

CONSTRUYE TU CRITERIO · CUT THE BULLSHIT

Negocios en tiempos de *guerra*

*Siempre hay una guerra en algún lado.
Y el lunes, de todos modos,
hay que ir a trabajar.*

Negocios en tiempos de guerra

E-book · Primera edición

Monterrey, Nuevo León · Septiembre de 2026

Escrito por Gerardo Fainsod

Las cifras económicas, comerciales y de conflicto citadas en este volumen corresponden a fuentes públicas consultadas en 2026.

Los hechos históricos provienen de archivos de Yad Vashem, del Museo Conmemorativo del Holocausto de Estados Unidos y de bibliografía de historia industrial.

CONTENIDO

- 01** **1939 a 1945 · La guerra como el mayor programa industrial de la historia**
- 02** **1947 a 1991 · Cómo el miedo financió el mundo moderno**
- 03** **2026 · La guerra que no se parece a las del siglo XX**
- 04** **Y mientras tanto, uno tiene una nómina que pagar**
- 05** **Las preguntas que no me quito de encima**
- 06** **Cierre**

Hay una escena que se repite cada mes en mi oficina y que probablemente se repita también en la tuya.

Abro la hoja de costos. Reviso el tipo de cambio. Reviso el precio de la espuma, del acero, del flete. Comparo contra el mes pasado. Y en algún punto de ese ejercicio aparentemente aburrido, aparece un número que no tiene nada que ver conmigo, ni con mi planta, ni con mis clientes, ni con mi país. Un número que se movió porque alguien, a 12,000 kilómetros de distancia, decidió lanzar un misil.

Esa es la parte que no te enseñan cuando estudias administración. Que la guerra no llega a tu empresa por la puerta. Llega por el estado de resultados.

Y no importa a qué te dediques tú. Si analizas costos, si autorizas un precio, si armas el presupuesto de ventas del año, si programas una operación, si negocias con un proveedor, si decides una contratación o si nada más tienes que cerrar tu mes en números negros, estás parado dentro de la misma cadena. Un dato que se movió en un puerto que nunca vas a visitar termina en tu cotización, en tu margen, en tu nómina, en la tasa a la que te presta el banco y en el precio de lo que compras. Puede tardar 2 semanas o 6 meses, pero llega.

Nadie está afuera. Y si tú diriges algo, por chico que sea, estás además en la posición incómoda de tener que decidir qué hacer al respecto. A ti te escribo.

Este año la guerra llegó el 28 de febrero. Estados Unidos e Israel bombardearon Irán en plena negociación diplomática en Ginebra. Seis meses después, el estrecho de Ormuz pasó de mover 21.6 millones de barriles diarios a 4.9 millones. El Brent tocó 69 dólares el 2 de julio y 105 dólares el 23 de julio, en el mismo mes. Los fletes de crudo del Golfo a China subieron 24% en un solo día. Las primas de seguro de guerra se multiplicaron.

Y yo, fabricando muebles en el norte de México, me quedé con la misma pregunta que seguramente tú te has hecho más de una vez: ¿yo qué tengo que ver con estos conflictos?

La respuesta honesta es nada. Absolutamente nada. Y aun así terminé pagando una parte de esa factura. Igual que miles de empresarios en decenas de países, y que millones de personas que ni siquiera van a enterarse de por qué les subió el precio de algo este mes.

No es la primera vez que pasa. Es, de hecho, lo más normal que existe.

Y antes de seguir necesito dejar algo perfectamente claro, porque lo que viene son historias de empresas que prosperaron en medio de la destrucción y no quiero que se lea ni por un segundo como una celebración.

Las guerras son tragedias. Todas. Sin matices, sin excepciones y sin lectura positiva que las redima.

No hay conclusión de negocios que compense un solo ataúd. Detrás de cada cifra de producción que voy a citar hay ciudades borradas del mapa, casas con la mesa puesta que nadie volvió a usar, y muchachos de 19 años que murieron con miedo, solos y a miles de kilómetros de su madre. La Segunda Guerra Mundial mató entre 70 y 85 millones de personas. La mayoría eran civiles. La inmensa mayoría no eligió nada: no opinaron, no votaron, no se alistaron, no entendían la disputa, y aun así pagaron con todo lo que tenían.

Y lo peor es que eso no se arregla nunca. Un país se reconstruye en 20 años. Un puerto se levanta de nuevo. Una fábrica se vuelve a poner en pie. Una persona muerta no vuelve. Un niño que creció sin padre creció sin padre para siempre. Una mujer que enterró a sus 3 hijos los enterró para siempre. El sufrimiento humano no se compensa con crecimiento del PIB ni con innovación industrial, y quien te venda la guerra como motor del progreso te está vendiendo una mentira cómoda y bastante barata.

Porque el mundo siguió corriendo. Siguió porque no le queda de otra. La gente tenía que comer, vestirse, curarse, enterrar a los suyos y volver al trabajo el lunes. Alguien tenía que fabricar zapatos, medicinas, pan y jabón mientras todo eso pasaba. Y esa es exactamente la parte que me interesa contarte, no la épica militar sino la terca continuidad de la gente común que tuvo que seguir produciendo.

Esto no es una historia de guerra. Es una historia de lo que hicieron las empresas dentro de ella, para bien y para mal, y hay muchísimo de las dos cosas.

01

PRIMERA PARTE

**1939 a 1945 · La guerra como el
mayor programa industrial de la
historia**

Olvídate por un momento de los tanques. La Segunda Guerra Mundial fue, antes que nada, un ejercicio de manufactura a una escala que no se ha vuelto a ver.

En Willow Run, Michigan, Ford construyó una planta de 1.6 kilómetros de largo para fabricar bombarderos B-24. En su punto máximo, salía un avión completo cada 63 minutos. No una pieza. Un bombardero de 4 motores, terminado, cada 63 minutos.

Henry Kaiser, que era constructor de carreteras y presas y no sabía nada de barcos, aplicó línea de ensamble a la construcción naval. El promedio de un Liberty Ship bajó de 8 meses a poco más de 40 días. En noviembre de 1942, como acto de propaganda, sus astilleros armaron el SS Robert E. Peary en 4 días y 15 horas y media.

Detrás de cada uno de esos números hay algo que como empresario me obsesiona: nadie sabía hacer eso antes. Lo aprendieron bajo presión, con proveedores rotos, con mano de obra que nunca había pisado una fábrica (6 millones de mujeres entraron a la industria estadounidense en esos años) y con una lista de materiales que cambiaba cada semana.

Los que ganaron la guerra en el mercado

Robert Woodruff, presidente de Coca-Cola, tomó en 1941 una de las decisiones de marketing más brillantes del siglo. Ordenó que cualquier soldado estadounidense, en cualquier parte del mundo, pudiera comprar una Coca-Cola por 5 centavos, costara lo que costara ponerla ahí. La empresa montó 64 plantas embotelladoras siguiendo al ejército y sirvió alrededor de 5,000 millones de botellas durante la guerra.

