

istmo *review*®

JUNIO - JULIO
No 22 | 2024



Cómo sabemos que el verano pasado fue el más caluroso en 2.000 años
Casey Crownhart

La responsabilidad social es estratégica
Entrevista con Sofia Ize Ludlow

El don del sentido de la vida
Alejandro Sada Mier y Terán



Los
impagables
costos del
calentamiento
global



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

A person in a grey suit is seated at a dark wooden desk, holding a black Montblanc pen over an open notebook. On the desk, there is a stack of three closed notebooks, a pair of glasses, and a display tray containing several Montblanc pens in various colors. To the left, a black leather case is visible. The background features a large window with a view of a snowy mountain range, partially covered by yellow curtains.

MONTBLANC



100 Years of Meisterstück.
Written and directed by Wes Anderson.

istmo *review* 22

Querido lector: Te invitamos a descubrir esta edición con el título: «Los impagables costos del calentamiento global», en la que mencionamos cómo los sectores relacionados con la mitigación y la adaptación a un entorno más cálido aumentan cada día. De igual manera, comentamos cómo los costos de afrontar el cambio climático serán cada vez más onerosos, no solo para los sectores directamente afectados, sino también para muchas otras empresas.



Antes de entrar en materia, te sugerimos te des una vuelta por **Análisis**, donde encontrarás tres nutritivas entrevistas con mujeres expertas en sostenibilidad y emprendimiento, estamos hablando de: **Sofía Ize Ludlow**, **Juana Ramírez** y **Leticia Gasca**. Una vez que hayas descubierto sus historias, te invito a pasar a **Arte de Dirigir**.

Empieza tu lectura por el artículo: «El verdadero origen de la responsabilidad social empresarial», donde **Luis Felipe Martí** y **Silvia Elizabeth Mata** mencionan que la RSE responde a un cuestionamiento profundo sobre la utilidad de la empresa para la humanidad. Más adelante, **Javier González** da a conocer en su artículo una plataforma que tiene como objetivo aumentar el acceso de las personas a recursos financieros, a través de un esquema *peer to peer* eficiente y sustentable.

Por otro lado, **Daniel Abraham López** analiza cómo el transporte eléctrico ha probado ser efectivo para los objetivos de combate al cambio climático. La parte *practitioner* de la sección la encuentras en las entrevistas a **Javier Castro**, quien habla de finanzas ASG; **Adrián Gómez Balboa**, experto en temas medioambientales y sostenibilidad; y a **Rogelio Villanueva**, quien nos invita a aprovechar la tecnología de las empresas *Nature Positive*.

En **Paráfrasis** podrás disfrutar una reflexión a partir del pensamiento de Joseph Ratzinger en el artículo «El don del sentido de la vida» de **Alejandro Sada Mier y Terán**.

Para cerrar con broche de oro esta edición, te sugiero dedicar unos minutos a reflexionar sobre el artículo. «De zorros, águilas, chapulines y otra fauna política», de **Héctor Zagal**.

Espero que estas recomendaciones te ayuden a sacar el máximo provecho de tu lectura.

Carlos Ruiz González

Presidente del Consejo Editorial **istmo**





UNIVERSIDAD
Panamericana

La Panamericana es más que una universidad, es una comunidad
que *te acompaña toda la vida.*

¡Actualiza tus datos y no te pierdas lo que tenemos para ti!

ALUMNI SIEMPRE

Actualiza tus datos



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



@alumniupmx / @alumni_upbonaterra / @alumniup_gdl

No 22

junio - julio 2024

istmo
review

Costo del calentamiento global

ARTE DE DIRIGIR



26

El verdadero origen de la responsabilidad social empresarial**Luis Felipe Martí y Silvia Elizabeth Mata**

No se trata de una moda, ni de tener una buena imagen pública. La RSE responde a un cuestionamiento profundo sobre la utilidad de la empresa para la humanidad.

MIT TECHNOLOGY
REVIEW EN ESPAÑOL

8

Cómo sabemos que el verano pasado fue el más caluroso en 2.000 años**Casey Crownhart**

Los investigadores se basan en los anillos de los árboles, los glaciares y los registros fósiles para situar el clima actual en su contexto.

ANÁLISIS



12

La responsabilidad social es estratégica**Entrevista con Sofía Ize Ludlow**

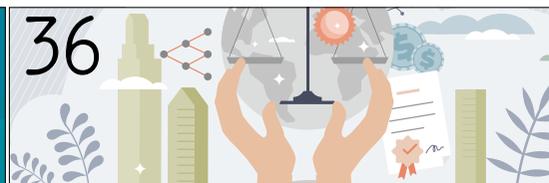
Compromiso de largo plazo, transparencia, rendición de cuentas y medición de resultados son los pilares que deben sostener las actividades de sustentabilidad social.



30

Una revolución en las finanzas sostenibles**Javier González Núñez**

Una plataforma que tiene como objetivo aumentar el acceso de las personas a recursos financieros, a través de un esquema *peer to peer* que ha probado ser eficiente y sustentable.



36

«Abordar los factores ASG será crucial»**Entrevista con Javier Castro**

¿Conveniencia o convicción? Al final, el mundo está generando un ambiente en el cual las empresas podrán documentar sustentabilidad y buen gobierno por ambas motivaciones.

PARÁFRASIS



58

El don del sentido de la vida**Alejandro Sada Mier y Terán**

¿Cuál es el sentido de la vida? Una reflexión a partir del pensamiento de Joseph Ratzinger.

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo®
liderazgo con valores

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE

Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

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

EDITORIA EN JEFE

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
alincoln@ipade.mx

EDITOR

Andrés Gutiérrez Bobadilla
angutierrez@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



16

La clave de todo es el propósito

Entrevista con Juana Ramírez

Si algo ha sido capaz de unir a médicos, enfermeros, cuidadores, hospitales, laboratorios es el interés por dar servicio a los demás.



22

«La IA debe adoptarse ya»

Entrevista con Leticia Gasca

Las empresas en México ya deberían estar usando, experimentando y diseñando políticas de inteligencia artificial.



Portada
Rodrigo Castillo
@typometro



40

La sustentabilidad no es una moda

Entrevista con Adrián Gómez Balboa

Ni una campaña de filantropía o comunicación. Las empresas están cada vez más obligadas a reportar y mejorar su huella ambiental, y hay que saber hacerlo bien.



46

Electrificar el transporte: beneficios ambientales y sociales

Daniel Abraham López

La acción conjunta entre los sectores público y privado permitirá que los beneficios del transporte eléctrico sean equitativos y otorguen oportunidades de desarrollo económico.



52

«La fiesta verde empezó hace años»

Entrevista con Rogelio Villanueva

Hay varias formas de trabajar de forma sustentable, una es buscando las cero emisiones, la otra es aprovechar la tecnología de las empresas *Nature Positive*.

GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

65



Lugares Patrimonio de la Humanidad que quizá no conozcas

Fernanda Carrasco



Museo que fomenta el pensamiento crítico

Tere Alvear García



De zorros, águilas, chapulines y otra fauna política

Héctor Zagal

ISTMO review, número 22 junio - julio 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 o recomienda. SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. no asume responsabilidad alguna sobre las ideas expresadas en los artículos publicados, toda vez que éstos no necesariamente expresan la ideología, opinión ni la interpretación de SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C., de sus Directivos, empleados, ni del equipo que dirige esta publicación. Queda Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C.

Colaboradores



CASEY CROWNHART
@casey_crownhart
P. 8

Articulista de *MIT Technology Review*
Ingeniera Química por el Instituto de Tecnología en Massachusetts (Estados Unidos). Reportera enfocada en el sector Clima y Energía en *MIT Technology Review*.



SOFÍA IZE LUDLOW
@izesofia
P. 12

Entrevistada
Directora de la Fundación BBVA, Responsabilidad Social y Programas de Inclusión. Miembro del Consejo Centro Mexicano para la Filantropía. Licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad Iberoamericana y egresada del Programa D-1 de IPADE Business School.



JUANA RAMÍREZ
@juanasohin
P. 16

Entrevistada
Fundadora, CEO y presidenta de Grupo SOHIN. Asesora de la Comisión de Salud del Consejo Coordinador Empresarial. Egresada del Senior Management Programme de Harvard Business School y egresada de los programas AD, Consejos en Acción y Presidentes y Miembros de Consejo de IPADE Business School.



LETICIA GASCA
@letigasca
P. 22

Entrevistada
Responsable de servicios profesionales – Workforce Solutions en Pearson. Socia fundadora de la Asociación de Emprendedores en México. Máster en Tecnología y análisis del capital humano por NYU. Licenciada en Gestión Empresarial y Marketing por The Wharton School.



LUIS FELIPE MARTÍ BORBOLLA
P. 26

Articulista
Profesor del área de Factor Humano y director de Preceptoría del Programa Máster en Dirección de Empresas (MEDE) en IPADE Business School. Licenciado en Derecho por la Universidad Panamericana y doctor en Derecho Constitucional por la Universidad Complutense de Madrid.



JAVIER GONZÁLEZ NÚÑEZ
P. 30

Articulista
Profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School. Licenciado en Finanzas por la Universidad de Derby. MBA y Máster en Gestión Financiera por la ENEB, Máster en finanzas por la ICHEC Brussels School of Management y en Gestión de la innovación y emprendimiento por HEC París.



RODOLFO JAVIER CASTRO VALENZUELA
@carpediem_cap
P. 36

Entrevistado

Socio fundador de Carpe Diem Capital. Profesor adjunto de Finanzas en IPADE Business School. Licenciado en Administración por la Universidad La Salle. Egresado de Fintech Programme por la Universidad de Oxford. Egresado del Executive MBA de IPADE Business School.



ADRIÁN GÓMEZ BALBOA
@hadriegb
P. 40

Entrevistado

Director de Operaciones en Ramboll. Máster en Política Medioambiental por la Universidad de Cambridge. Egresado del Programa Consejos en Acción por IPADE Business School. Máster en Gestión Medioambiental y Sostenibilidad por la Illinois Tech Stuart School of Business.



DANIEL ABRAHAM LÓPEZ
P. 46

Articulista

Chief Commercial Officer (CCO) de Evergo Emobility. Cofundador y CCO de E-Drive. MBA por EGADE Business School. Licenciado en Comunicación Corporativa con especialidad en Marketing Communications.



ROGELIO VILLANUEVA MACDONEL
P. 52

Entrevistado

Cofundador y CGO de Breet. Mentor en Endeavor. Executive MBA (MEDEX) por IPADE Business School. Licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad Panamericana.



ALEJANDRO SADA MIER Y TERÁN
P. 58

Entrevistado

Profesor Investigador en la Universidad Panamericana. Doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra. Maestro en Filosofía por la Universidad Nacional Autónoma de México y licenciado en Filosofía por la Universidad Panamericana.



HÉCTOR ZAGAL
@hzagal
P. 78

Articulista

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.*

Cómo sabemos que el
verano pasado
fue el **más caluroso**
en **2.000 años**



Los investigadores se basan en los anillos de los árboles, los glaciares y los registros fósiles para situar el clima actual en su contexto.

**MIT
Technology
Review**

Publicado por Opinio

CASEY CROWNHART /

20 MAYO, 2024

Este artículo pertenece a *'The Spark'*, el boletín climático semanal de *'MIT Technology Review'*.

Estoy lista para el verano, pero si este año se parece en algo al pasado, va a ser inusual. De hecho, el verano de 2023 en el hemisferio norte fue el más caluroso en más de 2.000 años, según un nuevo estudio publicado esta semana.

Si has seguido los titulares, probablemente ya sabrás que el año pasado fue caluroso. Pero el título de este estudio me dejó boquiabierto. El más cálido de los últimos 2.000 años, ¿cómo podemos saberlo?

En el año 1 no había termómetros, así que los científicos tienen que ser creativos a la hora de comparar nuestro clima actual con el de hace siglos, o incluso milenios. He aquí cómo se compara nuestro mundo con el clima del pasado, cómo lo sabemos y por qué es importante para nuestro futuro.

Hoy en día, hay miles y miles de estaciones meteorológicas en todo el mundo que registran la temperatura desde el valle de la Muerte (California, EE UU) hasta el monte Everest. Así que hay muchos datos que demuestran que 2023 fue, en una palabra, abrasador.

Las temperaturas diarias de los océanos fueron las más cálidas jamás registradas durante más de un año consecutivo. Los niveles de hielo marino alcanzaron nuevos mínimos. Y, por supuesto, el año registró las temperaturas medias mundiales más altas desde que se empezaron a llevar registros en 1850.

Pero los científicos decidieron buscar en el pasado un año que pudiera compararse con las temperaturas actuales. Para ello, recurrieron a los árboles, que pueden actuar como estaciones meteorológicas de baja tecnología.

Los anillos concéntricos del interior de un árbol son la prueba de los ciclos anuales de crecimiento de la planta. Los colores más claros corresponden a un crecimiento rápido durante la primavera y el verano, mientras que los anillos más oscuros corresponden al otoño y el invierno. Cuenta los pares de anillos claros y oscuros y podrás saber cuántos años ha vivido un árbol.

Los árboles tienden a crecer más deprisa en los años cálidos y húmedos y más despacio en los fríos. Los científicos no solo pueden contar

**hoy en día,
hay miles y miles
de estaciones
meteorológicas
en todo el mundo
que registran
la temperatura
desde el valle
de la Muerte
(California,
EE UU) hasta
el monte
Everest.
Así que hay
muchos datos
que demuestran
que 2023
fue, en una
palabra,
abrasador.**



los científicos no solo pueden contar los anillos, sino también medir su grosor y utilizarlo como indicador de lo cálido que fue un año concreto.

los anillos, sino también medir su grosor y utilizarlo como indicador de lo cálido que fue un año concreto. También tienen en cuenta factores como la densidad y las diferentes firmas químicas que se encuentran en el interior de la madera. Ni siquiera es necesario talar un árbol para realizar estudios climáticos: basta con perforar un pequeño cilindro del centro del árbol, llamado núcleo, y estudiar los patrones.

Los árboles vivos más antiguos nos permiten asomarnos unos cuantos siglos al pasado. Más allá de eso, es cuestión de cruzar los patrones de los árboles muertos con los de los vivos, extendiendo el registro hacia atrás en el tiempo como si se armara un rompecabezas.

Se han necesitado varias décadas de trabajo y cientos de científicos para desarrollar los

registros que los investigadores han utilizado para este nuevo trabajo, dijo Max Torbenson, uno de los autores del estudio, en una convocatoria de prensa. Están representados más de 10.000 árboles de nueve regiones del hemisferio norte, lo que permite a los investigadores extraer conclusiones sobre años concretos de los últimos dos milenios. El año 246 de nuestra era fue el verano más cálido del hemisferio norte en los últimos 2.000 años. Pero 25 de los últimos 28 años han batido ese récord, dice Torbenson, y el verano de 2023 los supera a todos.

Estas conclusiones se limitan al hemisferio norte, ya que solo hay unos pocos registros de anillos de árboles del hemisferio sur, dice Jan Esper, autor principal del nuevo estudio. Además, el uso de los anillos de los árboles no funciona muy

bien en los trópicos porque allí las estaciones son diferentes, añade. Al no haber invierno, los anillos de los árboles tropicales no suelen presentar un patrón de alternancia tan fiable, aunque algunos árboles tienen anillos anuales que registran los periodos húmedos y secos del año.

