hizo que las costumbres de la corte imperial cayeran en el descrédito. Tuvieron que pasar otros nueve años hasta que el arbolito de Negrete volvió a colocarlos dentro de los festejos decembrinos.

Durante el porfiriato, la costumbre del árbol de Navidad se popularizó entre la clase alta mexicana. Ya para 1917, sabemos por algunos periódicos que se realizó un gran concurso de árboles de Navidad en la ciudad. Paulatinamente esta costumbre fue adoptada por millones de mexicanos, aunque eso sí, sin dejar de lado los nacimientos, que encontraron un lugar ideal debajo del pino navideño.

Otro distintivo de la Navidad mexicana son nuestras posadas. De nueva forma, éstas encuentran sus raíces luego de la Conquista. Algunos evangelizadores como, por ejemplo, fray Pedro de Gante, observaron que los indígenas adoraban a sus dioses con bailes y cantos. Por ello, decidieron introducir la doctrina cristiana a través de cantos y representaciones de las escenas bíblicas (por eso la gran utilidad de los nacimientos).

El primer precedente de las posadas fueron las misas de Aguinaldo, que comenzaron a celebrarse en la Nueva España desde 1587. San Agustín de Acolman, en lo que hoy es el Estado de México, fue el lugar donde comenzaron a organizarse estas misas. Su nombre se debe a que estas celebraciones no correspondían a una celebración del calendario litúrgico, sino que eran un regalo a las comunidades previo a la celebración de Navidad. Las misas de Aguinaldo se volvieron muy populares debido a la incorporación de elementos como cantos y bailes, los cuales llamaron la atención de las comunidades indígenas y de muchas otras.

Era tanta la cantidad de personas que asistían a estas misas que pronto se trasladaron de las iglesias a lugares más amplios como haciendas con capilla. Luego las familias adineradas comenzaron a celebrarlas en sus propias casas y, finalmente, las vecindades y los barrios hicieron lo propio. Con el tiempo, las misas quedaron atrás y lo único que perduró fue la celebración. Es a principios del siglo XX cuando se establece la estructura de las posadas tal y como las conocemos hoy en día: nueve posadas organizadas en distintas casas, donde se rompe la piñata, se canta la posada y se prenden luces de bengala o cuetes.

Las piñatas se rompían desde que empezaron a celebrarse las primeras misas de Aguinaldo. Todo apunta a que esta costumbre se originó en China, donde solían romper la figura de un buey relleno de semillas para celebrar el año nuevo. Marco Polo recogería esta práctica y la llevaría a Italia. Allí, la piñata adoptaría un simbolismo religioso tanto en su forma como en su práctica.

Las piñatas clásicas tienen siete picos pues representan los siete pecados capitales: avaricia, soberbia, gula, lujuria, ira, envidia y pereza. El palo con el que se rompe la piñata simboliza la fuerza de la virtud que acaba con los placeres vanos con los que el diablo tienta al hombre. También se vendan los ojos de quien la golpea para recordarnos que la fe en Dios es ciega. Al romper la piñata, recibimos una recompensa, así como quien vence los pecados recibe los bienes de Dios. De Italia esta tradición pasaría a España y de allí a México, concretamente a Acolman, donde se incorporaría a las primeras misas de Aguinaldo.

Finalmente, nuestras celebraciones concluyen con la tradicional rosca de reyes, que también fue traída desde España. Es cierto que la tradición del “roscón” estaba presente desde tiempos virreinales, pero fue hasta los años treinta cuando se popularizó en México. ¿La razón? Los migrantes españoles que huyeron de su país debido a la Guerra Civil. Para darle nuestro sello a esta tradición, los mexicanos la ligamos con la Candelaria. Así, el desdichado que saca al muñequito en la rosca termina pagando los tamales el 2 de febrero. Por eso digo que hay más adrenalina en partir una rosca que en partir una piñata. </>



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

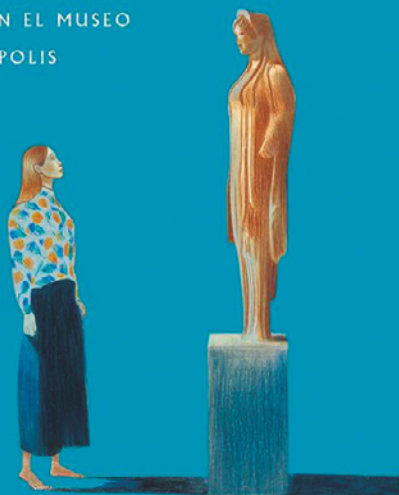
ANDREA
MARCOLONGO



DESPLAZAR LA LUNA

MI NOCHE EN EL MUSEO
DE LA ACRÓPOLIS

taurus
T



Desplazar la luna.
Mi noche en el museo
de la acrópolis

Andrea Marcolongo
Taurus, 2024, 208 págs.