Woodruff no vendió refresco. Vendió el sabor de casa a 16 millones de jóvenes aterrados. Cuando esos jóvenes regresaron y formaron familias, Coca-Cola ya no era una bebida: era una emoción. El gobierno le pagó la expansión internacional de su red de embotellado. Ninguna campaña publicitaria de la historia compró tanto por tan poco.

Y del otro lado del frente, la misma empresa hizo lo contrario. Max Keith, gerente de Coca-Cola en Alemania, se quedó sin acceso al concentrado por el bloqueo. En lugar de cerrar, inventó una bebida con lo que había: suero de leche y bagazo de manzana, los desechos de otras industrias alemanas. La llamó Fanta. Mantuvo la planta viva, a la gente empleada y la marca respirando hasta 1945.

Esa es una lección que uso todavía: cuando te quitan el insumo, no te quitan el negocio. Te quitan una receta.

Los que ganaron dinero y perdieron el alma

Aquí es donde la historia deja de ser inspiradora y hay que contarla completa, porque contarla a medias es propaganda.

IG Farben, el conglomerado químico alemán más grande del mundo, no fue un espectador que se dejó arrastrar por las circunstancias. Fue socio activo, por decisión propia y con números en la mano.

Invirtió alrededor de 700 millones de marcos, la mayor inversión individual de su historia, en construir una planta de caucho y combustible sintético llamada Buna, pegada al complejo de Auschwitz. La pregunta obvia es por qué ahí, en medio de la nada polaca, lejos de puertos y de clientes. La respuesta está en cualquier hoja de costos: porque ahí había mano de obra que no había que pagar, ni alimentar bien, ni cuidar, ni reponer, porque siempre llegaba más gente en el siguiente tren.

El campo de Monowitz, Auschwitz III, era en los hechos el campo de trabajo de una empresa privada. Se estima que entre 25,000 y 30,000 prisioneros murieron trabajando para esa planta. Y aquí está el dato que a mí me quita el sueño: los ingenieros de la compañía calcularon la esperanza de vida útil de un trabajador esclavo en la Buna en aproximadamente 3 meses. Lo calcularon. Lo escribieron. Lo pusieron en un reporte interno como quien estima la vida útil de una máquina. Un ser humano convertido en partida depreciable.

Y está el otro lado del negocio. Degesch, la empresa que distribuía el Zyklon B, tenía a IG Farben entre sus accionistas principales. El pesticida con el que se asesinó a más de un millón de personas en las cámaras de gas de Auschwitz se vendió con orden de compra, con factura, con logística, con control de inventarios y con margen de utilidad.

Necesito que esta parte se lea completa, porque es la más incómoda de todo el texto y es la razón por la que lo escribo.

El Holocausto no fue solamente un acto de fanatismo ideológico. Fue también un acto de administración.

Asesinaron a 6 millones de judíos. Y junto con ellos a cientos de miles de gitanos, a más de 3 millones de prisioneros de guerra soviéticos, a polacos, a personas con discapacidad, a homosexuales, a testigos de Jehová y a cualquiera que estorbara. Solo en el complejo de Auschwitz fueron asesinadas alrededor de 1.1 millones de personas, de las cuales cerca de 1 millón eran judías. Un solo lugar. Un millón de personas.

Y esto no fue un accidente ni un exceso de la guerra. Fue una política de Estado, diseñada, presupuestada y ejecutada. El régimen fascista de Adolf Hitler construyó un aparato cuyo objetivo explícito era eliminar a un pueblo entero de la faz de la tierra, y para lograrlo necesitó a miles de fanáticos convencidos y a muchísima más gente que simplemente hizo su trabajo sin preguntar.

Racismo puro. Odio destilado durante años en discursos, periódicos, escuelas y películas hasta volverlo sentido común. Y maldad, así, sin adorno, de una escala que muy pocas veces se ha visto en la historia de la humanidad.

Hay una frase que todo el mundo le atribuye a Joseph Goebbels, el ministro de propaganda del régimen: di una mentira mil veces y se convertirá en verdad. Nunca la dijo. No existe fuente primaria y los historiadores llevan décadas sin encontrarla.

La cita más famosa del mundo sobre repetir una mentira hasta volverla verdad es, ella misma, una mentira repetida hasta volverse verdad.

Lo que Goebbels sí escribió es más frío y más útil: que la propaganda **"debe limitarse a unos pocos puntos y repetirlos una y otra vez"**. Pocos mensajes, repetición infinita. Es, palabra por palabra, un manual de posicionamiento de marca.

Con esa herramienta convencieron a millones de personas normales, que amaban a sus hijos, de que aquella maldad no era maldad, sino algo bueno y necesario para su nación. Por eso hay que cuidarse de los propagandistas brillantes que no traen brújula,

los que saben qué botón emocional apretar y nunca se preguntan para qué. Hoy tienen mejores herramientas que Goebbels y operan en el teléfono que traes en la bolsa.

Cuando el relato está bien construido, la atrocidad deja de sentirse como atrocidad. Se siente como cumplir. Construir criterio propio no es un ejercicio intelectual bonito. Es una defensa.

Lo que hace al Holocausto distinto de otras matanzas no es solo el número. Es el método. Se ejecutó con cronogramas de trenes, con tarifas ferroviarias cobradas por pasajero transportado (la Reichsbahn le facturaba al Estado el traslado de gente que iba a morir, con tarifa reducida para niños), con contratos de suministro, con licitaciones para hornos crematorios entre empresas que competían por el contrato, con estudios de capacidad, con requisiciones de material y con juntas de consejo que revisaron presupuestos y aprobaron inversiones.

Tomaron las herramientas que la civilización había desarrollado para producir bienestar (la línea de producción, la contabilidad de costos, la logística ferroviaria, la química industrial, la estadística) y las apuntaron hacia el exterminio de seres humanos. Eso es lo que quiere decir industrializar la muerte.

Y el epílogo es todavía peor. En Núremberg, 23 directivos de IG Farben fueron juzgados y 13 condenados. La sentencia más alta fue de 8 años. Otto Ambros, condenado por esclavitud y asesinato en masa, salió en 1951 y volvió a sentarse en consejos de administración de empresas alemanas. Murió en 1990, a los 88 años, en su cama.

8 años por 30,000 muertos. Ese fue el precio de mercado.

Y no estuvo sola. Hugo Boss fabricó uniformes con trabajo forzado de prisioneros polacos y franceses, y lo reconoció públicamente en 2011. Las filiales alemanas de Ford y de General Motors produjeron para la Wehrmacht. Suecia le vendió rodamientos a los dos bandos, Suiza les prestó servicios bancarios a los dos, y Portugal y España vendieron al mejor postor el wolframio que hacía falta para el blindaje.

Y en medio de todo eso, un hombre del partido nazi

Si la historia terminara ahí, la conclusión sería simple y bastante cómoda: los empresarios de aquella época eran unos monstruos. Pero no es cierto, y la excepción es tan importante que merece contarse completa.