Los paleoclimatólogos, que estudian los climas antiguos, pueden utilizar otros métodos para hacerse una idea general de cómo era el clima incluso antes, hace decenas de miles o millones de años.

La mayor diferencia entre el nuevo estudio sobre los anillos de los árboles y los métodos para remontarse al pasado es la precisión. Los científicos pueden, con razonable certeza, utilizar los anillos de los árboles para sacar conclusiones sobre años concretos en el hemisferio norte (536 d.C. fue el más frío, por ejemplo, probablemente debido a la actividad volcánica). Cualquier información que se remonte más atrás de los últimos 2.000 años será más una tendencia general que datos específicos que representen un solo año. Pero esos registros pueden seguir siendo muy útiles.

Los glaciares más antiguos del planeta tienen al menos un millón de años, y los científicos

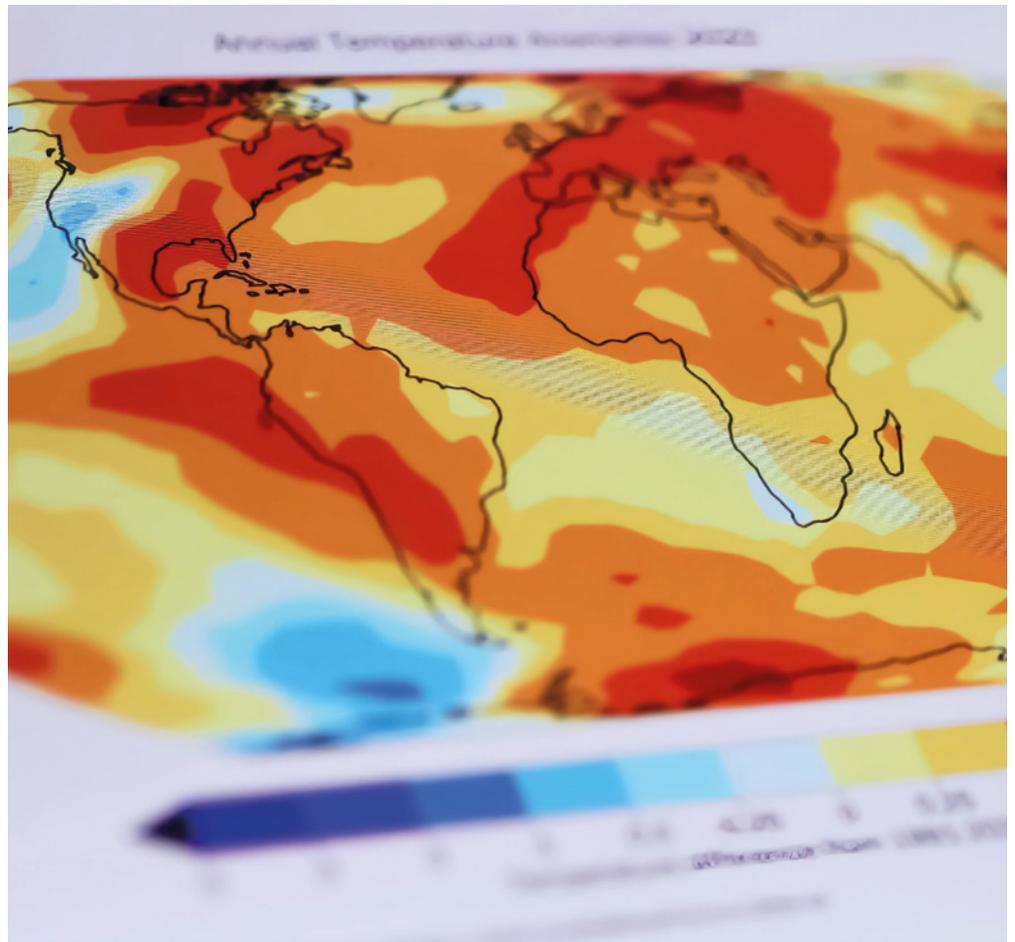
las temperaturas que quizás estemos en proceso de registrar podrían ser más cálidas que cualquier otra que el planeta haya experimentado a escala global en decenas de millones de años.

pueden perforar el hielo para obtener muestras. Examinando la proporción de gases como el oxígeno, el dióxido de carbono y el nitrógeno en el interior de estos núcleos de hielo, los investigadores pueden averiguar la temperatura de la época correspondiente a las capas del glaciar. El registro continuo de núcleos de hielo más antiguo, recogido en la Antártida, se remonta a hace unos 800.000 años.

Los investigadores pueden utilizar los fósiles para remontarse aún más en el registro de temperaturas de la Tierra. En un estudio realizado en 2020, los investigadores perforaron el lecho marino y observaron los sedimentos y las diminutas conchas conservadas de antiguos organismos. A partir de las firmas químicas de esas muestras, descubrieron que las temperaturas que quizás estemos en proceso de registrar podrían ser más cálidas que cualquier otra que el planeta haya experimentado a escala global en decenas de millones de años.

Es un poco alarmante saber que estamos cambiando el planeta de una forma tan dramática.

La buena noticia es que sabemos lo que tenemos que hacer para cambiar la situación: reducir las emisiones de gases que calientan el planeta, como el dióxido de carbono y el metano. Cuanto más esperemos, más caro y difícil será detener el calentamiento y revertirlo, como dijo Esper en la rueda de prensa: «Debemos hacer todo lo posible, cuanto antes».



La autora es reportera de clima en *MIT Technology Review*. Especialista en energía renovable, transporte y en cómo la tecnología puede combatir el cambio climático

El artículo original «Cómo sabemos que el verano pasado fue el más caluroso en 2.000 años» pertenece a la edición digital de *MIT Technology Review*.

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

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

E-mail: redaccion@technologyreview.com

Tel: +34 911 284 864

SOFÍA IZE LUDLOW

LA
responsabilidad
social es
ESTRATÉGICA

ANA CRISTINA DAHIK LOOR

Compromiso de largo plazo, transparencia, rendición de cuentas y medición de resultados son los pilares que deben sostener las actividades de sustentabilidad social de una empresa.



Sofía Ize estuvo relacionada con las actividades de responsabilidad social de BBVA desde el año 2000, como directora ejecutiva de Proeducación, que entre otros proyectos tenía la función de administrar el programa de Becas de BBVA. Es directora de la Fundación BBVA México desde 2014, y está también al frente de sus programas de inclusión. Como experta en RSE, atestiguó la evolución de las fundaciones en México y en el mundo, que pasaron de ser organizaciones filantrópicas un tanto desligadas de su empresa patrocinadora, a una actividad estratégica dentro de las compañías. Es una tendencia que ya no dará marcha atrás, señala en charla con istmo, al haberse vuelto la sustentabilidad social parte intrínseca de la función de la empresa.

¿Cómo ha permeado la conversación ASG en la infraestructura de la fundación y en el modelo de negocios del banco?

Es una conversación que nos apasiona a todos, porque lo vivimos en BBVA como parte de nuestro ADN. Sin duda, la Fundación BBVA ha hecho una transformación muy importante en temas de responsabilidad social. La acción social es parte de la estructura del banco, pero nos volvemos un área más estratégica, que suma la sustentabilidad y lo social al valor y a la cadena de producción de un banco -que está por supuesto ocupado en lo económico-.

La fundación ha tenido, a través de los años, una transformación enorme, con un liderazgo muy claro por parte de la dirección del banco. Hoy es esta maquinaria que mueve a muchas personas y que está logrando la movilidad social en México.

¿Cuál es tu percepción del rol de la sociedad civil? ¿Cómo ha cambiado el panorama?

El panorama cambió y esto llegó para quedarse. No veo un futuro distinto a lo que estamos viendo. Al contrario, creo que la responsabilidad

La procuración ha tenido una evolución importante, en donde no solamente damos en un momento de emergencia, sino que tenemos que transitar hacia una procuración recurrente: dar a una causa.

como empresas, como sociedad, como organizaciones de la sociedad civil, cada vez es más relevante. Hacia allá tenemos que ir, porque tenemos una responsabilidad con México, una responsabilidad inmensa con la sociedad. Qué mejor que poder hacerlo en estas plataformas empresariales, que tienen una capacidad de gestión y un talento humano increíble.

No todas las empresas son BBVA. Al corazón de la economía mexicana, que son nuestras PYMES, ¿qué consejo puedes darles para sumarse a las conversaciones, con una infraestructura mucho más incipiente?

Me parece que aquí no importa en dónde estés ni en qué momento. Lo importante es que sea parte de tu ADN como empresa, sea una PYME o una empresa gigantesca. Cada empresa tiene decisiones cuando nace, cuando crece, cuando va haciendo un desarrollo interno, y la responsabilidad

social tiene que estar desde el principio. No hay modo de que hoy una empresa este desinteresada de su entorno, en distintos sentidos. Es una responsabilidad de nosotros como humanos, como sociedad y la empresa es quien tiene que hacer un cambio desde el inicio. Es así como veo el futuro, un negocio totalmente responsable.

¿Cómo incorporar una estrategia con una visión de responsabilidad social?

Veo a la fundación como parte de un todo, no es un área independiente de BBVA. Nosotros, operamos desde el modelo de gestión y la gobernanza, donde se encuentran tanto la Dirección General, como los directores de todas las áreas representadas en la gestión de la Fundación. Es desde ahí donde nace un proyecto que hoy puede trascender a todos estos niveles.

Algo muy importante respecto de la fundación es que además de ser un área incorporada a la gestión, operación y control del banco, es también una donde todos los colaboradores aportan, se suman, dan su talento. Puedo decir que cerca de 70% de los colaboradores de BBVA son parte de la fundación a través de sus donativos, mentorías y todos los programas de acompañamiento. Nos volvemos una fundación mucho más potente cuando estamos en todas estas conversaciones.

¿Qué genera eso en un colaborador?

Orgullo, pertenencia, mucho agradecimiento de estar en una plataforma como BBVA, en donde tu trabajo se ve reflejado en la sociedad, y esa sociedad sabe que, al final, este camino lo vamos a hacer juntos. Este acompañamiento permanecerá durante muchos años.

No es secreto que el papel de la banca en la sociedad es complejo. ¿Qué puedes decir del impacto social que ha tenido la fundación, que de alguna forma nos presenta el lado positivo del negocio bancario?

Una banca responsable que está siempre trabajando de la mano con la fundación en lograr la movilidad social. Hay indicadores que me llenan de orgullo. Podemos decir que este



La responsabilidad como empresas, como sociedad, como organizaciones de la sociedad civil, cada vez es más relevante. Hacia allá tenemos que ir, porque tenemos una responsabilidad con México.

programa ha logrado que muchos estudiantes, 50,000 hasta hoy, hayan salido de la pobreza, y eso ha sido gracias al apoyo recibido de la fundación y del banco. Nos encontramos muy enfocados en temas de educación y sabemos que obviamente la movilidad social va de la mano con ella. Estamos cambiando vidas, no solamente las de nuestros becarios, sino las de sus familias y su comunidad. Estamos seguros de que es la mejor inversión que podemos hacer.

Si hablamos de un México más seguro, más comprometido, más igual, con oportunidades para todos, es así: cambiando vidas a través de la educación.

¿Cuál es el check list de una iniciativa social que pueda funcionar? ¿Qué debe tener un buen proyecto de inversión social?

Primero, se trata de un compromiso de largo plazo: es una visión indispensable. No podemos pensar en responsabilidad social ni movilidad, si no estamos hablando de plazos completos, ciclos de vida. Para nosotros son ciclos de estudio, desde la secundaria hasta la universidad. Después, por supuesto, la transparencia. No podemos hablar de responsabilidad si no somos transparentes, con un propósito muy claro, que para nosotros es la educación. Desde luego la transparencia va de la mano con la rendición de cuentas a los donante, clientes, colaboradores y aliados, que confían en nosotros como fundación y sociedad civil. Otro tema importante es la evaluación de impacto: qué estamos generando en este plazo y cuáles son los ajustes que se van a tener que hacer para realmente lograr un programa de impacto de nivel nacional.

¿Qué podemos hacer para que haya una cultura mucho más fuerte en temas de medición?

Sabemos que lo que no se mide no mejora, y creo que ésta es una de las grandes cualidades que tiene la fundación y que promueve el banco. ¿Quieres pensar en grande? Mide, evalúa, cambia y escucha constantemente a tus beneficiarios, que en nuestro caso son jóvenes

talentosos de todo el país. Esa recomendación del beneficiario de dónde están viviendo su proceso y cómo estamos realmente haciendo un cambio en su vida, o que tenemos que ajustar. Esta constante nos lleva a tener un programa que hoy está a nivel nacional con unos impactos increíbles, pero es este aprender continuo que debemos tener todos, tanto la parte empresarial como la parte de organización civil. El que no mide está haciendo un impacto a mediano plazo que se va a diluir.

¿Cómo funciona una herramienta para la procuración de la medición de impacto?

No me imagino dar un donativo, parte de mis ingresos, sin saber a dónde va y qué es lo que está impactando. Entonces la conversación no es pedir, la conversación es «ayúdame a cambiar y te voy a contar qué es lo que estamos cambiando juntos». Creo que la conversación de impacto no es dar solamente una métrica, sino poder convivir los dos en lo que estamos haciendo, para que cuando hablemos de movilidad sepamos qué significa. Es lo que estamos haciendo cuando decimos «midamos», para tener una conversación transparente, genuina, clara, responsable.

¿Qué consejos les das a quienes están incursionando en esto? ¿Cuáles son tus aprendizajes en procuración?

La procuración siempre será un reto, y todas las organizaciones civiles lo hemos vivido. Por más inversión que se pueda tener, el país necesita muchos apoyos. Aquí es donde se vuelve un tema de hacer alianzas con personas físicas, morales y por supuesto con las ONG. Creo que la procuración ha tenido una evolución importante, en donde no solamente damos en un momento de emergencia, que hemos vivido y se agradece, sino que tenemos que transitar hacia una procuración recurrente: dar a una causa, y cada uno de nosotros comprometernos con ella en el largo plazo. Hacia allá vamos, hay que encontrar el camino en donde esta conversación sume a todos, y no haya quien se quede atrás. Tenemos muchas obligaciones como sociedad y mucha responsabilidad de hacer por los que menos tienen.

La evolución de las fundaciones en México y en el mundo, pasó de ser organizaciones filantrópicas, a una actividad estratégica dentro de las compañías.



Hablando de talento para las áreas de sostenibilidad, responsabilidad social y de ESG, es un mercado laboral incipiente. ¿Qué consejo das a quienes hoy están buscando empezar un track en esta línea o migrar hacia ella?

Yo me siento afortunada de poderlo hacer, pero sobre todo estoy convencida de que ese es el futuro. Si tienen la motivación para dedicarse a temas de responsabilidad, que la tomen, que no se queden atrás. Es una vida distinta, en donde puedes hacer cambios para muchos, y en donde obviamente, si va con su propósito de vida y su vida laboral, ¿qué más pueden pedir? Esto llegó para quedarse y creo que se necesitan personas formadas. Generaciones atrás el tema no existía. Hoy es una gran oportunidad.