Una noche sin cobijo urbano

CHRISTA STAHL

Andrea Marcolongo -escritora y periodista italiana, amante y divulgadora de los clásicos griegos-, es ciudadana al cien por cien, y su primera noche de acampada la lleva a cabo, con un permiso especialísimo y excepcional, en el Museo de la Acrópolis, en Atenas. Para ella, la primera noche sin cobijo urbano y, para el Museo, la primicia de una invitada nocturna.

«Recorriendo rápidamente con la mirada lo que queda de los frisos y de las metopas del Partenón, he conseguido divisar algún que otro fragmento de cabeza, muchos pies, unos pocos brazos, algún hocico de caballo. Pero los rostros eternos de estos hombres y estas mujeres, escupidos por la escuela de Fidias para mirar y para ser mirados, ya no están aquí. Se los ha tragado el tiempo. O han sido decapitados por la codicia humana, que se ha llevado esas cabezas.

»[...] he decidido pasar la noche en un museo vacío. No son los mármoles los que esta noche me dan miedo; es su ausencia [...]. Desde que Fidias guardó para siempre su cincel, estos mármoles viven en el silencio, mejor dicho, son el silencio de todo un mundo perdido, condensado en estas piedras como jade jugoso [...].»

Para esa irrepetible noche, los aparejos de nuestra aventurera son un camastro plegable, una botella de agua, un plátano y un libro: la biografía de Lord Elgin, el mayor saqueador de obras de arte.

«Si escribo, si esta noche estoy aquí, sola ante los mármoles del Partenón, con la biografía de Elgin entre las manos, es para obligar a su depredador a volver a encontrárselos doscientos años después de su delito y a mirarlos de pie en toda su plenitud, pero sobre todo en sus vacíos: las cabezas arrancadas, los pies amputados, los cortejos interrumpidos y los frisos desfigurados como si les hubieran infligido una tortura medieval. Porque la historia de su robo es el símbolo y la síntesis del robo que todos los occidentales hemos perpetrado durante siglos en detrimento de Grecia.

»[...] Quien no se haya apropiado nunca de nada de Grecia, ni siquiera de una idea, que tire la primera piedra contra lord Elgin. [...] Porque, si perdonar no es posible, quiero al menos intentar comprender».

Este libro -narración/ensayo/vivencia- gira alrededor de muchos temas que nos atañen en las esferas más íntimas, desde luego, pero también en lo esencialmente humano: el hurto como una forma ilusoria de buscar apropiarse de lo bello y lo ajeno; el dolor y el vacío por lo que no ha podido recuperarse; la indiferencia o la invalidez frente a aquello que debiera defenderse y no se hizo...

Edward Daniel Clarke - arqueólogo, mineralogista y explorador inglés-, empleó la metáfora celeste «Desplazar la luna de su órbita», para expresar la desolación y el vacío griego, frente al robo sufrido de su patrimonio artístico y cultural: el saqueo impune de sus raíces. Marcolongo escudriña, cómplice, las entretelas de esa imagen y el resultado es una exploración exitosa: hasta ahora, su libro ha sido traducido a 28 idiomas, entre ellos y desde luego, el griego. </>



ICAMI tiene la **clave** para convertir a tus **Mandos Intermedios** en los **mejores aliados** de tu **empresa** para alcanzar los **objetivos** planeados.

**¡En iCAMI formamos
a las personas a un mejor nivel!**



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

Conócenos:

www.icami.mx

Mejores personas,
mejores resultados.

BORN FOR THE BOLDEST.

Nuevo Mercedes-AMG CLE 53 4MATIC+ Coupé.



Audacia en cada paso: los rines de aleación AMG, optimizados aerodinámicamente y pintados en negro mate, se unen a un diseño más ancho y elegante en la parte trasera.



AMG

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