Oskar Schindler nació en 1908 en Zwittau, en la región de los Sudetes, en una familia católica de habla alemana. Era un vividor. Bebía mucho, era infiel a su esposa, había fracasado en varios negocios y trabajó como informante de la inteligencia militar alemana. En 1939 se afilió al partido nazi. No por convicción ideológica profunda, sino porque era lo que convenía para hacer negocios.

Cuando Alemania invadió Polonia, Schindler se fue a Cracovia a hacer exactamente lo que hicieron cientos de oportunistas: quedarse con una empresa confiscada a sus dueños judíos. Adquirió una fábrica de artículos de peltre, la Deutsche Emailwarenfabrik, conocida como Emalia. Y contrató trabajadores judíos del gueto por la razón más fría que existe: costaban menos que los polacos.

O sea que empieza igual que los otros. Empieza siendo parte del problema.

El punto de quiebre llegó en marzo de 1943, con la liquidación del gueto de Cracovia. Schindler la presencié. Vio lo que pasó ese día, y algo dentro de él se acomodó de otra manera. A partir de ahí, el mismo hombre que se había metido a la guerra a hacer dinero empezó a usar todo lo que tenía (su afiliación al partido, sus contactos, su encanto de vendedor, su capacidad para beber con oficiales de las SS y hacerlos reír) para una cosa distinta: sacar gente viva.

Su método fue estrictamente empresarial, y por eso me obsesiona. No fue un rescate armado ni una operación clandestina de película. Fue una negociación comercial sostenida durante 2 años.

Argumentó, con expedientes y con papeles, que sus trabajadores judíos eran indispensables para la producción de guerra. Consiguió permiso para construir un subcampo dentro de su propia fábrica, para que su gente no tuviera que dormir en Płaszów, el campo del comandante Amon Göth, donde se mataba por deporte. Falsificó calificaciones: registró como torneros, soldados y mecánicos a maestros, rabinos, contadores, niños y ancianos que no habían tocado una máquina en su vida.

En 1944, con el ejército soviético acercándose, convenció a las autoridades de reubicar su operación a Brünnlitz, en los Sudetes, ahora como fábrica de municiones. Y para eso hizo la lista. Alrededor de 1,200 nombres. Cada nombre en esa hoja era una persona que no subía al tren equivocado.

La fábrica de Brünnlitz operó unos 7 meses y, según los sobrevivientes y los historiadores, no produjo un solo proyectil utilizable. Schindler compraba municiones a otros fabricantes para cumplir sus cuotas y aparentar productividad. Es decir: sostuvo, durante meses, una empresa deliberadamente improductiva frente a un régimen que fusilaba por mucho menos.

Y luego está el episodio que a mí me parece el más increíble de todos. Un tren con alrededor de 300 mujeres de su lista fue desviado por error a Auschwitz. Schindler mandó a su secretaria personal a negociar su liberación, ofreciendo pagar 7 marcos diarios por trabajadora. Las sacó. Yad Vashem lo documenta como el único caso registrado en la historia del campo de exterminio en que un grupo tan grande de personas salió con vida mientras las cámaras de gas seguían funcionando.

Todo eso costó dinero. Muchísimo dinero. Sobornos a oficiales, comida en el mercado negro para alimentar a su gente, medicinas, materiales que nunca se convirtieron en producto. Schindler entró a la guerra buscando fortuna y salió de ella en la ruina absoluta. Nunca volvió a levantar un negocio: fracasó con una granja en Argentina, fracasó con una cementera en Alemania, quebró en 1958. Los últimos años de su vida los vivió, literalmente, del dinero que le mandaban las personas a las que había salvado.

Murió el 9 de octubre de 1974 en Hildesheim, a los 66 años, sin un peso. Cerca de 500 de sus sobrevivientes fueron a su funeral. Está enterrado en el cementerio católico del Monte Sión, en Jerusalén, y es el único miembro del partido nazi con esa distinción. En 1962 plantó un árbol en la Avenida de los Justos y en 1993 Yad Vashem lo reconoció formalmente, junto con su esposa Emilie, como Justo entre las Naciones.

Salvó a 1,200 personas. Para los años 90 se contaban más de 6,000 sobrevivientes y descendientes vivos gracias a él, y hoy la cifra se estima por encima de las 7,000 personas. Familias enteras, con hijos y nietos, que existen porque un hombre defectuoso decidió, a media guerra, que el número no era lo más importante.

No lo cuento para hacer de él un santo. No lo era, y él fue el primero en saberlo. Lo cuento porque demuestra algo que la historia de IG Farben por sí sola no permite ver:

Nadie estaba obligado. Todos escogieron.

Los directivos de IG Farben tuvieron exactamente las mismas leyes, el mismo régimen, las mismas presiones y los mismos incentivos que Oskar Schindler. Operaron en el mismo país, en los mismos años, bajo el mismo gobierno, con el mismo objetivo declarado de producir para el esfuerzo de guerra. Unos calcularon en 3 meses la vida útil de un esclavo. El otro falsificó papeles para que un rabino apareciera como tornero.

La diferencia no fue el contexto. La diferencia fue la brújula moral de la persona que firmaba.

Y esa es la razón por la que "yo solo estaba cumpliendo con mi trabajo" nunca ha sido, ni será, una defensa válida para nadie que dirija algo. Ninguna de esas empresas violó las leyes de su país. Todas cumplieron la normatividad vigente. Todas pagaron impuestos. La utilidad no absuelve, y en 1945 el mundo lo estableció por escrito: un empresario puede ir a la cárcel por lo que decidió fabricar, por cómo lo fabricó y por a quién decidió vendérselo, aunque en su momento fuera perfectamente legal.

Ese precedente sigue vivo. Hoy se llama debida diligencia en cadena de suministro, y a muchos les sigue pareciendo una molestia administrativa. No lo es. Es Núremberg, con formato de Excel.

Y mientras tanto, en Monterrey

Cambio de continente y de tono, porque la misma guerra que produjo todo lo anterior produjo también algo muy distinto a 10,000 kilómetros de ahí. Esta es mi parte favorita, y la razón por la que escribo esto desde México y no desde ningún otro lugar.

Diciembre de 1941. Estados Unidos entra a la guerra y reorienta toda su producción de acero al esfuerzo bélico. De golpe, deja de exportar lámina a México.

En Monterrey había una cervecería, la Cuauhtémoc, que dependía de esa lámina para algo tan absurdamente simple como las corcholatas de sus botellas. Sin lámina, no hay corcholata. Sin corcholata, no hay cerveza embotellada. Sin cerveza embotellada, no hay empresa.

Los hermanos Eugenio y Roberto Garza Sada tenían dos opciones: esperar a que terminara la guerra, o fabricar acero ellos mismos en un país que prácticamente no fabricaba acero plano.

En junio de 1942 constituyeron Hojalata y Lámina, S.A. Hylsa. Arrancaron con 3 millones de pesos y 179 trabajadores. El presidente Ávila Camacho inauguró la planta el 26 de abril de 1943.