¿Cuáles han sido las herramientas, en términos de liderazgo, que te han ayudado a que esta conversación se institucionalice en el banco? ¿Cuáles son las competencias de un líder en sostenibilidad y responsabilidad social?

Desde luego son indispensables el conocimiento y la preparación, poder hablar de mediciones de impacto, de movilidad, de estar en la escuela constante y la transformación. Es un lugar donde se combinan espacios. El líder crea esos espacios, donde el negocio, la responsabilidad y la acción se combinan para un bien en común.

¿En dónde te gustaría ver a la fundación en los próximos cinco años?

Que siga haciendo lo que hace. Es una Fundación llena de talento, de personas comprometidas con muchísimo propósito y con el apoyo de la mejor institución financiera de este país. Quisiera sin duda verla con más beneficiarios y también formando alianzas, porque es muy importante apoyar a otras organizaciones y ser aliados y cómplices en este tema de la responsabilidad. </>

La entrevistadora es directora del Centro de Investigación en Responsabilidad Social y profesora del área de Entorno Político y Social de IPADE Business School.

JUANA RAMÍREZ



La clave de todo es el
propósito

... y también ayuda la congruencia. Si algo ha sido capaz de unir a médicos, enfermeros, cuidadores, hospitales, laboratorios es el interés por dar servicio a los demás, en forma de un gran servicio de salud.

KENDJI MEGURO YAMAGUCHI

Comenzó hace 15 años, al fundar una empresa enfocada en lo que también se define como enfermedades catastróficas, por su impacto en el bienestar del paciente y todo lo que le rodea. Entrar en este mundo implica hacerlo de forma traumática. Por ello, contar con una empresa capaz de hacerse cargo y unir todos los servicios alrededor de un paciente de cáncer y otras enfermedades crónicas o terminales, es bienvenido.

Juana Ramírez, creó un guía en medio de la adversidad. Hoy Grupo Sohin vive su propia transición, con su fundadora pasando de la dirección general a la presidencia del Consejo. Su propósito, apuntalar una futuro de innovación y crecimiento para su creación, y así poder llevar su servicio a más mexicanos.

¿Podrías contar un poco de tu historia emprendedora?

Se basa en identificar una necesidad entre quienes tienen que enfrentar cáncer, enfermedades autoinmunes, o padecimientos raros. Entender que existe un espacio dentro del sector de salud que ya está haciendo un esfuerzo por atenderlos desde el punto de vista clínico, existiendo al mismo tiempo muchas necesidades no resueltas, donde podíamos actuar como un conector. Fue así como nació nuestro modelo de acompañamiento y *concierge*.

Tu modelo ha ido cambiando. Comenzaste con las pruebas genéticas, con el modelo de *concierge*, pero sé que tienes algo muy interesante que está revolucionando el sistema de salud en México.

Podría resumir lo que estamos haciendo en el trabajo de la ciencia de datos y de la ciencia genética, y que a su vez ambas pueden resumirse en código. Puedes basar en el código genético y en el código de datos la atención personalizada de un paciente, y usar las plataformas tecnológicas para que ese modelo de atención sea exponencial.

la premisa es que sus instituciones deberían entender la responsabilidad con el paciente como una compartida y de largo plazo



Es decir, ¿cómo mantenemos calidez y calidad en el servicio? Usando tecnología para llegar a un mayor número de personas, para que ese servicio de acompañamiento y bienestar pueda ser solventado, financiado por una mayor diversidad de organizaciones. Arrancamos en el sector asegurador; hoy hemos crecido al farmacéutico, sobre todo en patologías de alta especialidad, en las que la adherencia terapéutica de los pacientes al tratamiento es clave para su propio bienestar, pero también para el sector salud y para la industria. Encontramos un nicho interesante y en los últimos años hemos comenzado a crecer en el sector hospitalario. La premisa es que sus

instituciones deberían entender la responsabilidad con el paciente como una compartida y de largo plazo, no la que inicia con su ingreso y termina cuando salen por la puerta.

¿Cuál es la propuesta de valor de SOHIN?

Un paciente con una enfermedad como las citadas, muchas de las cuales no tienen cura, o bien requieren un tratamiento de alto costo, complejo para los sistemas de salud públicos y privados, resulta en una situación compleja para el afectado, pero también para la familia. Siempre hemos dicho que cuando un paciente recibe un diagnóstico de estos, lo recibe también



un elemento fundamental en todo este trabajo ha sido el equipo

su pareja, su familia, su economía y la empresa para la que trabaja. Es un impacto de onda expansiva. Por ello la oferta de valor de SOHIN es convertirse en un acompañante especializado que facilite todo el proceso, impactando la calidad de vida del paciente y de la familia. Vemos cómo podemos darle la vuelta a esa historia, y que los pacientes encuentren, incluso -y sé que suena paradójico-, su mejor momento de vida mientras tienen el acompañamiento para enfrentar un padecimiento de esa magnitud.

Para el emprendedor, su vida personal y su proyecto profesional están muy mezclados. En tu caso existe una pasión por estas personas, lo que ha de involucrar ciertos retos personales. ¿Qué podrías contar al respecto?

Me parece que la palabra clave para responder a ello es «propósito». He dicho muchas veces que tengo el regalo de Dios de haber encontrado el mío desde muy joven. He trabajado únicamente en el sector salud, es el universo en el que decidí trascender. Es lo que me apasiona; particularmente trabajar para las personas que tienen que enfrentar este tipo de padecimientos, porque es un privilegio. Cuando tienes enfrente a alguien que sabe que no se va a curar -por ejemplo, en enfermedades autoinmunes en las que el paciente va a tener un proceso degenerativo, con el que va a perder movilidad, independencia, capacidad cognitiva-, cada día de la vida cuenta.

Entonces sí, por supuesto que hay una entrega emocional, pero al mismo tiempo es un gran regalo, porque es la gente que te recuerda que cada día de tu vida tiene que valer la pena,

que tienes que llegar a la noche diciendo «lo di todo». Habrá días que salgan mejor que otros, pero sabes que lo diste todo y que tienes ganas de seguir haciéndolo al siguiente día.

Tengo a todos estos pacientes, médicos y enfermeras dándolo todo, porque la vida siempre vale la pena. Es un recordatorio permanente. Está claro que permea tu vida, porque no es un negocio, no es un trabajo que dejas a las cinco de la tarde y te vas. Los emprendedores somos 24/7, y el fin de semana hablamos de la empresa, soñamos con la empresa, no termina. Por supuesto, hay que trabajar en calidad de vida, en salud personal en todos los aspectos, porque trabajas en una empresa de salud, pero de nuevo, es un recordatorio permanente de que hay que honrar la vida.

Un elemento fundamental en todo este trabajo ha sido el equipo. Lo formas con gente que comparte tu propósito. En este momento en SOHIN somos más de 350 personas y lo que encuentras es un 90% de profesionales en salud que asistieron a la universidad para estudiar medicina, enfermería, genética y que les apasiona la salud; deben tener vocación de servicio y en SOHIN tienen un espacio muy bueno para llevarlo a cabo. Se trata de una conexión de propósito la que hace que ese objetivo se comparta.

¿Cómo la suma de propósitos y voluntades lleva a la evolución de SOHIN?

Es una gran experiencia la que estoy viviendo en este momento, porque en 2016, poco después de hacer el Programa de Alta Dirección, se formó el Consejo, y con ellos hicimos un *grow map* que a lo largo del tiempo hemos ido ajustando. Hay cosas que se superaron, que logramos, que vendimos. Han pasado muchas cosas muy lindas y retadoras también. Sin embargo, a raíz de la pandemia aprendimos a no planear tan lejos. Estamos en 2030 y estamos en qué sigue. Para mí, ha sido entender que SOHIN es una empresa con una vida independiente de lo que Juana pueda decir u opinar, que soy solamente un elemento más. Ya no soy el autor de una startup, en donde si respirabas o estornudabas, la empresa lo hacía igual. Es ahora un organismo vivo, compuesto por muchas personas y tienes que permitir la creación y la intervención de multitud de talentos en la organización.

Constituimos un Consejo Consultivo, paralelo al Consejo de Administración, para que hubiera ahí otros talentos que nos ayudaran a pensar en la siguiente fase. Entregué la Dirección General a mi hermano, que estaba trabajando como COO, y eso me permite más tiempo para pensar en la estrategia y en lo que viene.

Por otro lado, el sector salud sigue planteando campos de acción, como el incremento de pacientes con estas enfermedades, lo que representa para la población y para los sistemas de salud retos financieros y asistenciales. Nuestro trabajo es seguir entendiendo dónde están esos dolores y cómo podemos ayudar a resolverlos a través de la propuesta de valor de SOHIN. Nos entendemos hoy más como un ecosistema de innovación colaborativa, en el que hemos podido sumar a diferentes actores, proveedores, especialistas. Hoy, somos una suerte de coordinador, que lidera ese ecosistema y que, no de manera demagógica, sino real pone al paciente al centro de esos esfuerzos.

La transición de dejar a otro la Dirección General, es importante ¿Cómo estás manejándola?

Hay dos momentos, el personal y el de la empresa. El primero es entender, en mi caso, que Andrés será mucho mejor director general que yo. Es más estructurado y riguroso, y para la etapa en que está la compañía, él calcula mucho más los riesgos. Es una muy buena etapa pero, además, es alguien que ha estado en la compañía 10 de sus 15 años, y tiene ya un liderazgo entendido, aceptado. Ha estado trabajando con el equipo más grande de la organización, por lo que no estamos en un cataclismo, donde el cambio te mueva.

En cuanto al momento de la empresa, no hay un vacío, porque soy una presidenta activa, presente, trabajando mucho en la filosofía, en el propósito, en la cultura de la organización. Al mismo tiempo que estoy en la transición, disfruto mucho tener más tiempo para pensar en esas cosas y accionarlas, para crear el Consejo Consultivo, poder plantear otras preguntas, tener más tiempo para escuchar, no retraerme sino regresar a la calle, y sentarme con los clientes para escucharlos, tener de cerca al paciente, a los médicos en los hospitales, es como regresar a la creación.

Las empresas deben tener un muy alto componente de responsabilidad social: con sus colaboradores, con la comunidad, con el medio ambiente, con la gente, con el país. Que exista responsabilidad social real.

Te encuentras en un punto en el que muchos emprendedores quisieran ya estar. A lo largo de estos 15 años ¿qué has aprendido sobre qué es hacer empresa emprendiendo? ¿Cómo has ido manejando la tensión entre la creación de valor y un emprendimiento social?

Evidentemente he ido aprendiendo mucho y ambas preguntas podría responderlas con una palabra, y es congruencia. Se han dado momentos de tensión entre recibir inversión cuando la empresa estaba en otras etapas, y el crecimiento, que exigía flujo de efectivo que no teníamos.

Estaba la pregunta sobre subir a un fondo, aunque la conversación del fondo nunca es social, es 100% financiera. En esa tensión, siempre

que pensábamos que podríamos dejar un poco de lado el tema social, o que fuera menos intenso, nos equivocamos. Siempre, sin excepción. Pero cuando pusimos por delante la congruencia, la filosofía de la organización, aquello a lo que no estábamos dispuestos a renunciar, acertamos. Esto, no solamente en términos de levantamiento de inversión o de búsqueda de socios, también en cuanto a la selección de clientes.

Suena extraño decir que uno seleccione a sus clientes, suele pensarse que es, al contrario, que todo el que te quiera comprar debe ser bienvenido. Eso no es así. Al menos en este tipo de empresas de servicio, debes tener del otro lado a alguien que piense como tú, que comparta el mismo interés por el paciente, y ahí



creas valor de forma permanente. Lo demás se da por añadidura.

Tiene que existir una congruencia entre lo que dicen tu misión y visión y lo que estás haciendo. De otro modo tus clientes primarios, tus colaboradores, son quienes lo notan primero. Ellos pueden trabajar en esa congruencia, en donde primero está el paciente. Si alguien habla o toca a la puerta, lo vamos a atender. Ya veremos si podemos colocarlo en alguno de los programas o si no, a través de la Fundación, pero siempre hay un «sí»; siempre lo atendemos.

Vivir la congruencia genera que tengamos una rotación de personal muy pequeña respecto de otras empresas de servicios, y lo mismo sucede con la rotación de clientes. En 15 años, SOHIN ha perdido solo dos proyectos y tenemos clientes con los que hemos estamos trabajando desde hace 10, 12 o 14 años. Nuestra relación es de largo plazo, y para mantenerla necesitas precisamente congruencia y transparencia en la operación. Cuando hay algo a lo que no estás dispuesto a renunciar, tienes una gran libertad de creatividad y pensamiento, además de que asumes el costo.

¿Por qué se puede, a través de la congruencia, crear un ecosistema que había estado fragmentado?

Por supuesto que siempre habrá fricción, y debes contar con un equipo de personas capacitadas para manejarla y volver al proceso de cohesión del ecosistema. Es mucho más fácil con las personas, porque lo cierto es que 99.9% de los profesionales de la salud sí tienen una vocación de servicio: aman ayudar y cuentan con un interés genuino en hacer lo mejor para el paciente. Cuando tienes alineación de intereses, es muy fácil entender qué pone cada uno en la mesa y cómo podemos cocrear.

Es un poco más complicado con grupos de empresas a las que necesitas dentro del ecosistema, por ejemplo, los grupos hospitalarios o los de diagnóstico. Ahí, de nuevo, hay que ser congruente y entender que no vas a ser socio de todos, que no todos caben en el ecosistema, y estás hablando de clientes de calidad. Hay cosas que no puedes negociar. Por ejemplo, puede necesitarse una tomografía y existir un cliente X que te la ofrece 50% más barata, pero si no

cuando tienes alineación de intereses, es muy fácil entender qué pone cada uno en la mesa y cómo podemos cocrear.



cuenta con las características técnicas de calidad para asegurar que se hará un diagnóstico correcto, no haremos alianza. Quizá lo simplifico, pero en SOHIN es fácil entender qué puedes negociar y qué no.

Quince años después, haciendo la transición a presidente del Consejo, ¿cuáles serían tres consejos que ofrecerías a los emprendedores?

Es muy importante formarse en cada etapa de la empresa; tener la humildad para reconocer que a uno se le terminan las herramientas. Cuando

yo llegué aquí al programa de Alta Dirección, lo hice con la mochila vacía; se me habían acabado las herramientas para la etapa que seguía en la compañía. Cuando regresé a IPADE en 2018 para cursar el de Consejos, también se me habían terminado las herramientas para aprovecharlo. Puede parecer algo menor, porque parece que esto del Gobierno Corporativo es a futuro para los emprendedores, pero resulta que no tenerlo puede ser una de las principales razones por las que fracasan los proyectos: la falta de un gobierno que no dependa exclusivamente del emprendedor.

Ahora que terminé el programa de presidentes de Consejo, venía con la inquietud de cómo debe ser ese plan con Andrés, que es cofundador de SOHIN. Tienes que respetar no solo tu momento, sino los momentos de vida de quien ha acompañado tu proceso; entender cuáles son sus aspiraciones. Para mí quizá sería muy cómodo seguir dirigiendo la compañía 10 años más, pero debes entender cuándo ya no agregas valor en un lugar y retarte para darlo en otro. Por eso el segundo consejo, después del Gobierno Corporativo, es saber buscar cómo estar cómodamente incómodos. El que es dueño además de director general, tiene sus propios retos sin duda, pero también hay una comodidad implícita, y por eso hay que preguntarse si estar ahí, sin moverte, en realidad está siendo muy caro para la organización, porque estás haciendo cosas que podría hacer alguien más, mientras tú tendrías que retarte para ver cuáles son las que te tocan ya, las que siguen.

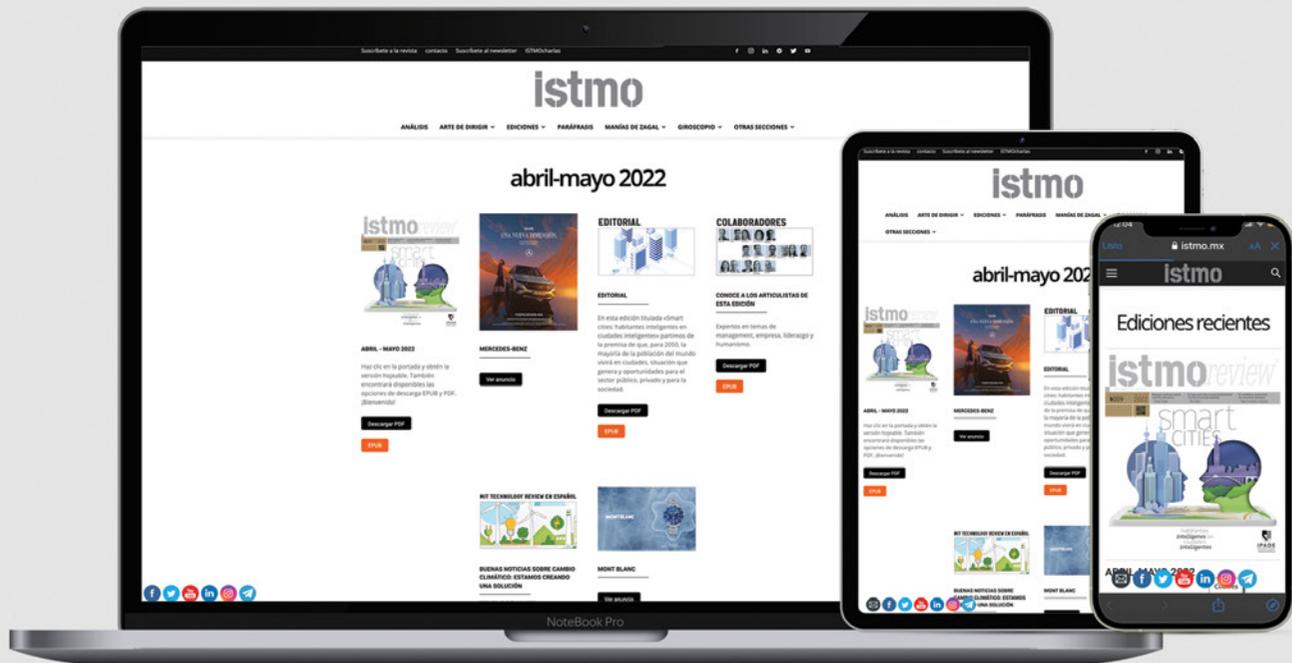
Como tercer consejo, sin dudar, creo que sin importar el modelo de negocio -incluso si no es de una línea social-, las empresas deben tener un muy alto componente de responsabilidad social: con sus colaboradores, con la comunidad, con el medioambiente, con la gente, con el país. Que exista responsabilidad social real. </>



El entrevistador es profesor del área de Política de Empresa y director académico del Programa de Innovación para la Alta Dirección (innovAD) en IPADE.

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**.



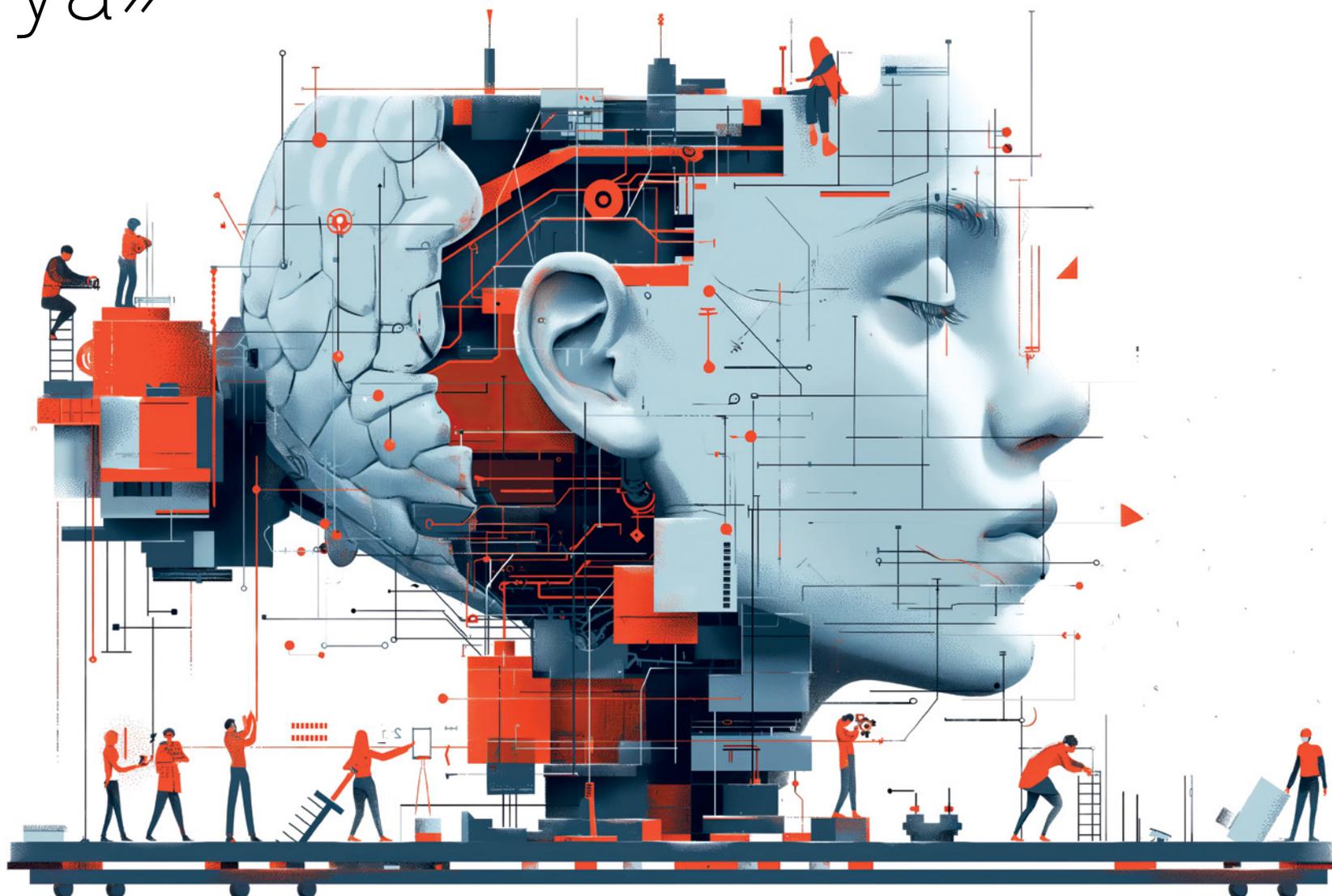
Conócela
y suscríbete
istmo@ipade.mx



LETICIA GASCA

«La
IA debe
ADOPTARSE
ya»

RICARDO HERRERA



Las empresas en México ya deberían estar usando, experimentando y diseñando políticas de inteligencia artificial. No hacerlo es quedarse atrás frente a la competencia o volverse víctima de *hackers* y otros atacantes.

El retraso que las empresas mexicanas tengan en la adopción de la inteligencia artificial en comparación con el resto del mundo es producto de un *mindset* acostumbrado a esperar a ver qué se hace allá fuera. No hay fronteras en la revolución de la IA, las empresas mexicanas pueden adoptarla y empezar a experimentar con ella ahora mismo, para aprovechar sus ventajas. El enfoque erróneo para hacerlo es pensar que la IA sirve sólo para ahorrar costos. Las implementaciones más exitosas son aquellas orientadas a transformar el core del negocio, enriquecer productos y servicios, darles valor agregado y entregarlos de forma personalizada, por ejemplo.

Estas son algunas de las ideas relevantes en la charla que **istmo** sostuvo con Leticia Gasca, líder en Servicios Profesionales de Pearson's Workforce Solution y profesora en Needed Education y en IEBS. Experta en el tema de la IA, fue Insights Team Leader para Future of Work, en Faethm AI, una unidad de negocio de Pearson. Una de sus ocupaciones previas más conocidas fue como directora ejecutiva de Fuckup Night, un foro que analiza los errores de emprendedores, en busca de ideas y soluciones.

¿Qué opinión tienes de los empresarios que aún no cuentan con IA en sus compañías? ¿De qué se están perdiendo?

El costo de oportunidad de ignorar la IA puede ser muy alto. Hay una historia reciente, de febrero de 2024, donde tuvimos el primer fraude multimillonario, provocado por no estar preparados para la IA. Sucedió en Hong Kong, donde el empleado de una empresa multinacional fue contactado por alguien que se hacía pasar por el director financiero de la empresa, incluso tuvieron videollamadas. Sin embargo, no era con

no hay fronteras en la revolución de la IA, las empresas mexicanas pueden adoptarla y empezar a experimentar con ella ahora mismo, para aprovechar sus ventajas.

el director con el que hablaba. Era un *deep fake*, que es una recreación de la persona, generada con IA, que imita su cara y emula su voz. Se dice que solo 10% de las personas pueden identificarla. Al final, el fraude fue tan convincente, que el empleado de esa empresa realizó quince transacciones bancarias, por una suma de más de 20 millones de dólares. Esto fue por ignorar el potencial que tiene la IA y los riesgos de seguridad que conlleva.

Este es un ejemplo que a algunos puede parecer algo exagerado, pero me gusta mencionarlo porque nos habla acerca de que el costo de ignorar a la IA puede ser altísimo.

Además del tema de seguridad ¿en qué otra cosa debería pensar un empresario o un emprendedor para alinear su estrategia con la IA?

Lo más importante es reconocer que la IA sí puede generar eficiencias operativas, hacer que los procesos sean más ágiles, pero no hay que apostarle a eso inicialmente. Donde he visto que

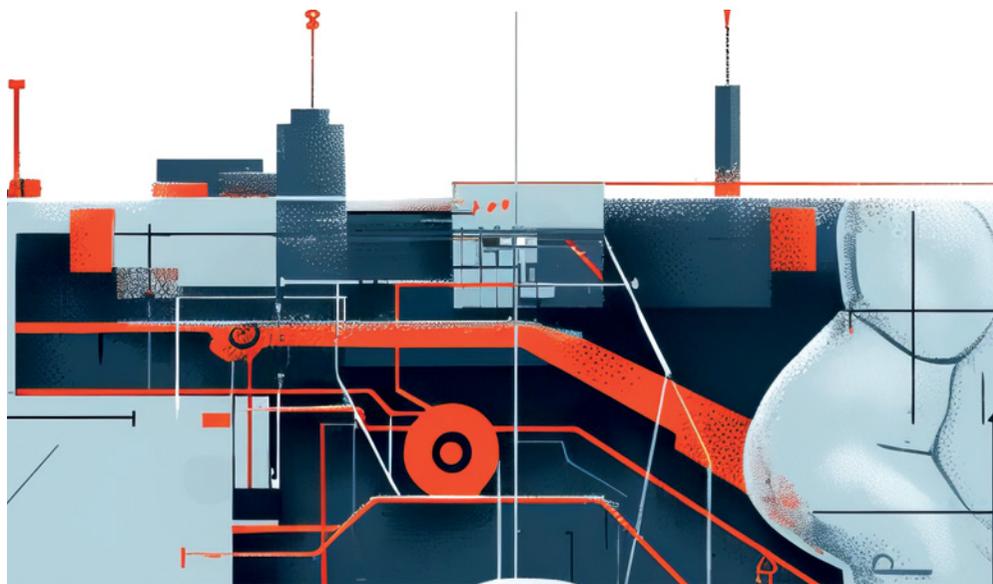
su implementación es más exitosa, es cuando está enfocada no en eficientar un proceso o una operación, sino en transformar el core del negocio, incorporar IA para enriquecer productos y servicios, darles valor agregado y finalmente ofrecerlos de forma personalizada. Ahí es donde está el verdadero poder transformador.

El riesgo del que más se habla a propósito de la IA es el laboral. ¿Cómo ves el panorama laboral en las empresas en los siguientes 10 a 15 años?

Pienso que veremos una transformación muy rápida y al mismo tiempo un poco desigual. Me preguntaba un participante de IPADE cómo veía a México con respecto del resto del mundo, qué tan atrasados estamos. Es algo imposible de responder. Por la naturaleza de la tecnología, las barreras geográficas se vuelven irrelevantes. He visto empresas mexicanas con un gran avance en la implementación de IA, y empresas en Europa o Estados Unidos que están básicamente en negación. Dicho esto, podemos. No vamos a ver a la IA reemplazando por entero un trabajo; más bien reemplazará tareas. En algunos casos va a sustituir la tarea, pero aumentará otras. Ese será el impacto más común de la IA. Las actividades que ya realizamos las hará más eficientes, con menos riesgos, con menos errores, pero para hacerlo bien es muy importante que las organizaciones tengan gobernanza.

Se requiere una política clara acerca del uso de la IA, porque los colaboradores la van a usar, incluso si no incentivamos su uso. Se impone el tener reglas claras, qué se puede o no hacer, cuáles herramientas están permitidas, cuáles prohibidas. Incluso, qué podemos hacer si queremos experimentar con una herramienta que no está autorizada, porque el mejor descubrimiento de casos de uso será a través de la experimentación.

La IA que tenemos ahora es como un bebé. En los próximos años tendremos otra IA, una mucho más avanzada, lo que me lleva a mencionar que el aprendizaje continuo será fundamental para navegar esta transición laboral. La IA va a permear en cómo trabajamos y solo seguirá evolucionando de manera cada vez más veloz, por eso el aprendizaje continuo será la clave para



el costo de oportunidad de ignorar la IA puede ser muy alto.

mantenernos «empleables», relevantes y seguir utilizando todas estas tecnologías emergentes, no solo IA, de manera segura y ética.

¿Cómo es que los líderes de las empresas podrán brindar a sus colaboradores este tipo de herramientas para poder sacarles provecho?

Siempre, el primer paso para crear una gobernanza para el uso de la IA es asegurarnos que la alta dirección entienda el tema. Deben entender su potencial y por qué crear una política al respecto. Una vez que ellos estén convencidos, será más fácil que todo permee. Después es

importante considerar de qué tipo de industria hablamos. Hay algunas donde los riesgos de uso son mucho más altos y están más regulados.