Y aquí está el detalle que casi nadie cuenta: el primer acero que produjeron salió tan malo que no servía para hacer corcholatas. Fracasaron en el objetivo original. El proyecto entero, en su primer año, fue un error operativo.

No cerraron. Siguieron. En 1943 produjeron 4,300 toneladas. Para 1948 llegaron a 20,000. Y como durante la Guerra de Corea la chatarra se les encareció, en 1951 pusieron a un equipo a buscar cómo reducir mineral de hierro directamente con gas natural. De ahí salió el fierro esponja y el proceso HYL, tecnología mexicana que se licenció a plantas en todo el mundo. Hylsa terminó siendo el núcleo de lo que hoy conocemos como Grupo Alfa.

Ese mismo 1943, con el país en guerra y la economía deshecha, Eugenio Garza Sada juntó a un grupo de empresarios locales y fundó el Tecnológico de Monterrey. 350 alumnos, 14 profesores.

Piénsalo bien. La escasez provocada por una guerra mundial produjo, en una sola ciudad, una siderúrgica, una tecnología de clase mundial, un grupo industrial y una universidad.

Y no fue solo Monterrey. México declaró la guerra al Eje en mayo de 1942, después de que submarinos alemanes hundieran los buques petroleros Potrero del Llano y Faja de Oro. El Escuadrón 201 voló en Filipinas. El Programa Bracero arrancó en agosto de 1942. Y como Estados Unidos dejó de exportar bienes de consumo, México vivió su periodo de sustitución de importaciones más acelerado.

La empresa que dirijo tiene 7 décadas de historia. Nació justo del otro lado de esa ola. Yo no sería quien soy sin lo que otros construyeron mientras el mundo se incendiaba.

La lección de 1942: la restricción es la partera de la industria. Casi nunca innovamos porque queramos. Innovamos porque nos cortaron el insumo.

02

SEGUNDA PARTE

**1947 a 1991 · Cómo el miedo
financió el mundo moderno**

La Guerra Fría fue una guerra sin frente. Y por eso fue, para las empresas, la más rentable de todas.

Empieza con el Plan Marshall: 13,300 millones de dólares de la época transferidos a Europa entre 1948 y 1952. No fue caridad. Fue la construcción, con dinero público estadounidense, de los mercados que iban a comprar productos estadounidenses durante los siguientes 40 años.

Pero lo verdaderamente enorme fue otra cosa. Durante 4 décadas, el Departamento de Defensa de Estados Unidos funcionó como el fondo de capital de riesgo más grande y más paciente de la historia.

El circuito integrado no lo pidió el mercado. Lo pidieron el misil Minuteman II y el programa Apolo, que necesitaban computadoras que cupieran en una ojiva o en una cápsula. A mediados de los 60, el gobierno estadounidense compraba cerca del 70% de todos los circuitos integrados que se fabricaban en el mundo. Fairchild y Texas Instruments no tenían clientes civiles: tenían al Pentágono. Cuando la escala bajó el costo, esos chips salieron al mercado y nació Silicon Valley.

ARPANET, la red diseñada para que las comunicaciones militares sobrevivieran a un ataque nuclear, es hoy el internet desde el que estás leyendo esto. El GPS con el que tu chofer encuentra la bodega en Laredo era un sistema de guía de misiles balísticos. El Boeing 707, que abrió la aviación comercial masiva, es primo hermano del avión cisterna KC-135.

La lección de la Guerra Fría: la geopolítica no fue un riesgo, fue una señal de asignación de capital. Quien leyó hacia dónde iba el dinero público, construyó imperios privados.

Un ensayo general, en 1973

Una última escena de esa época, y la escojo porque es la que más se parece a lo que estamos viviendo ahora mismo.

Octubre de 1973. Un embargo petrolero decidido al otro lado del planeta, por gente que jamás había pisado Ohio, y de pronto en Estados Unidos hay filas de kilómetros en las gasolineras, racionamiento por número de placa y letreros de "no hay gasolina" en pueblos que nunca habían visto uno.

En Detroit llevaban 20 años construyendo automóviles enormes, con motores que se bebían el tanque, porque la gasolina había sido barata toda la vida y a nadie se le ocurrió que pudiera dejar de serlo. Sus ingenieros eran los mejores del mundo. Sus plantas, las más grandes jamás construidas. Y no pudieron hacer absolutamente nada, porque un auto tarda años en rediseñarse y el mercado se les volteó en un mes.

Del otro lado del Pacífico había unos fabricantes japoneses que llevaban décadas haciendo coches chiquitos y de bajo consumo. No por visión de futuro ni por conciencia ecológica. Por pobreza: en Japón no había petróleo, no había espacio y no había dinero. Habían convertido su limitación en su producto.

Cuando llegó la crisis, ellos no tuvieron que reaccionar. Ya estaban listos. Toyota y Honda no le ganaron el mercado a Detroit por publicidad ni por precio. Se lo ganaron porque el mundo, de un día para otro, empezó a necesitar exactamente lo que ellos ya sabían hacer.

La lección de 1973: las crisis no reparten ganadores por tamaño ni por talento.

Los reparten según lo que ya tenías construido el día que empezaron.

Guarda esa idea, porque en la siguiente parte volvemos a hablar de un shock petrolero. Solo que este es de hace 6 meses, y a este sí te tocó.

03

TERCERA PARTE

**2026 · La guerra que no se parece a
las del siglo XX**

Y aquí llegamos al presente, que es lo más difícil de escribir porque no tiene todavía la comodidad de un final.

Mi tesis es esta: en el siglo XX la guerra era territorial y la economía era su combustible. Hoy se invirtió. La economía es el campo de batalla, y el territorio es a veces el efecto secundario.

Hay 5 frentes abiertos al mismo tiempo. Los primeros 4 te van a llegar al estado de resultados. El quinto no le llega a nadie, y ese es justamente el problema.

Frente 1 · La guerra económica entre 2 superpotencias

Estados Unidos y China no se están disparando. Se están estrangulando por contrato.

Esta guerra no es de soya ni de aranceles, aunque los titulares hablen de eso. Es de 2 cosas: semiconductores y tierras raras. Es decir, quién controla la infraestructura física de la inteligencia artificial durante los próximos 20 años.

La tregua que Trump y Xi firmaron en 2025 mantuvo los aranceles reducidos hasta el 9 de noviembre de 2026 y suspendió por un año los controles chinos sobre 5 tierras raras adicionales. Es decir: tenemos calendario de vencimiento. Y en junio de 2026 China amplió sus controles de exportación a 10 empresas estadounidenses, y en julio a 14 europeas. Beijing casi triplicó su uso de restricciones a la exportación en 5 años.

Fíjate en el cambio de arma. En 1942 el arma era un submarino que hundía un buque. En 2026 el arma es una licencia de exportación que no se firma. El efecto sobre tu planta es el mismo: no llega el insumo.

Yo llevo 30 años oyendo hablar de libre comercio como si fuera una ley de la física. No lo es. Fue una ventana histórica. Y las ventanas se cierran.