La industria financiera, siempre está a la vanguardia al adoptar tecnologías emergentes, y por lo mismo es la primera en generar políticas para su uso. Un ejemplo es el uso de la IA para dar recomendaciones de inversión, en estos casos la IA no puede ser una caja negra. Cuando da recomendaciones, por gobernanza, por política, tenemos que ser capaces de mirar ese algoritmo y ver por qué dio esa recomendación. Es parte de la complejidad de la gobernanza y de cómo depende mucho de la industria, pero en todos los casos, una de las recomendaciones esenciales es que no puedes poner dentro de un *prompt*, no puedes alimentar a la IA con información sensible, confidencial, de clientes, propiedad intelectual. Todo esto debe estar claramente por escrito y regulado, como parte de la política.

¿Cómo hacer que la IA pueda democratizarse en las industrias?

¿Cómo hacerla crecer de forma equitativa y justa?

Es un reto tan grande que un solo actor no podría hacerlo. La academia tiene un rol muy importante en darles a todos las habilidades necesarias para usar la tecnología; sobre todo

porque si no tienes el conocimiento de lo que es la IA y su potencial, habrá muchas barreras y resistencia a la implementación.

Otro actor relevante en evitar el rezago tecnológico será siempre el gobierno. La política pública tiene que incentivar el uso de una forma ética, que no promueva el sesgo y la discriminación. Ahí es donde el tema ético de la IA es tan importante, porque al final todas las tecnologías son un reflejo de sus creadores. Si alimentamos los modelos de IA con datos sesgados, van a reflejarlo y eso va a promover la inequidad. Son muchas las listas que debemos considerar, en donde todas las partes del sistema tienen que contribuir a que tengamos las habilidades: que la política pública sea la indicada y que desde la iniciativa privada tengamos una cultura de aprendizaje continuo, que es el que hará la diferencia entre las organizaciones que adoptan tecnología de IA con éxito, y las que no.

¿Qué piensas acerca de los errores de las máquinas? Que tienen su probabilidad de fracasar. Una vez implementados en

las compañías, también tendrán errores. ¿Qué podemos esperar de esos errores y cuáles son las consecuencias que puedan llegar a tener? ¿Cómo mitigar los riesgos?

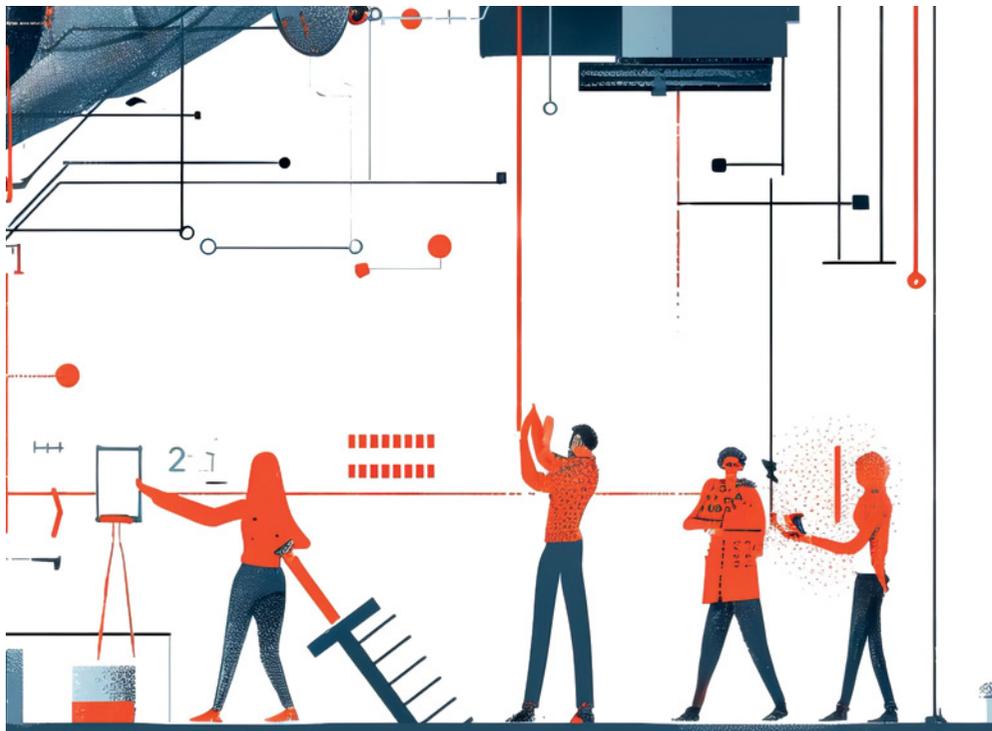
Es un tema importante reconocer que la IA no siempre dará resultados perfectos. Por ejemplo, cuando hace videos no sigue las reglas de la física, alucina, lo que es todo un tema en sí mismo. ¿Qué hacer al respecto? Creo que una buena manera de hacer algo es la educación. Que todos sepan que las respuestas no van a ser perfectas. Además, cómo nos relacionamos con la IA. Algo que me ha ayudado mucho es verlo como si fuera un recién graduado universitario. que entra a trabajar conmigo y que es muy bueno en análisis de datos, a quien puedo pedir que haga cualquier tipo de análisis una y otra vez, que intente un método diferente, pero a quien debo dar instrucciones muy claras y siempre tengo que revisar lo que me entrega, porque puede tener errores. Creo que verlo de esta manera es como un asistente que te ayuda que no hará todo perfecto. Es un buen marco mental para poder convivir con esta tecnología,

si alimentamos los modelos de IA con datos sesgados, van a reflejarlo y eso va a promover la inequidad.

que cada vez formará más parte de nuestras vidas en el mundo laboral y fuera de él.

¿Qué consejo darías a los empresarios en el marco de las Jornadas Internacionales de Perfeccionamiento de IPADE?

Los invitaría primero a que vean más de lo que se trata. Hay muchas formas de aprender: pueden incluso buscar videos en internet y dedicar tiempo a la experimentación. Es lo más importante para quienes están comenzando desde cero, que bloqueen dos horas en sus calendarios y empiecen a ver qué herramientas hay. Que piensen cuál es la actividad a la que dedican más tiempo -quizá sea un buen punto de inicio- y vean si hay una herramienta de IA que pueda aumentar esa tarea, hacerla más eficiente. Finalmente, que vean esto como un proceso de «prototipado» rápido. Queremos empezar con algo, experimentar, aprender y después continuar, porque al final esta jornada de implementar IA nunca se va a terminar y aquí es importante ser ágil, fracasar rápido y seguir experimentando. </>



El entrevistador es profesor del área de Análisis de Decisiones en IPADE Business School.

El verdadero origen de la **responsabilidad social** empresarial



No se trata de una moda, ni de tener una buena imagen pública. La RSE responde a un cuestionamiento profundo sobre la utilidad de la empresa para la humanidad.



LUIS FELIPE MARTÍ Y SILVIA ELIZABETH MATA

Mucho se ha escrito sobre la responsabilidad social de la empresa (RSE). Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ésta es la «manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores»¹.

En general, podemos decir que la RSE es un concepto que surge a partir de la relación entre la empresa y las partes interesadas, desde clientes, proveedores, empleados y accionistas hasta la sociedad en general. Ser director de una empresa socialmente responsable implica dirigir buscando siempre el beneficio de esas partes.

La responsabilidad social es, al final, una respuesta moderna a una antigua pregunta en el mundo del *management*: ¿cuál es el papel de la empresa en la sociedad? Para Milton Friedman este papel se reducía a «utilizar recursos e involucrarse en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias».²

Después de 50 años de esa primera definición, sabemos que el papel de la empresa en la sociedad debe ser mucho más que eso. Sin embargo, entre tantos artículos, libros, podcast y falsos gurús en el mundo empresarial podemos perder de vista el verdadero origen y significado de la RSE y a su vez el papel de la empresa en la sociedad. Esto a menudo resulta en una comprensión superficial o fragmentada de lo que realmente implica ser una empresa socialmente responsable.

Por ejemplo, muchas empresas se centran únicamente en la adopción de prácticas verdes superficiales, como el reciclaje de papel en la oficina, sin abordar problemas más profundos como la sostenibilidad en toda la cadena de suministro y el impacto social en las comunidades donde operan. Lo mismo sucede con la tan sonada inclusión, que muchas empresas únicamente promueven para ganar más clientes a través de campañas publicitarias, sin considerar realmente la contratación de empleados en silla de ruedas, con trastornos psicológicos o mayores de 50 años.

Por ello, en este artículo buscamos ir más allá de la RSE y enfocarnos específicamente en dos principios básicos: la solidaridad y la subsidiariedad. Es importante hacer una pausa y preguntarnos por el origen y las bases éticas detrás del

mercado actual. ¿Cuál es el verdadero papel de la empresa en la sociedad y por qué? Ambos principios pueden ayudarnos a comprender mejor la raíz de la responsabilidad social, desde una perspectiva mucho más profunda, humana y ética.

SOLIDARIDAD

La solidaridad es entendida como el valor moral de compartir bienes, un valor que indica normativamente cómo el hombre debe contribuir con sus semejantes al bien común de la sociedad en todos sus niveles³. Ser solidario significa sobre todo recordar que existe una interdependencia entre los seres del planeta (incluso con el planeta mismo). El reconocimiento de esta relación de dependencia entre *yo* empresario y *nosotros* humanos, es el requisito fundamental para ser realmente solidario.

Aristóteles dice que el hombre es un *zoon politikón*, un animal social. Es esta característica lo que nos distingue como seres humanos racionales. En la Antigua Grecia no se podía entender al hombre sin una sociedad, pues éste sólo encuentra su lugar dentro de ella. Aquellos que no reconocían esta interdependencia eran catalogados de bárbaros. Es tan fundamental nuestra característica de «animales sociales» que, sin ella, técnicamente, para Aristóteles dejaríamos de ser hombres.

Esta interdependencia puede verse desde que nacemos. A diferencia de otros mamíferos, la mamá humana necesita acompañamiento en el acto del parto (por ello, la partería es el verdadero primer oficio en la historia de la humanidad⁴) y el hijo, por su parte, no podría sobrevivir en aislamiento; necesita de su madre y de su familia para comer, para aprender a caminar, a hablar y a vivir en una sociedad.

W. Golding muestra en *El Señor de las Moscas* esta interdependencia inherente entre los seres humanos en las condiciones más primitivas. La lucha de los niños por sobrevivir en la isla desierta es un poderoso reflejo de que ningún individuo puede lograr algo sin ayuda de otros, desde la recolección de alimentos hasta la construcción de refugios. Cada tarea requiere colaboración y cooperación. El mundo empresarial no es muy distinto a eso: el empresario, debe de reconocer que su empresa es parte de un todo mucho más grande que sus propios intereses, y ser solidarios es una necesidad (incluso si parece que nuestras ganancias van mejorando).

Ya hemos visto las nefastas consecuencias de actos desconsiderados de muchas empresas respecto del medio ambiente, la explotación de personas en condiciones precarizadas, y la manipulación de datos personales de los consumidores. Estas prácticas no solo dañan directamente a individuos y comunidades, sino que también pueden tener repercusiones de largo plazo en la sostenibilidad de las mismas empresas y el bien común.

Con el auge del socialismo y el marxismo se hablaba de solidaridad como un acto necesario para crear consciencia de clase e impulsar la lucha por una misma causa social y armar movimientos de reivindicación, en este caso del proletariado. Sin embargo, la clave para entender la solidaridad se encuentra, a nuestro modo de ver, en la consideración del ser humano como un ser social necesitado de los demás para su sobrevivencia, no sólo a los de determinado grupo o clase social.

En este sentido, el origen de la solidaridad es inteligible (después volitivo): es a partir de un darse cuenta de que no somos agentes aislados que somos responsables de aquello de lo que somos parte.

La solidaridad surge entonces como una especial atención a la interdependencia social humana y a una especie de comunión con el resultado o destino final de todos:

«Ante todo, se trata de la interdependencia, percibida como sistema determinante de relaciones en el mundo actual, en sus aspectos económico, cultural, político y religioso, y sumida como categoría moral. Cuando la interdependencia es reconocida así, su correspondiente respuesta, como actitud moral y social, y como <virtud>, es la solidaridad»⁵.

Así, no se trata de ser socialmente responsable para seguir una tendencia de las revistas más prestigiosas del *management*, tampoco se trata de ser solidario para evitar las repercusiones que podría llegar a tener en nuestra propia empresa. Se trata de un despertar de consciencia de que somos responsables del daño o del bien que podamos hacer a la sociedad. Ese es el trasfondo ético del papel de la empresa en la sociedad: la consciencia plena de que somos interdependientes con el resto de los seres humanos y, por lo tanto, debemos (moralmente hablando)

ser director de una empresa socialmente responsable implica dirigir buscando siempre el beneficio de esas partes.

ser solidarios y buscar el bien común. Éste no es, pues, un sentimiento superficial por los males de tantas personas, cercanas o lejanas. Al contrario, es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien de todos y cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos.

SUBSIDIARIEDAD⁶

La solidaridad va de la mano de la subsidiariedad y para algunos autores la solidaridad es incluso un presupuesto de ésta. Así, la solidaridad se refiere a la relación entre pares y la subsidiariedad a la intervención y apoyo de las instituciones que están a cargo y cuentan con la responsabilidad de velar por los intereses de todos, para que haya justicia y equidad. De esta forma, la subsidiariedad atañe más directamente a las empresas. En palabras de Benedicto XVI:

Sin duda, el principio de subsidiariedad, expresión de la inalienable libertad, es una manifestación particular de la caridad y criterio guía para la colaboración fraterna de creyentes y no creyentes. La subsidiariedad es ante todo una ayuda a la persona, a través de la autonomía de los cuerpos intermedios. Dicha ayuda se ofrece cuando la persona y los sujetos sociales no son capaces de valerse por sí mismos, lo que implica una finalidad emancipadora, porque favorece la libertad y participación a la hora de asumir responsabilidades. La subsidiariedad respeta la dignidad de la persona, en la que ve un sujeto siempre capaz de dar algo a los otros⁷.



ser solidario significa sobre todo recordar que existe una interdependencia entre los seres del planeta.

«Todos para uno, y uno para todos» dirían *Los tres mosqueteros*. Las empresas que consideran no sólo ser socialmente responsables por ser *trendy*, deben saber que la subsidiaridad es el valor que debería regir sus acciones. Ayudar a los desvalidos porque reconocemos en ellos no sólo que somos parte de lo mismo, sino que también son fines en sí mismos, valiosos de por sí. Tener la capacidad de ayudar económica o moralmente y no hacerlo es una contradicción moral.

En el fondo está la cuestión del bien común, ese concepto tan importante que guía a la solidaridad y a la subsidiaridad. La razón de nuestras acciones como humanos, parte de un todo más grande: la felicidad. Si consideramos que el hombre no se entiende sin sociedad, sin comunidad, se puede concluir que tampoco se puede ser feliz si la comunidad no lo es. Buscar el bien común es buscar la felicidad común, no sólo de mis *stakeholders*, sino de todos los demás.

Al final, la razón de ser socialmente responsables es precisamente buscar la felicidad de todos por igual. Para ello, es fundamental que los que más tienen, recursos y poder, lo usen para ayudar a aquellos que no lo pueden alcanzar solos. Esta es la verdadera razón de ser de la responsabilidad social empresarial. Como empresarios y directivos, tenemos la obligación de voltear hacia el otro lado y ver (ver de verdad), tomar consciencia y responsabilidad.

Nuestra propuesta es encontrar una postura equilibrada y efectiva entre individualismo y colectivismo que integre ambas realidades y logre enriquecer la experiencia de los seres humanos



que viven su individualidad dentro de una comunidad social⁸. Una vez más: no sólo ser feliz uno mismo, sino buscar la felicidad de los otros al mismo tiempo. Así es como el bien común hace sentido y cobra mucho valor en el mundo de la empresa.

Los nuevos acercamientos a estas problemáticas, y en concreto, toda la teoría en torno a los principios de solidaridad, subsidiariedad y del bien común, aportan una respuesta al papel de la empresa en la sociedad, pero más vital aún, a la pregunta sobre la felicidad: ¿puedo ser realmente feliz mientras hay alguien allá fuera sufriendo? </>

Luis Felipe Martí es profesor del área de Factor Humano y director de Preceptoría del Programa MEDE en IPADE.

Silvia Elizabeth Mata es asistente del área de Factor Humano en IPADE. Licenciada en Filosofía por la Universidad Panamericana y actualmente estudia la maestría en Filosofía en la UNAM.

¹ Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2010). Principios para promover empresas sostenibles. Recuperado de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@multi/documents/publication/wcms_142694.pdf

² McKinsey & Company (2020) «De allá a aquí: 50 años de pensar acerca de la responsabilidad social de los negocios».

³ Congregación para la Doctrina de la Fe, «Instrucción Libertatis conscientia» 73

⁴ Ya en el año 6000 a.C., se consideraba la ayuda al nacimiento como un «arte». Comadrona, partera o, en griego, «obstetrix» (palabra de la que deriva obstetricia y obstetra). En: Natalben (s.f.). ¿Qué es el parto natural? Recuperado de <https://www.natalben.com/parto/que-es-parto-natural>

⁵ Catholic.net. (s.f.). La solidaridad: Un principio social fundamental. Recuperado de <https://es.catholic.net/op/articulos/17683/cat/604/la-solidaridad-un-principio-social-fundamental.html>

⁶ Al igual que la solidaridad, el principio ... y «Caritas in Veritate» de Benedicto XVI.

⁷ Benedicto XVI. «Caritas in Veritate», no. 57, 2009.

⁸ Este artículo se basó en la nota técnica de Luis Felipe Martí Borbolla (2023) «Los mercados y sus principios éticos», IPADE.

Una **REVOLUCIÓN** en las finanzas sostenibles



JAVIER GONZÁLEZ NÚÑEZ

Una plataforma que tiene como objetivo aumentar el acceso de las personas a recursos financieros, a través de un esquema *peer to peer* que ha probado ser eficiente y sustentable.

En un mundo donde millones de emprendedores talentosos en regiones desatendidas tienen acceso limitado al capital, una organización ha transformado el panorama de las finanzas sostenibles. Kiva, fundada en 2005 como una organización sin ánimo de lucro, ha revolucionado el microcrédito, la financiación colectiva y la integración de tecnologías financieras para abordar este problema.

EL ORIGEN DEL PROYECTO

La idea detrás de Kiva surgió de la visión y determinación de sus cofundadores, Matt Flannery y Jessica Jackley. Inspirados por un curso sobre emprendimiento en países en desarrollo en la Stanford Business School, reconocieron el potencial de combinar el microfinanciamiento con la tecnología para facilitar los préstamos de persona a persona a nivel mundial.

Su concepto era simple pero revolucionario: conectar a prestamistas dispuestos a hacer pequeños préstamos con emprendedores necesitados, eliminando las barreras tradicionales de distancia y los intermediarios.

Para poner en marcha su visión, Flannery y Jackley eligieron Kenia como punto de partida. Se asociaron con una institución local de microfinanciamiento, KADET, para probar su concepto y evaluar su viabilidad. El programa piloto permitió a los prestamistas financiar a emprendedores kenianos a través de internet, y fue un éxito rotundo. Este piloto demostró la demanda de una plataforma como Kiva y su potencial para empoderar a comunidades desatendidas.

ABORDANDO LA EXCLUSIÓN FINANCIERA

La marca se propuso resolver un problema profundo y generalizado de exclusión financiera, que afecta a millones de personas en todo el mundo. En muchas regiones en desarrollo, los bancos y las instituciones financieras tradicionales son inaccesibles para las personas con bajos recursos. Como resultado, los emprendedores con recursos limitados quedan atrapados en un ciclo de pobreza, sin acceso al capital necesario para invertir en sus negocios, enviar a sus hijos a la escuela o mejorar sus condiciones de vida. Kiva reconoció que esta falta de acceso perpetúa la desigualdad y obstaculiza el desarrollo económico.

El compromiso con las finanzas sostenibles y el impacto social la ha convertido en pionera en este campo, ganándose un amplio reconocimiento y apoyo.



Su misión es clara y poderosa: «conectar a la gente a través de préstamos para aliviar la pobreza». La organización cree en el potencial de las personas para generar cambios positivos en sus vidas y comunidades cuando se les proporciona acceso justo y equitativo a recursos financieros. El modelo se basa en los principios de inclusión, transparencia y empoderamiento. Imaginan un mundo en el que todas las personas tengan la oportunidad de perseguir sus sueños empresariales, mejorar su nivel de vida y romper el ciclo de la pobreza.

Para cumplir esta misión, Kiva desarrolló una plataforma de préstamos que permite a particulares de todo el mundo prestar tan solo 25 dólares a emprendedores necesitados. Este enfoque innovador no solo proporciona acceso al capital, sino que también fomenta un sentimiento de conexión y solidaridad global. El compromiso con las finanzas sostenibles y el impacto social la ha convertido en pionera en este campo, ganándose un amplio reconocimiento y apoyo.

¿CÓMO OPERA?

Para entender cómo Kiva hace operativa su misión, es esencial explorar la estrategia que emplea para abordar el reto de la exclusión financiera mientras mantiene un enfoque sostenible y ético de las finanzas. Su modelo de microfinanciamiento es una combinación única de componentes innovadores que ofrece tanto oportunidades como retos para prestatarios y prestamistas.

Los componentes del modelo de microfinanciamiento son:

- **Prestamistas:** Personas de todo el mundo que proporcionan financiación a terceros en la plataforma de Kiva. Los prestamistas pueden elegir prestatarios e importes de préstamos específicos en función de sus preferencias.
- **Prestatarios:** Emprendedores, normalmente de regiones desatendidas, que buscan pequeños préstamos para iniciar o ampliar negocios, mejorar sus condiciones de vida o atender necesidades específicas. Los prestatarios crean perfiles en la plataforma de Kiva para atraer a los prestamistas.
- **Socios de microfinanciamiento:** Instituciones locales de microfinanciamiento (IMF), ONG,



En muchas regiones en desarrollo, los bancos y las instituciones financieras tradicionales son inaccesibles para las personas con bajos recursos.

cooperativas y otras organizaciones asociadas a Kiva. Estos socios identifican y examinan a los prestatarios, desembolsan los préstamos y gestionan los reembolsos sobre el terreno.

- **La plataforma:** Conecta a prestamistas con prestatarios. Proporciona perfiles detallados de los prestatarios, permitiendo a los prestamistas tomar decisiones informadas.

Este modelo de microfinanciamiento presenta varios riesgos y recompensas para ambas partes:

- **Riesgos para los prestamistas:** Aunque Kiva no ofrece intereses sobre los préstamos, el riesgo principal es la posibilidad de impago por parte de los prestatarios. Sin embargo, la tasa de devolución ha sido notablemente alta, lo que minimiza este riesgo.
- **Recompensas para los prestamistas:** La principal recompensa es la satisfacción de saber que su contribución está ayudando a mejorar vidas y comunidades. Además, la plataforma ofrece una forma única de conectar con personas de diferentes partes del mundo.
- **Riesgos para los prestatarios:** Los prestatarios asumen la responsabilidad de devolver los préstamos, lo que puede ser un desafío en entornos económicos difíciles. Sin embargo, el apoyo de los socios de microfinanciamiento de Kiva ayuda a mitigar estos riesgos.
- **Recompensas para los prestatarios:** El acceso al capital puede transformar sus vidas al permitirles iniciar o expandir negocios, mejorar sus condiciones de vida y, en última instancia, salir de la pobreza.

INNOVACIONES FINTECH EN LA PLATAFORMA

La tecnología *blockchain* ha sido esencial para el compromiso de la marca con la transparencia, seguridad y eficiencia en sus operaciones de préstamo.

- **Transacciones transparentes:** Gracias a *blockchain*, Kiva puede registrar y verificar las transacciones de préstamo en un libro de contabilidad seguro e inmutable. Esta característica asegura que todas las partes interesadas tengan acceso a la misma información, garantizando la transparencia en cada paso del proceso de préstamo.

- **Reducción del fraude:** Los mecanismos de autenticación y cifrado proporcionados por *blockchain* reducen significativamente el riesgo de actividades fraudulentas en la plataforma. Las identidades de los prestatarios y los desembolsos de los préstamos se registran de manera segura, evitando posibles manipulaciones.
- **Contratos inteligentes:** Éstos automatizan los acuerdos de préstamo y las condiciones de reembolso sin necesidad de intermediarios. Esta automatización no solo agiliza el proceso de préstamo, sino que también reduce los costes administrativos, beneficiando tanto a prestamistas como a prestatarios.
- **Accesibilidad mundial:** La naturaleza descentralizada de *blockchain* permite que personas de todo el mundo participen en la plataforma, superando las barreras financieras tradicionales. Esto amplía su alcance y facilita la inclusión financiera a nivel global.

Las soluciones de pago por móvil han facilitado que la plataforma sea más accesible y conveniente.

- **Accesibilidad:** Los prestatarios pueden recibir desembolsos y hacer reembolsos directamente desde sus teléfonos móviles. Esto es especialmente crucial para empresarios en regiones remotas o desatendidas, donde el acceso a bancos físicos es limitado.
- **Costos reducidos:** Los pagos móviles disminuyen significativamente los costos asociados a los servicios bancarios tradicionales. Al reducir estos costos, una mayor parte de los fondos recaudados por los prestamistas llega directamente a los prestatarios, mejorando la eficiencia financiera.
- **Transacciones en tiempo real:** Las soluciones de pago por móvil permiten transacciones en tiempo real, lo que significa que los prestatarios pueden acceder el capital cuando más lo necesitan. Además, los prestamistas pueden ver el impacto de sus préstamos casi instantáneamente, fomentando una mayor conexión y compromiso.
- **Inclusión financiera:** Al proporcionar un medio para participar en el ecosistema financiero global, las soluciones de pago por

Su concepto era simple pero revolucionario: conectar a prestamistas dispuestos a hacer pequeños préstamos con emprendedores necesitados, eliminando las barreras tradicionales de distancia y los intermediarios.



móvil promueven la inclusión financiera. Esto es particularmente importante para personas sin acceso a servicios bancarios tradicionales, brindándoles una oportunidad de crecimiento económico y estabilidad.

Por último, el análisis de macrodatos se ha convertido en una herramienta crucial para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones de préstamo en Kiva.

- **Evaluación del riesgo:** Las herramientas de análisis de Big Data permiten evaluar grandes volúmenes de datos de los prestatarios para determinar su riesgo crediticio. Esto ayuda a Kiva y a sus instituciones microfinancieras asociadas a tomar decisiones informadas y establecer tasas de interés adecuadas.
- **Análisis del comportamiento de los prestamistas:** Al analizar el comportamiento y las preferencias de los prestamistas, Kiva puede mejorar su plataforma, optimizando los perfiles de los prestatarios y las recomendaciones de préstamos. Este conocimiento ayuda a crear una experiencia más personalizada y efectiva para los usuarios.
- **Medición del impacto:** las herramientas de análisis de macrodatos permiten a Kiva medir el impacto social y económico de los préstamos en tiempo real. Este enfoque basado en datos demuestra los beneficios tangibles del microfinanciamiento, fortaleciendo la misión de la organización.
- **Eficiencia operativa:** Mediante el análisis de los patrones de uso de la plataforma, el análisis de Big Data ayuda a optimizar la eficiencia de los procesos de préstamo de Kiva. Esto mejora la experiencia tanto para los prestamistas como para los prestatarios, convirtiendo a la plataforma en una herramienta más eficaz y accesible.

PRÁCTICAS ÉTICAS DE PRÉSTAMOS

Uno de los pilares fundamentales de Kiva es su compromiso con las prácticas de préstamo éticas. Este enfoque se manifiesta en varias formas:

- **Tasas de interés justas:** Colabora con instituciones de microfinanciamiento (IMF) para asegurar que las tasas de interés aplicadas a los

La plataforma permite a los prestamistas apoyar a prestatarios comprometidos con prácticas medioambientalmente sostenibles, como proyectos de energías renovables, agricultura ecológica e iniciativas de agua limpia.

prestatarios sean justas y transparentes. Este compromiso ayuda a evitar que los prestatarios caigan en ciclos de endeudamiento, alineándose con el principio de préstamos responsables.

- **Transparencia:** La transparencia es crucial en todas las fases del proceso de préstamo. Los perfiles de los prestatarios en la plataforma proporcionan información detallada sobre los empresarios y sus negocios, permitiendo a los prestamistas tomar decisiones informadas. Esta transparencia fomenta la confianza y la responsabilidad.

- **Sin comisiones ocultas:** La plataforma está diseñada para garantizar que los prestatarios no incurran en comisiones o cargos ocultos. El objetivo es proteger a los prestatarios de las prácticas de préstamos abusivos, defendiendo normas de préstamo éticas.

- **Metodologías de medición del impacto social:** Reconoce la importancia de medir y demostrar el impacto social de sus préstamos. Este enfoque basado en datos permite a la organización mostrar los cambios positivos que sus préstamos aportan a individuos y comunidades.

- **Métricas de impacto:** Kiva y sus IMF asociadas realizan un seguimiento e informan sobre diversas métricas de impacto, tales como el aumento de los ingresos, la mejora en el acceso a la educación y la atención sanitaria, y el empoderamiento de las mujeres empresarias.

- **Circuitos de retroalimentación:** Busca activamente la opinión de prestatarios y prestamistas para mejorar continuamente sus operaciones. Este enfoque iterativo está en consonancia con los principios de responsabilidad y adaptabilidad de las finanzas sostenibles.

- **Impacto de largo plazo:** Las evaluaciones de impacto de Kiva van más allá de los resultados en el corto plazo, con el objetivo de comprender los efectos de largo plazo de los microcréditos en las vidas de los prestatarios y las comunidades. Esta perspectiva holística es crucial para el desarrollo sostenible.

CONSIDERACIONES MEDIOAMBIENTALES

Aunque el objetivo principal de Kiva es aliviar la pobreza y fomentar la inclusión financiera, la organización también reconoce la importancia de la sostenibilidad medioambiental. La plataforma permite a los prestamistas apoyar a prestatarios

comprometidos con prácticas medioambientalmente sostenibles, como proyectos de energías renovables, agricultura ecológica e iniciativas de agua limpia.

Kiva también ha facilitado préstamos para proyectos que abordan retos medioambientales, como la mitigación y adaptación al cambio climático. Estos proyectos contribuyen a los objetivos de desarrollo sostenible, promoviendo prácticas respetuosas con el medioambiente.