Frente 2 · Rusia y Ucrania, la guerra de desgaste

Cuarto año, más de 200,000 soldados muertos y un frente prácticamente congelado. Las negociaciones no arrancan por una razón simple: ninguna de las 2 partes cree todavía que su posición sea lo bastante buena para firmar. Para tu empresa esto

significa una sola cosa, pero permanente: gas, fertilizantes, granos, acero y aluminio llevan 4 años cotizando con prima de guerra, y ya nos acostumbramos a que eso sea lo normal.

Frente 3 · Medio Oriente, o la guerra sin objetivo definido

El 7 de octubre de 2023, el atentado de Hamás detonó una guerra que se expandió a varios frentes financiados por Irán: Hezbollah en Líbano, los hutíes en Yemen, milicias en Irak y Siria. En junio de 2025 vino la llamada Guerra de los 12 Días.

Y el 28 de febrero de 2026, Estados Unidos e Israel lanzaron una campaña de bombardeo sobre Irán mientras había negociaciones nucleares abiertas en Ginebra. El líder supremo iraní murió en esos primeros ataques. Irán respondió con misiles y drones contra Israel y contra bases estadounidenses en el Golfo.

Seis meses después, el estrecho de Ormuz opera al 23% de su volumen previo. Arabia Saudita desvió crudo por el oleoducto Este-Oeste hacia el Mar Rojo, y entonces apareció una amenaza de bloqueo sobre Bab el-Mandeb, la ruta alterna. Se estima que en julio se cerraron 5.5 millones de barriles diarios de producción. La UNCTAD proyecta que el comercio mundial de mercancías crecerá entre 1.5% y 2.5% este año, contra 4.7% en 2025.

Y ahora la parte política. La aprobación de Trump anda en 33%. Solo 31% de los estadounidenses apoya la acción militar en Irán, contra 37% en marzo. 80% de los adultos en Estados Unidos cree que la guerra va a durar mucho tiempo, incluyendo 71% de los republicanos. Los demócratas van 5 puntos arriba rumbo a las elecciones intermedias de noviembre. Trump amenazó con bombardear a Omán, que es el país que estaba mediando, y con declarar el estrecho de Ormuz territorio estadounidense.

Aquí quiero ser claro sobre dónde estoy parado, porque ya llevo demasiados párrafos hablando de barriles y de fletes.

No existe la guerra buena. Toda guerra es destrucción y es maldad, y esta no es ninguna excepción. Hay civiles muertos en Irán, en Israel, en Gaza, en Líbano y en Yemen que no tenían nada que ver con ninguna decisión, que no votaron ninguna doctrina de seguridad nacional y que no van a regresar. Cada uno de ellos era el centro del mundo de alguien. Eso no lo compensa ningún objetivo estratégico, se cumpla o no.

Lo que no voy a hacer es fingir que tengo autoridad para dictaminar la estrategia militar de nadie. No la tengo. Lo que sí puedo señalar, porque es mi oficio, es algo operativo: cuando una guerra no tiene un objetivo final definido y públicamente sostenible, se vuelve imposible de planear. Y lo que no se puede planear, no se puede cubrir financieramente.

Frente 4 · La guerra que ya está dentro de tu empresa

Este frente casi nadie lo cuenta como guerra, y es el que más probabilidades tiene de tocarte a ti personalmente.

La manufactura ha sido el sector más atacado del mundo por ciberataques durante 5 años consecutivos: 27.7% de todos los ataques globales, más que servicios financieros, salud y energía combinados. En México la cifra es todavía peor: 29.77% de los intentos apuntan a manufactura.

En el primer semestre de 2026 se confirmaron 4,699 ataques de ransomware a nivel global, 16.5% más que el año anterior. El costo promedio de paro por ciberataque en manufactura se estima en 260,000 dólares por hora. La mediana de tiempo caído es de 48 horas, y los casos severos llegan a 14 días.

Y el crimen se corporativizó. Los grupos operan bajo modelo de franquicia, con afiliados, soporte técnico y, esto es real, asesoría legal para presionar mejor durante la negociación del rescate.

Piénsalo: tienes competidores que no fabrican nada, no tienen nómina, no pagan impuestos, y su producto es apagarle la operación. Si tu empresa tiene entre 30 y 300 equipos conectados, operación continua y un equipo de TI corto, eres exactamente el perfil que buscan. No porque seas grande. Porque eres el punto óptimo entre valor de rescate y debilidad de controles.

Frente 5 · Las guerras de las que nadie habla

Y falta el quinto, que no aparece en ningún reporte de riesgo país porque no mueve un solo indicador que le importe a los mercados. Aquí necesito bajar la velocidad, porque los 4 anteriores los escribí como analista y este no puedo escribirlo así.

Mientras el mundo entero mira Ormuz, en Sudán lleva más de 3 años una guerra civil que Naciones Unidas describe como la mayor crisis humanitaria del planeta. Más de 150,000 muertos desde abril de 2023. Entre 9 y 13 millones de desplazados, según la fuente. 33.7 millones de personas dependiendo de ayuda humanitaria. Más de 21 millones en inseguridad alimentaria aguda. Un estudio de UNICEF en Um Baru, en Darfur del Norte, encontró que 53% de los niños menores de 5 años sufre desnutrición aguda.

El llamado humanitario del año pasado se financió al 36%.

En la República Democrática del Congo hay más de 7 millones de desplazados internos. Casi 25 millones de personas en inseguridad alimentaria aguda. 3 millones en nivel de emergencia. Los aeropuertos de Goma y Kavumu llevan meses cerrados por el avance del M23. Y ahí está el detalle que nos incomoda a todos los que fabricamos cualquier cosa: el cobalto y el coltán que salen de esas minas están dentro del teléfono con el que estás leyendo esto.

Y siguen Myanmar, el Sahel, Nigeria, Etiopía, Haití. Millones de personas.

El historiador Alex de Waal le puso un nombre a esto: invisibilidad estructural. No es que el mundo decida ignorarlas. Es que estos conflictos no tienen un relato de buenos contra malos, no tienen imágenes que un editor pueda poner en portada, no mueven mercados financieros y no involucran a las potencias que compran publicidad.

Dicho sin rodeos: hay muertos que venden periódicos y muertos que no.

Llevamos 5,000 años de civilización y no hemos logrado ponernos de acuerdo en cómo vivir en paz. El dinero, el poder y el odio siguen ganándole a la memoria. Cada generación cree que ya aprendió, y cada generación se equivoca.

No tengo una solución. No la tiene nadie. Pero creo que hay una diferencia enorme entre no tener solución y voltear la cara.

Lo que los 5 frentes tienen en común: nadie sabe cómo terminan

Si algo comparten la guerra de licencias entre Estados Unidos y China, el desgaste en Ucrania, el conflicto de Medio Oriente, el crimen digital y las guerras olvidadas de África, es esto: ninguno tiene una definición honesta y verificable de cómo se ve el final.

Y precedentes de eso tenemos de sobra. Larguísimos, carísimos y perfectamente documentados.

Vietnam. Estados Unidos entró convencido de que era cuestión de meses y se quedó 2 décadas. Salió en 1975 con más de 58,000 muertos propios y dejando entre 2 y 3 millones de vietnamitas muertos. Durante todos esos años, gobierno tras gobierno le repitió a su población que ya se alcanzaba a ver la luz al final del túnel.

Afganistán, dos veces. La Unión Soviética entró en 1979 pensando en una operación corta de estabilización. Se quedó 10 años, perdió alrededor de 15,000 soldados y se retiró sin haber conseguido nada. 22 años después, Estados Unidos entró al mismo país con esencialmente el mismo cálculo. Se quedó 20 años, la guerra más larga de su historia, gastó cerca de 2.3 billones de dólares, y en agosto de 2021 el gobierno que había construido durante 2 décadas se derrumbó en 11 días. Los talibanes volvieron exactamente al poder del que habían sido sacados.

Irak. La fase principal de combate se declaró terminada en mayo de 2003, apenas 6 semanas después de la invasión, con un discurso a bordo de un portaaviones. La guerra siguió 8 años más, costó alrededor de 2 billones de dólares, dejó cientos de miles de civiles iraquíes muertos, y del caos que produjo nació el Estado Islámico. Es decir: generó un problema que no existía antes de que entráramos a resolver el anterior.

Sumadas, las guerras posteriores al 11 de septiembre le costaron a Estados Unidos cerca de 8 billones de dólares y varios millones de vidas entre muertes directas e indirectas.

Y aquí va mi deformación profesional, que creo que ilumina algo.

En una empresa, cuando arrancamos un proyecto grande, hacemos un Gantt. Definimos el objetivo, lo partimos en entregables, le ponemos fechas, responsables, presupuesto y criterios de cierre. Sabemos qué significa terminar. Y aun así se nos atrasa la mitad de las veces.

Ahora intenta hacerle un Gantt a una guerra.

Es imposible, y no por falta de talento en los estados mayores, que sobra. Es imposible porque la guerra es el único proyecto del mundo donde el otro lado está dedicado tiempo completo a destruir tu plan, donde el alcance se redefine solo cada semana, donde el presupuesto no tiene techo, donde la variable principal es el comportamiento humano bajo terror, y donde el criterio de éxito cambia con cada elección, cada atentado y cada video que se hace viral.

Ningún plan sobrevive. Nunca. Y lo saben. Vietnam, Afganistán e Irak son 3 generaciones distintas, en 3 continentes distintos, cometiendo el mismo error de origen.

Pero lo que de verdad me desanima no es que los líderes no aprendan. Es que nosotros tampoco.

Cada vez que empieza una, buena parte de la sociedad la aplaude. Se sube a la bandera, comparte el video del misil, celebra la firmeza y se convence de que esta vez sí va a ser rápida, quirúrgica y limpia. Después vienen los años, las cifras, los ataúdes, el desencanto, los documentales y las disculpas históricas de algún presidente que ni siquiera estaba ahí cuando empezó. Y a la siguiente, otra vez lo mismo, con el mismo entusiasmo.

No es un problema de inteligencia. Es un problema de memoria.

Y esa es exactamente la razón por la que planear un negocio se volvió tan difícil. No es que seamos malos planeando. Es que 5 de las variables más importantes de tu operación dependen de conflictos que ni siquiera sus protagonistas saben cómo van a cerrar.

04

CUARTA PARTE

**Y mientras tanto, uno tiene una
nómina que pagar**

Y aquí es donde esto deja de ser un ensayo y se vuelve mi trabajo del lunes. Porque toda esta historia, la de 1942 y la de 2026, termina en la misma pregunta práctica: ¿qué haces tú, el martes en la mañana, con la operación encendida y tu gente esperando?

Así se ve México en agosto de 2026. El peso, apreciado, arriba de 17 por dólar, que es excelente noticia si importas y mala si exportas. La inflación cerca de 3.3%, con Banxico anclado en 6.50% y avisando que ahí se queda un buen rato. El propio banco central menciona el conflicto en Medio Oriente entre sus riesgos al alza.

Del lado comercial, el año ha sido un carrusel. La Corte Suprema tumbó los aranceles que se habían impuesto bajo la ley de emergencia económica, y para julio se habían devuelto más de 86,000 millones de dólares a los importadores. En febrero apareció un recargo temporal de 10% bajo la sección 122, que por ley no podía durar más de 150 días y venció el 24 de julio. Ese mismo día entró su reemplazo: una tarifa bajo la sección 301 de entre 10% y 12.5% sobre cerca de 60 economías.

En los 3 casos, la mercancía mexicana que cumple reglas de origen del T-MEC quedó exenta. Eso suena a buena noticia, y lo es, pero es apenas la mitad del cuadro.

La otra mitad es la sección 232, que no tiene fecha de vencimiento y de la que el T-MEC no te salva. Acero, aluminio y cobre en 50%. Autos en 25%. Y desde el 14 de octubre de 2025, madera y derivados: 10% a la madera blanda, 25% a los muebles tapizados con estructura de madera, 25% a gabinetes de cocina y vanities. El aumento programado a 30% y 50% se aplazó al 1 de enero de 2027, y el Departamento de Comercio debe entregar un informe el 1 de octubre de este año que puede volver a moverlos.

Y ahora te cuento cómo se ve esto desde mi silla, porque no es como uno esperaría.

Yo no pago un peso de arancel. Mis muebles cruzan la frontera limpios. Y aun así, los aranceles son hoy uno de mis 3 riesgos principales.

La razón es simple cuando la ves, e invisible cuando no. Mis clientes son cadenas estadounidenses, y yo soy una parte de su surtido, no todo. El resto se los traen de Vietnam, de China, de Indonesia, de India. Esos contenedores sí pagan, y pagan fuerte.

Un retailer no tiene un estado de resultados mexicano y otro asiático. Tiene uno solo. Y cuando la mitad de su surtido se encarece de golpe, no se enferma la mitad de la empresa: se enferma la empresa completa.

A partir de ahí solo hay 2 caminos, y los 2 pasan por mi puerta. O suben el precio en el anaquel, el consumidor compra menos, las ventas caen y la orden que me iban a colocar en marzo se encoge. O se comen el costo, el margen se les hunde, y entonces bajan a apretar a todos sus proveedores, incluido el que no tuvo nada que ver con el problema.

Puedo terminar pagando un arancel que yo no generé, por un producto que no fabriqué, en un país donde no opero.

La otra cara es que también me vuelve más barato frente a Asia, y ahí sí hay una oportunidad enorme. Pero es una oportunidad que depende por completo de que mi cliente siga sano. Un proveedor competitivo dentro de un cliente que se está desangrando no tiene ninguna ventaja. Tiene un problema aplazado.

Y esa es la lección que me llevo de este año, y que no venía en ningún manual: no basta con revisar tu propia exposición. Tienes que revisar la de tu cliente, la de tu proveedor y la de la competencia de tu cliente. Porque en una cadena, la enfermedad no respeta fronteras contables. Te puedes estar cuidando perfectamente y contagiarte de todos modos.