Por último, Kiva se esfuerza por equilibrar sus objetivos de impacto social con las consideraciones medioambientales. Esto garantiza que los prestatarios puedan mejorar su calidad de vida mientras son conscientes de las prácticas sostenibles.

CONCLUSIÓN

El enfoque de Kiva para alinear su misión con los principios de las finanzas sostenibles es holístico y polifacético. La organización mantiene prácticas de préstamo éticas para proteger a los prestatarios, emplea metodologías rigurosas de medición del impacto para mostrar sus resultados sociales positivos e incorpora consideraciones medioambientales para contribuir al desarrollo sostenible.

Además, promueve iniciativas ecológicas y equilibra sus objetivos sociales y medioambientales, garantizando que los prestatarios mejoren su calidad de vida mientras practican la sostenibilidad.

Este enfoque integral ha posicionado a Kiva como líder en el campo de las finanzas sostenibles, demostrando cómo la inclusión financiera, el impacto social y la sostenibilidad medioambiental pueden coexistir dentro de una única organización impulsada por su misión.

Demuestra que es posible alcanzar un equilibrio entre las metas financieras y sociales al adoptar una perspectiva amplia y responsable en sus prácticas de préstamos. Al seguir estos principios, otras organizaciones pueden

aprender de esta organización y trabajar juntas para promover un futuro más sostenible para todos. También hace evidente que la responsabilidad social y ambiental no solo es posible, sino también necesaria para crear un impacto positivo en el mundo y dejar un legado sostenible para las generaciones futuras. </>



El autor es profesor del área de Políticas de Empresa y director adjunto del programa MEDEX en IPADE.

SUPERA LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTAN LAS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD

Contribuimos al perfeccionamiento directivo de la comunidad empresarial acorde con su momento de desarrollo profesional y personal.

**Sé parte de este proceso
que cambiará tu vida.**



JAVIER CASTRO

«Abordar los FACTORES ASG será crucial»



¿Conveniencia o convicción? Al final, el mundo está generando un ambiente en el cual las empresas podrán documentar sustentabilidad y buen gobierno por ambas motivaciones, señala el socio fundador de Carpe Diem Capital.

JAVIER HURTADO

La sostenibilidad social y ambiental, así como el buen gobierno corporativo, son conceptos que se han extendido ampliamente entre las empresas del mundo, y buena parte de las mexicanas. En el futuro, el acceso al financiamiento será sustancialmente más fácil para las empresas que adopten, midan y reporten sus principios ASG que para las demás. Por esta razón, Javier Castro fundó Carpe Diem Capital, en conjunto con Daniel Ruiz e Iván Elizondo.

Con una trayectoria de 14 años en el sector financiero, Javier encontró necesario crear una banca de inversión que no sólo se encargara de las necesidades financieras de las organizaciones, sino que incluyera una consultoría en materia ambiental, social y de gobierno corporativo. De esta manera, sigue la tendencia en un mundo que insiste en que sus empresas no tienen como única obligación generar utilidades.

¿Cómo defines el concepto de finanzas ASG?

Resulta interesante que se menciona el concepto de Finanzas ASG y no Finanzas Verdes. Es importante hacer una distinción.

Las Finanzas Verdes son cualquier actividad financiera estructurada que integra consideraciones ambientales en la toma de decisiones financieras estratégicas, como puede ser el canalizar recursos hacia proyectos que generen rendimientos financieros positivos y que, al mismo tiempo, contribuyan a la mitigación del cambio climático y la protección del medioambiente.

Las Finanzas Sostenibles o Finanzas ASG son un concepto más amplio, ya que es cualquier actividad financiera estructurada que integra los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo en la toma de decisiones financieras estratégicas, para crear valor a largo plazo a los «grupos de interés».

Las Finanzas Sostenibles generan beneficios financieros y no financieros. Desde una perspectiva social, puede ser lograr la igualdad de género; en el ámbito ambiental, financiar y adoptar energías renovables; y desde el ámbito de la gobernanza, crear instituciones sólidas. Estos ejemplos resuenan con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.



Las Finanzas Sostenibles generan beneficios financieros y no financieros. Desde una perspectiva social, puede ser lograr la igualdad de género; en el ámbito ambiental, financiar y adoptar energías renovables; y desde el ámbito de la gobernanza, crear instituciones sólidas.

¿Cuál es la importancia de la implementación de los factores ASG en la estrategia de la empresa?

La integración efectiva de los principios ASG en la estrategia corporativa permite a las organizaciones la identificación de oportunidades y la gestión de riesgos, con la finalidad de crear valor en el largo plazo para los grupos de Interés.

La identificación de oportunidades permite distinguir nuevos mercados, clientes, productos, servicios y fuentes de ingresos, capturando valor e impactando positivamente al estado de resultados, balance general y estado de flujo de efectivo de la empresa, aumentando el valor intrínseco de la compañía.

Por su parte, la administración de riesgos ASG permite gestionar la posibilidad de sufrir efectos adversos o pérdidas debido a eventos futuros e inciertos, los cuales repercuten en la operación de la compañía y en su salud financiera, al impactar los estados financieros.

Algunos ejemplos de riesgos ASG son los siguientes:

- Riesgos físicos: Impactos en la infraestructura de la compañía debido a eventos climáticos extremos.
- De transición: probabilidad de sufrir pérdidas financieras debido a cambios regulatorios hacia una economía baja en gases de efecto invernadero.
- Financieros: disminución del acceso a capital debido a prácticas insostenibles.
- Humanos: impactos negativos debido a prácticas laborales inseguras.
- Reputacionales: Posible pérdida de la licencia para operar debido a comportamientos éticamente cuestionables.

Las empresas y los inversores están reconociendo que abordar los factores ASG no solo es ético, sino también crucial para la viabilidad de largo plazo de las empresas, obtener retornos financieros sólidos y lograr una estabilidad económica y social.

Estamos ante una oportunidad única para liderar una evolución social y medioambiental significativa. Cada acción inspirada en ASG es un paso hacia un futuro más justo, sostenible y próspero para todos.

cada vez son más los inversionistas que destinan sus capitales a empresas con prácticas sostenibles. No considerar dichas expectativas limitará el acceso de las empresas a capital.



Mencionaste que uno de los objetivos de incorporar criterios ASG en la estrategia corporativa es crear valor de largo plazo a los grupos de interés. ¿Qué rol tienen los grupos de interés en la toma de decisiones?

Históricamente, se ha planteado que el objetivo de la empresa es «maximizar el valor para los accionistas». Hoy en día percibimos que ese razonamiento podría considerarse limitado, ya que deja fuera de la visión empresarial a todas las partes que tienen una relación directa o indirecta con la compañía.

En resumen, los grupos de interés son aquellas partes que pueden verse afectadas por las acciones de una empresa o que pueden afectar a la empresa con sus acciones. Existen distintas «partes interesadas» como los accionistas, los financiadores, las comunidades, los consumidores, los colaboradores, los proveedores y los gobiernos.

Considerar las preocupaciones, necesidades y expectativas de los «grupos de interés» en la estrategia y toma de decisiones es fundamental, pues permite mitigar riesgos, identificar oportunidades, generar confianza y mejorar la reputación de la organización, impactando favorablemente en la creación de valor.

Por ejemplo, cada vez son más los inversionistas que destinan sus capitales a empresas con prácticas sostenibles. No considerar dichas expectativas limitará el acceso de las empresas a capital o, al ser consideradas como más riesgosas, impactarán las condiciones del crédito o de la inversión.

¿Cómo ha evolucionado la percepción de las finanzas ASG entre las empresas, inversores y prestamistas?

Cada vez son más las empresas, inversionistas y prestamistas que incorporan elementos ASG a su proceso de gestión de riesgos y de toma de decisiones estratégicas, ya que son conscientes de la importancia de estos principios para la creación de valor en el largo plazo.

Por ejemplo, la incorporación de los factores ASG en la estrategia corporativa es fundamental para que la empresa pueda acceder a capital, tanto de deuda como de capital, debido a la creciente demanda de inversionistas y

prestamistas por organizaciones y proyectos que demuestren prácticas sostenibles.

Por su parte, los inversionistas y los financiadores nacionales e internacionales como lo son las bancas comerciales, las bancas de desarrollo y los organismos multilaterales han incorporado en sus modelos crediticios y de riesgos la materialidad ASG, como factor determinante al otorgar un financiamiento o inversión.

En resumen, el costo y el acceso al capital están cada vez más ligados a las acciones ASG de una empresa.

¿Qué métricas consideras más efectivas para medir el impacto ASG de una inversión o financiamiento?

Existen diferentes métricas para medir el impacto ASG de una inversión o financiamiento. No obstante, tanto el tipo de financiamiento como las métricas elegido deben estar íntimamente relacionados con la materialidad y, por lo tanto, con la estrategia corporativa ASG de la empresa.

Por ejemplo, existen los créditos o bonos ligados a la sostenibilidad, cuyas características financieras y estructurales pueden variar

dependiendo de si la empresa alcanza o no ciertos objetivos predefinidos de sostenibilidad o ASG.

Las métricas de este tipo de instrumentos financieros pueden estar relacionados con uno o varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Se ha demostrado que un crédito o bono ligado a la sostenibilidad, en promedio, puede generar una baja de hasta 5 puntos base (pb) en su tasa al cumplir sus objetivos de sostenibilidad; lo mismo es cierto en caso contrario.

¿Qué rol juegan los marcos de reporte ASG y las calificaciones ASG en la toma de decisiones de inversión?

Desempeñan un papel fundamental y esencial dentro de la toma de decisiones de colocación de capital, tanto para inversionistas como para prestamistas.

Los marcos de reporte ASG son directrices, métricas y criterios internacionales que permiten a las empresas y a los inversionistas desarrollar reportes de información sobre sostenibilidad y evaluar las oportunidades, riesgos y compromisos con aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza.

Las calificaciones ASG son una métrica determinada por agencias calificadoras reguladas para evaluar la madurez y el desempeño de las empresas en cuestiones ASG, mismas que pueden integrarse a las calificaciones de calidad crediticia de las empresas.

De esta manera, las calificaciones ASG toman un papel más relevante en la emisión de bonos y acciones en los mercados financieros públicos, ya que son empleadas por inversionistas para determinar el riesgo y la calidad crediticia de las empresas.

¿Qué errores comunes deben evitar las empresas al implementar estrategias ASG?

Deben enfocarse en dos puntos importantes:

1. **Realizar un análisis de materialidad ASG.** Es decir, una evaluación de
 - los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) que son más significativos para la empresa. En otras palabras, se trata de identificar y priorizar los temas ASG que tienen el mayor impacto en la capacidad de la empresa para generar valor en el largo plazo.

Las compañías deben llevar a cabo un análisis de doble materialidad:

- **Materialidad financiera:** identificar cómo los factores externos afectan la operación y las finanzas de la empresa.
- **Materialidad de impacto:** cómo las acciones de la empresa afectan al medioambiente y la sociedad.

2. Gobierno corporativo. Es clave para la implementación exitosa de los factores ASG en la organización y crear valor en el largo plazo para los grupos de interés.

La Alta Dirección debe establecer políticas, procesos y una cultura que promueva la integridad y la transparencia en materia ASG. Esto incluye designar responsables, integrar métricas ASG en las decisiones y comunicar progresos.

¿Cuál es tu visión sobre el futuro del financiamiento ASG y cómo crees que evolucionará en los próximos años?

El futuro del financiamiento ASG se ve prometedor. Por ejemplo, en 2020 la emisión de bonos «regulares» representó el 89%, mientras que la emisión de bonos ASG representó 11%. Por su parte, en 2023 la emisión de bonos regulares fue de 53%, mientras que la emisión de bonos ASG fue del 47%. Se espera que para 2024 la emisión de bonos ASG sea mayor a la de bonos «regulares» y que la tendencia continúe hasta convertirse en la regla.

Por su parte, las Afores, los inversionistas institucionales más grandes medidos por Assets Under Management (AUM), están obligados a colocar su capital en bonos ASG, dejando fuera de sus decisiones de inversión la compra de emisiones de bonos «normales». Con esto podemos darnos cuenta hacia dónde va la tendencia.

¿Qué papel juegan las metodologías de análisis financiero desarrolladas en Carpe Diem Capital en el proceso de selección de empresas y proyectos para financiamientos ASG?

Carpe Diem Capital es la primera banca de inversión ASG de México. Brindamos asesoría financiera estratégica con enfoque ASG a

empresas privadas y públicas, así como a gobiernos, de países emergentes.

Brindamos asesoría estratégica y financiera para la creación de valor en el largo plazo entre nuestros grupos de interés, obtenemos financiamientos e inversiones ASG para empresas, asesoramos a compañías en su emisión de bonos temáticos o bonos ligados a la sostenibilidad en los mercados financieros, entre otros servicios financieros estratégicos.

Hemos desarrollado metodologías cuantitativas y cualitativas, donde los factores ASG se evalúan y se integran como parte del valor intrínseco de la compañía, permitiéndonos tener un enfoque integral de la empresa para realizar transacciones financieras valiosas para nuestros clientes.

¿Qué estrategias utilizan para fomentar la adopción de prácticas financieras responsables entre sus clientes e inversionistas?

Nos encontramos en una etapa relevante en temas de finanzas ASG. Las empresas empiezan a vislumbrar la relevancia de los factores ASG para lograr su viabilidad y solidez a largo plazo. Además, la regulación en la materia es un hecho.

No perdamos de vista las Normas de Revelación de Sostenibilidad, NIS A-1 y NIS A-2, del Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad (CINIF), que este año son voluntarias, pero que en 2025 serán obligatorias para entidades que no son de interés público, así como la Taxonomía Sostenible de México elaborada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y Organismos Multilaterales, que marca la pauta para el desarrollo de políticas

públicas en materia de finanzas sostenibles en México.

Debido a ello, hemos desarrollado una campaña nacional de concientización de finanzas ASG para empresarios, organizaciones, cámaras empresariales, academia y sociedad. Hemos tenido la oportunidad y fortuna de participar en diversos foros regionales y nacionales, transmitiendo la importancia de las Finanzas ASG a más de 300 CEO, CFO, ejecutivos y empresarios.

El tema de finanzas ASG, ¿es una cuestión que se contempla por conveniencia o por convicción?

El ser humano es pensante; sabe reflexionar sobre los temas que estamos viviendo, sobre el cambio climático, sobre la desigualdad que hay en el mundo, sobre la importancia de tener gobierno corporativo dentro de las empresas y me gustaría responder que debe ser por convicción. Debemos tener en el radar implementar en la estrategia de las compañías los criterios ASG. Si quieres crear valor y sobrevivir en el largo plazo, es lo que debes buscar.

Si lo quieren hacer por conveniencia, dado que viene la regulación, cada uno lo transmitirá en la cultura de la compañía, pero es algo que personalmente recomiendo. Al final de las exposiciones o conferencias impartidas, lo dejamos para reflexión del público que nos acompaña.</>

 El entrevistador es profesor y director del área de Dirección Financiera en IPADE.



ADRIÁN GÓMEZ BALBOA

La sustentabilidad no es una MODA

Ni una campaña de filantropía o comunicación. Las empresas están cada vez más obligadas a reportar y mejorar su huella ambiental, y hay que saber hacerlo bien.