Y por si alguien todavía piensa que el tratado es un escudo, ahí está el precedente que ningún exportador mexicano debería perder de vista: el 20 de julio se firmaron 3 proclamaciones bajo la sección 338 imponiendo 50% a ciertos bienes canadienses, muebles incluidos, con vigencia desde el 19 de agosto. Se aplica incluso a mercancía que califica bajo el T-MEC.

Al mismo tiempo, y aquí está lo desconcertante, las exportaciones mexicanas crecieron con fuerza y el país registró su mayor superávit comercial desde 1991. Marcelo Ebrard lo resumió mejor que cualquier analista: cada semana es una batalla.

México nunca ha estado en mejor posición relativa, y nunca ha estado más expuesto.

Somos el socio privilegiado de la potencia que le está cerrando la puerta al resto del mundo. Eso es una ventaja enorme. También es una ventaja que depende por completo de decisiones que no tomamos nosotros, de un tratado que se está renegociando, y de un presidente con 33% de aprobación que necesita victorias antes de noviembre.

Ventaja relativa no es ventaja permanente. Es una renta que hay que estar renovando.

Y aquí conecto con algo que escribí páginas atrás sobre las guerras, porque aplica idéntico.

A la política arancelaria tampoco se le puede hacer un Gantt.

No sabemos qué variable entra el mes que viene, ni qué tribunal tumba qué medida, ni qué informe de octubre sube qué porcentaje, ni qué elección cambia a quien firma. En los últimos 18 meses hemos visto aranceles impuestos, tumbados en tribunales, devueltos con intereses, reemplazados por otros bajo una ley distinta y vueltos a impugnar. Llevo un año viendo a consultores vender certezas sobre esto y todos nos hemos equivocado, yo incluido.

Lo único que quedó claro es la dirección: los aranceles llegaron para quedarse. La era del comercio sin fricción se acabó, y no va a volver por nostalgia.

Y lo único que sí está en nuestras manos es bastante modesto y, a la vez, bastante poderoso. Estar pendientes de verdad, no de oídas. Tratar de adelantarnos aunque sea por semanas. Tener la documentación de origen impecable, porque ahora vale dinero contante. Y ser buenos ciudadanos corporativos, tanto en el país que nos deja operar como en el que nos compra.

Lo que yo estoy haciendo, y lo que creo que deberíamos estar haciendo todos

No son consejos de conferencia. Son las 7 cosas que efectivamente me quitan el sueño y en las que estoy trabajando.

1. Haz tu lista de corcholatas. La pregunta de Hylsa, 84 años después: ¿qué insumo, si desapareciera mañana, me para la operación? No la respuesta genérica. La lista específica, con nombre de proveedor, país de origen, días de inventario y alternativa identificada. Si no la tienes escrita, no la tienes.

2. Redundancia por encima de eficiencia. El just in time perfecto es un lujo de tiempos de paz. Un proveedor único con precio 4% mejor no compensa una semana de operación parada. El costo de la resiliencia dejó de ser un desperdicio y se volvió una prima de seguro.

3. Tu ventaja no es tu costo. Es tu proximidad y tu velocidad. Si compites contra Asia solo por precio, ya perdiste, con arancel o sin él. Si compites por tiempo de respuesta, por lote chico, por corrección rápida de un error, por poder tener a tu cliente en la planta el jueves, entonces la geografía juega de tu lado y ninguna guerra te la quita.

4. Si tu margen depende del tipo de cambio, no tienes margen. Tienes una apuesta. El peso apreciado es una excelente noticia para el que importa y una tragedia para el que exporta. Y su nivel hoy depende, entre otras cosas, del precio del Brent y de una elección intermedia en otro país. Cobertura no es sofisticación financiera. Es higiene.

5. Ciberseguridad es continuidad operativa, no es tema de sistemas. Mientras la trates como un renglón de TI, va a competir por presupuesto contra una máquina. Trátala como lo que es: la probabilidad de perder 48 horas de producción, tus planos, y la confianza de un cliente que representa años de facturación.

6. Escribe las cláusulas difíciles en tiempos de calma. Ajuste por arancel. Ajuste por insumo. Fuerza mayor bien redactada. Moneda de pago. Todo eso se negocia bien cuando no lo necesitas y se negocia pésimo cuando ya te está quemando.

7. Efectivo. La deuda barata fue una era, no una ley. Con la tasa en 6.50% y sin recortes a la vista, la liquidez volvió a ser la ventaja competitiva más aburrida y más decisiva que existe.

Y falta una octava, que no aparece en ningún mapa de riesgos, que no se puede medir en un tablero y que es la única que de verdad importa: la gente.

La gente

Todo lo anterior son números, y los números son la parte fácil.

Lo difícil es que detrás de cada decisión de inventario, de cobertura y de precio hay familias que dependen de que uno no se equivoque demasiado. Gente que no lee sobre Ormuz, que no sigue las minutas de Banxico, y que tiene todo el derecho del mundo a no hacerlo, porque su trabajo es otro y lo hacen bien.

Eso es lo que a mí me mantiene despierto. No el arancel. La nómina.

Una empresa que funciona es una de las pocas máquinas que la humanidad ha inventado para convertir incertidumbre en estabilidad para otras personas. Mientras allá afuera se destruye, aquí adentro alguien tiene que seguir produciendo, pagando a tiempo, capacitando, generando utilidad y devolviendo algo a la comunidad que nos deja operar.

No es heroísmo. Es oficio. Pero es un oficio que importa.

05

QUINTA PARTE

Las preguntas que no me quito de encima

Y ahora las preguntas. Te las hago a ti, y me las hago a mí antes que a nadie.

Porque es facilísimo escribir un texto largo sobre la guerra, sentir que uno entendió algo y quedarse ahí. Eso no sirve absolutamente de nada.

¿Cómo operas tú en tiempos de guerra?

No en abstracto. En concreto, esta semana. Cuando llegó el aviso de que el flete subía, ¿qué hiciste? ¿Lo trasladaste completo al cliente nada más porque podías? ¿Se lo cargaste a un proveedor chico que no tiene con qué defenderse? ¿Aprovechaste el desabasto para subir 15% un producto que te sigue costando lo mismo que el mes pasado?

¿Estás identificando bien las variables? ¿Y las decisiones que tomas son buenas para tu empresa y también para la sociedad?

Porque no siempre coinciden, y justo ahí se ve de qué está hecho uno. Es perfectamente legal correr a 40 personas en diciembre para cerrar mejor el año. Es perfectamente legal exprimir a un proveedor que depende de ti para 80% de su facturación. Es perfectamente legal comprarle barato a quien no te va a decir de dónde salió el material.

Todo eso es legal. Ya vimos a dónde lleva el argumento de que era legal.

¿Estás usando un conflicto armado para sacar ventaja sin importar a quién pisoteas?

Hay una diferencia enorme, y muy fina, entre adaptarse a una crisis y lucrar con ella. Entre proteger tu margen y saquear el desconcierto ajeno. Entre aprovechar una oportunidad y aprovecharte de alguien. Cada quien sabe perfectamente de qué lado de esa raya está parado, aunque nadie más se entere nunca.

¿Y qué estás haciendo, concretamente, para poner tu granito de arena?

No la respuesta de discurso de fin de año. La verificable. Cuántas personas viven mejor este año que el pasado por decisiones tuyas. Cuánta gente se capacitó. Cuántos salarios subieron por encima de la inflación porque tú lo decidiste y no porque la ley te obligó. A quién le compraste sabiendo que había opciones más baratas y más sucias.

¿O se lo dejamos todo a los políticos?

Aquí está la parte que llevo meses masticando.

Le hemos dejado el tema de la paz, completo, a la clase política. A gente que en muchos casos no tiene la preparación, que llegó ahí por una carrera construida sobre la ambición de poder y de dinero, y que ha demostrado más de una vez que el sufrimiento de la gente le resulta un dato administrable, una variable más en una encuesta. Y luego nos sorprende el resultado.

Mientras tanto, los que dirigimos empresas movemos capital, empleo, cadenas de suministro, tecnología y, aunque el término incomode, influencia. Decidimos a quién le compramos y a quién no. En qué país invertimos. A quién le damos trabajo. Qué estándares exigimos aguas arriba y cuáles dejamos pasar. Eso es poder real, ejercido todos los días, sin necesidad de ganar una sola elección.

Entonces la pregunta incómoda es: ¿podríamos los empresarios tener un papel más relevante para que el mundo tenga menos guerras y menos sufrimiento? ¿O ese poder solo lo usamos hacia adentro, para el estado de resultados, y hacia afuera nos declaramos espectadores indignados?

Ya vimos que el empresariado puede ser determinante. IG Farben lo fue, para lo peor imaginable. Schindler lo fue, para lo mejor. En los 2 casos, decisiones tomadas por empresarios cambiaron el destino de miles de personas. A ninguno lo eligieron para eso. Simplemente tenían fábricas, y una fábrica es poder.

El empresario juega un papel crucial en lo que pasa en el mundo. No marginal. Crucial.

El empresario con virtud y con brújula moral por supuesto que busca utilidades, y hace bien, porque sin utilidad no hay empresa y sin empresa no hay nada de lo que viene después. Pero además genera empleos. Paga salarios dignos, no los mínimos que la ley le permite. Hace filantropía sin ponerle su nombre. Educa a su gente, y no solo en la máquina que operan: les enseña con hechos que el trabajo es un mecanismo de crecimiento profesional y personal, no un castigo que hay que aguantar de lunes a viernes.

Y cuando eso funciona de verdad, ocurre lo más valioso de todo: la gente que trabaja contigo se vuelve agente de cambio positivo fuera de la empresa. En su casa, en su colonia, en la escuela de sus hijos. Sale de tu operación alguien que ahorra, que estudia, que exige más, que trata mejor a los suyos, que vota mejor.

No conozco política pública que logre eso a esa velocidad ni con esa profundidad. Lo logra el trabajo digno, todos los días, sin conferencia de prensa y sin corte de listón.

La utilidad es la condición para poder hacer todo lo demás. Nunca fue el propósito.

Conocimiento sin acción

Llevamos más de 80 años estudiando la Segunda Guerra Mundial. Bibliotecas enteras. Museos. Documentales. El caso de IG Farben se estudia en cursos de ética de escuelas de negocios de todo el mundo, con diapositivas y preguntas de examen.

Y aun así, aquí estamos.

Hemos aprendido muchísimo de la historia, de la guerra, del sufrimiento, y de cómo algunos logran seguir adelante por más dura que esté la cosa. La única pregunta que importa es si ese conocimiento lo vamos a aplicar de alguna forma. Porque si no:

Conocimiento sin acción no es conocimiento. Es intelecto hipócrita.

Esa frase la escribo para mí antes que para nadie. Es comodísimo leer sobre Schindler y conmovirse un domingo, y el lunes autorizar una compra sin preguntar de dónde salió el material.

¿Y de verdad es tan loco?

Última pregunta, y es la más ingenua de todas. La hago de todos modos.

¿Será que un empresariado con valores universales y con enfoque humanista puede ir disminuyendo el sufrimiento, poco a poco, empresa por empresa, decisión por decisión?

¿Será que alguna vez llegaremos a vivir en una situación de paz de verdad?

Suena loco. Hasta me da algo de pena escribirlo.

Pero detente un segundo a pensarlo. Hace 200 años la esclavitud era un modelo de negocio legal, rentable y socialmente respetable en medio mundo. Hace 120 años había niños de 8 años trabajando en minas europeas con absoluta normalidad, y nadie escribía columnas indignadas al respecto. Hace 80 años el planeta entero estaba en guerra abierta. Hace 60, dos potencias tenían el dedo puesto sobre un botón que borraba a la especie.

Nada de eso se arregló solo, ni se arregló del todo, ni se arregló rápido, y varias de esas cosas siguen existiendo en las sombras. Pero cambió. Y cambió porque suficientes personas, en suficientes lugares, decidieron que lo normal no era aceptable, y empezaron a comportarse distinto antes de que la ley se los exigiera.

Así que no. No creo que sea tan loco. Creo que es lento, frustrante, que probablemente ni tú ni yo lo veamos terminado, y que aun así es la única dirección hacia la que vale la pena empujar.

06



Cierre

Marco Aurelio escribió las Meditaciones en campaña militar, a orillas del Danubio, mientras una peste se comía a su imperio. No las escribió desde el retiro ni desde la calma. Las escribió con el enemigo enfrente y la muerte alrededor.

Nunca hubo una época de paz que nos tocara. Le tocó a Ford en 1942. Le tocó a los Garza Sada con unas corcholatas. Le tocó a Schindler con su lista. Le tocó a los japoneses en 1973. Y nos toca a nosotros ahora. Cada generación de empresarios cree que la anterior la tuvo más fácil. Ninguna la tuvo.

Uno sigue haciendo la lucha. Ganándose la vida, generando empleos, buscando utilidad y tratando de dejar algo mejor de lo que encontró. Es una parte pequeña del asunto. Pero es real, y es la que nos toca.

Hace tiempo escribí una frase que hoy leo distinto:

El mundo no fue hecho para tu calma. Ni en contra. Te tocó este, no otro. Ámalo entero: lo que abraza y lo que sangra. Habrá luz. Habrá oscuridad. Ambas son tuyas. Vive intenso lo que suceda. Eso, te toca.

Nos tocó este. Vamos a trabajarlo.

Gerardo Fainsod

CONSTRUYE TU CRITERIO · CUT THE BULLSHIT

Si esto te sirvió, compártelo con alguien que también tenga que decidir el lunes. Y si no estás de acuerdo con algo, escíbeme. Para eso es construir criterio.

Monterrey, Nuevo León · Septiembre de 2026

Construye tu Criterio · Cut the Bullshit