Cuando se habla de problemas ambientales, escuchamos cómo afecta cierta cuenca o ciudad, rara vez oímos sobre cómo me afecta a mí, qué pasó en mi casa, en mi industria, en mi escuela. Tenemos que cambiar ese discurso.

REDACCIÓN ISTMO

Las empresas mexicanas están comprendiendo lentamente que la sustentabilidad no es una palabra atractiva para entrar en los listados de las revistas de negocios, ni una campaña temporal relacionada con la filantropía. Pero el ritmo en la educación en el país debe acelerar, y llegar a las pequeñas y medianas empresas, para que su papel en la lucha contra el cambio climático ofrezca verdaderos resultados. Adrián Gómez Balboa, miembro del Comité Ejecutivo de Chapter Zero Mexico, y un experto en materia de sustentabilidad empresarial, compara la penetración del mensaje en México con el resto del mundo. Subraya que reportar estos datos está dejando de ser algo voluntario, para convertirse en obligatorio.

¿Cuáles son los principales desafíos ambientales que enfrenta Latinoamérica?

Veo tres como los principales, relacionados además entre ellos: Uno es el agua. En Monterrey acaba de suceder que veníamos de una fuerte sequía, y de pronto llegó una tormenta tropical, causando inundaciones y destruyendo parte de la infraestructura que sirve para suministro de electricidad, de agua para hospitales, etcétera. Grandes regiones de Latinoamérica se encuentran en esa situación de sequía. Esto nos impacta en rendimientos agrícolas, en suministro de agua a ciudades, detiene las actividades empresariales de manufactura si no tienen el líquido suficiente para procesos, y afecta las mismas necesidades de los empleados. Genera disturbios sociales: cuántas manifestaciones hemos visto en ciudades de Colombia, México o Chile donde no hay agua y las colonias protestan. Esto junto a otros problemas, como la sanidad. Por tanto, un correcto manejo hídrico es uno de los principales retos.



Los líderes europeos y estadounidenses ya tienen los temas de sustentabilidad como parte de la estrategia de negocios. En cambio, con empresas latinoamericanas, salvo algunas excepciones, se habla de filantropía.

El segundo reto es la adaptación al cambio climático, que necesitamos ver en dos frentes: con infraestructura resiliente para los riesgos físicos del cambio climático, y con políticas públicas adecuadas para afrontar los riesgos de transición. Debemos entender que los retos del cambio climático afectan en todas nuestras variables de vida: infraestructura política, social, educativa, institucional. El cómo adaptarnos y financiar ese requerimiento para la adaptación, sería el reto.

Otro tema que me parece fundamental es el de la conciencia o educación. Seguimos viendo que en Latinoamérica no se entienden claramente los impactos ambientales, lo que conlleva a nuestras acciones como industria o como ciudadanos. Es difícil mejorar, cambiar, si no entendemos hacia dónde vamos, cuáles son los impactos. Cuando se habla de problemas ambientales, escuchamos cómo afecta cierta cuenca o ciudad, rara vez oímos sobre cómo me afecta a mí, qué pasó en mi casa, en mi industria, en mi escuela. Tenemos que cambiar ese discurso, para empezar a ver los impactos de tal manera que podamos ser más inteligentes y tomar medidas para prevenir los problemas ambientales que generamos.

Has trabajado en más de 30 países. ¿Qué diferencias hay en sostenibilidad y cumplimiento ambiental entre México y otras regiones del mundo?

Las diferencias las vemos en la calidad de la política pública, y lo que en inglés se llama el *enforcement*, es decir, qué tanto se cumplen los lineamientos. En México, por ejemplo, tenemos buenas leyes ambientales. La realidad es que hay materias de impacto ambiental, de hecho, podríamos considerarnos líderes, no solo respecto del resto de Latinoamérica, sino de Europa. Sin embargo, son leyes de papel. Cuando observamos la vida diaria, no existe una comunicación con la autoridad, ni acciones si hay violación a la ley. Con esto se genera un incentivo perverso, al no pasar nada si alguien incumple. Es una diferencia radical con respecto de otros países como Chile. Ahí si no cumples, la autoridad ambiental sí te sanciona; existen multas, temas reputacionales. En México, en cambio, la probabilidad de que te descubran es muy baja, pero si acaso lo hacen, la severidad del castigo



es tan pequeña que hay un caso de negocio al decir «vamos a seguir incumpliendo porque nos sale más barato».

A nivel industrial, una de las principales diferencias es la madurez que tenemos. Los líderes europeos y estadounidenses ya tienen los temas de sustentabilidad como parte de la estrategia de negocios. Cuando hablas, en cambio, con empresas latinoamericanas, salvo algunas excepciones, se habla de filantropía, de cómo salvar un árbol. No estamos viendo que la sostenibilidad sea parte del modelo de negocios y se nos olvida que tiene tres pilares: el ambiental –el que todos recuerdan–, el social y el económico. Ser una empresa sustentable tiene un retorno de inversión, caso de negocios, que es muy poco discutido en Latinoamérica.

¿Cuáles son los principales impactos del cambio climático, y qué proyecciones existen para las próximas décadas?

Más que de impactos, a mí me gusta hablar de riesgos y oportunidades. El cambio climático, a nivel negocio, también genera oportunidades y unas importantes. Empecemos con la parte que más comúnmente se discute: los riesgos, que se dividen en dos grandes categorías: físicos y de transición. Los primeros consisten en el paso de sequías a inundaciones, las olas de calor; todo esto que vemos en las noticias. Muertes por deshidratación, problemas con la fuerza laboral porque ahora necesitan mayores descansos, problemas con infraestructura, porque las carreteras se resquebrajan por el calor o desaparecen por las inundaciones.

Un riesgo de transición se puede entender como cualquiera que exista durante la migración de una economía de carbono neutro o *Net Zero* como generalmente se le conoce. El ejemplo que podemos tener aquí sería el *greenwashing* donde se dice que todo va bien y después se pone como pretexto no tener la ciencia de su lado, ni la consultoría adecuada y puede provocar un problema reputacional. Otro, impuestos al carbono. Vemos, por ejemplo, estados como Querétaro, Nuevo León, Tamaulipas, que están generando impuestos estatales asociados a las emisiones de gases de efecto invernadero. Los litigios climáticos. En México no llevamos a cabo muchos, se ven más bien en Reino Unido o en

Estados Unidos, donde las grandes petroleras han sido demandadas por su responsabilidad asociada al cambio climático, todo lo cual genera un riesgo operacional.

Existen también oportunidades. Vamos a necesitar por ejemplo más aires acondicionados por las olas de calor. Estuve hospitalizado en Querétaro y no estaban preparados para los 37° que había afuera, aunque en Monterrey o en Tijuana eso es normal. De modo que tendremos que reacondicionar buena parte de nuestra infraestructura de ciudad, y eso significa más productos, más servicios, eficiencia energética que eventualmente alguien tiene que proporcionar.

En cuanto a las proyecciones, el IPCC ha publicado varios escenarios de emisiones de gases y compuestos de efecto invernadero que resumiremos como el presupuesto de CO₂. Cada uno genera este presupuesto de emisiones, que eventualmente se convierten en variación de la temperatura, del número de ciclones o de su intensidad. No es lo mismo tener un presupuesto para llegar a lo que dice el Acuerdo de París, que es 1.5°C de diferencia, a tener 2 o 4. La realidad es que los impactos ya los vivimos, la cuestión es cuál es la magnitud que vamos a tener.

¿Qué prácticas sustentables son las más efectivas para reducir la huella de carbono?

A nivel empresarial es difícil agruparlas. Las emisiones están clasificadas en tres alcances. El alcance uno es el de todas las emisiones que genera tu perímetro: tu planta, el área que controlas. Las emisiones alcance dos son las que se generan por la energía que esa planta consume. Pensemos que la CFE está generando en una termoeléctrica a 50, 100 kilómetros de donde estás. El alcance tres depende de tu cadena de valor, ya sea el suministro de materia prima como, eventualmente, el uso de tus productos o servicios.

Hay industrias donde el alcance uno es el más relevante, como la industria del cemento. Su producción genera muchas emisiones de gases de efecto invernadero, principalmente CO₂. Lo que la industria del cemento está haciendo es investigación y desarrollo en distintos tipos de hornos, en procesos de curado de concreto que realmente disminuyan el impacto. Para ellos el



Si eres alguien que vive del *fast fashion* y cambias de ropa cada dos meses, los impactos del cambio climático y tu huella hídrica, son muy significativos.

relevante es el alcance uno. En otro tipo de industrias como la del acero, es más relevante el alcance dos, donde toda la energía que consume es la que está generando las emisiones. Aquí hablamos de procuración de energía renovable, de cómo cambiar tu matriz energética.

Hablando de la industria del consumo, la mayoría del impacto está en el alcance tres. Se está viendo cómo diversos corporativos empiezan a educar a sus proveedores, que pueden ser pymes, en cómo reducir las emisiones; o empiezan a modificar sus productos para que el impacto del usuario sea menor. Aquí entra lo que podemos hacer a nivel personal, donde lo más importante es entender tu propia huella de carbono. Puedes quizá usar un carro eléctrico, lo

que es muy bueno, pero si consumes carne de res todos los días, la realidad es que tu huella de carbono es bastante alta. Si eres alguien que vive del *fast fashion* y cambias de ropa cada dos meses, los impactos del cambio climático y tu huella hídrica, son muy significativos. Debemos entender cómo nuestros patrones tienen un impacto importante en la huella de carbono, saber cómo podemos modificarlos, cómo reducir esos impactos desde las marcas. No es lo mismo tomar agua *Perrier* que viene de Francia, que dejó una huella grande de carbono por la transportación, que tomarte una Peñafiel que viene de Puebla, o una Topo Chico. Este tipo de identificación de productos o servicios que consumimos es la parte más relevante a nivel personal.

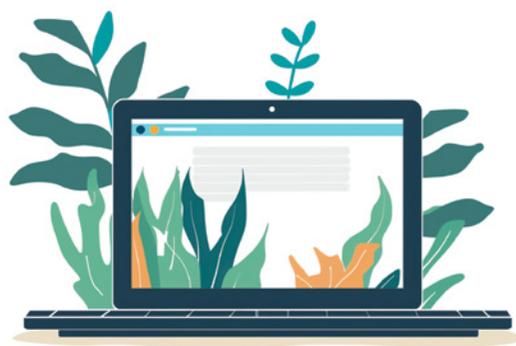
¿Qué tan importantes son la educación y la concientización pública en la lucha contra el cambio climático?

Es muy importante. El cambio climático se ha convertido para bien o para mal, en un tema pasional, todo mundo opina, pero existe una sola base, que es la científica, y debemos entender esa ciencia.

A nivel industrial uno de los retos es por ejemplo que un gerente de Sustentabilidad o un director de Operaciones puedan proponer medidas que mejoren el desempeño, las cuales puedan llegar al Consejo de Administración, pero si éste no está educado y consciente de los impactos físicos y de transición, será difícil que tome la decisión correcta. Es necesario tener la conciencia adecuada y no pensar que con los focos Led es suficiente.

¿Hay mayor interés en el tema del cambio climático y de la sustentabilidad por parte de las empresas?

Definitivamente sí. Es un tema que se discute cada vez más en diferentes foros y niveles. Aquí hay que separar a quienes ven el tema desde una perspectiva estratégica, que se dan cuenta que la sustentabilidad tiene un retorno, que el cambio climático es un riesgo financiero, de aquellos que lo quieren hacer por salir en una campaña de reforestación o simplemente porque se puso de moda. Desgraciadamente no todo ese interés se está convirtiendo en acciones reales. Algunas de ellas son más bien como se dice



El cambio climático se ha convertido para bien o para mal, en un tema pasional, todo mundo opina, pero existe una sola base, que es la científica, y debemos entender esa ciencia.

coloquialmente «para la foto». Esto tiene que ver con que no haya regulación, como en Europa el CSRD, como las CINIF, que salieron en México recientemente. Si cotizas en bolsa, eventualmente te lo piden los inversionistas. De modo que sí, cada vez se habla más de ello. La diferencia es si

te estás subiendo al carro de moda, o realmente estás analizando tus impactos.

¿En qué deben enfocarse los emprendedores y empresarios en el tema ASG?

Diría que el mundo ASG es muy complejo, porque cada uno entiende algo diferente y a nivel empresarial nos tenemos que enfocar en los temas materiales. Es decir, en dónde sí genero un impacto, tengo un riesgo y puedo tener un control acerca de las variables dentro de mi sistema. Nos han tocado varios clientes que nos dicen que quieren erradicar el cáncer de mama, pero son una empresa de construcción, ¿dónde estaría el alineamiento?

Hay muchos impactos que generas hacia la comunidad, hacia el medio ambiente, que son significativos y que no los estás midiendo. Cuando les hacemos el caso de negocio de cómo programas de capacitación, o de desarrollo de proveeduría local, o de cambios en los diseños hacia ciertas certificaciones van a mejorar la calidad de vida de los inquilinos y el desempeño energético, se dan cuenta de que el cáncer de mama, por más loable que sea, no debería ser su enfoque principal. Es necesario que los análisis de materialidad sean realizados adecuadamente, y los empresarios se enfoquen en esas áreas.

En cuanto a los emprendedores, me parece que sería adecuado que se busque precisamente resolver esos nichos en una industria, en donde hay un área material en temas ya sea de comunicación, de recolección de datos, de reciclaje o alguna otra necesidad que ya se haya identificado como material. Dar una solución va a ser que tu proyecto, o tu *startup* sea escalable. No tratar de salvar al mundo, como se dice «una ballena a la vez», o «un árbol a la vez», se trata de salvar al mundo haciendo un caso de negocios sobre los temas que son relevantes para la industria y poder tener realmente un *business case* relevante.

Añadiría que existen diversos cursos significativos en cuanto a capacitación que tienen el IPADE, y Capítulo Cero, e invitarlos a que puedan participar. Cursos que pueden ser a nivel Consejo, Altos Directivos, que dan una perspectiva real de qué deberíamos estar haciendo como Alta Dirección. </>



50 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



RESTAURANT

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

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

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

ELECTRIFICAR

el transporte:

BENEFICIOS AMBIENTALES Y SOCIALES



El transporte eléctrico ha probado ser efectivo para los objetivos de combate al cambio climático. Sin embargo, hace falta una acción conjunta entre los sectores público y privado para que los beneficios de este transporte sean equitativos y otorguen oportunidades de desarrollo económico.



DANIEL ABRAHAM LÓPEZ

Las emisiones de CO₂ son el principal impulsor del calentamiento global y han aumentado a niveles récord en los últimos años. Tan solo 2022, con la reactivación económica e industrial seguida a la pandemia de Covid-19, las emisiones mundiales de CO₂ alcanzaron las 36,8 millones de toneladas (Gt)¹, seguidas de un crecimiento adicional del 1.1% en 2023, en gran parte resultado de la recuperación económica y el aumento sustancial en el consumo de combustibles fósiles, resultado de la crisis energética, guerras y conflictos geopolíticos que impactaron en los altos precios del gas natural y del gas natural licuado (GNL) en 2022, que llevaron a la utilización incremental del uso de carbón como combustible, al ser más barato, pero a la vez mucho más contaminante, más emisor².

La necesidad de reducir las emisiones de CO₂ y combatir el cambio climático es impostergable. A medida que aumentan las temperaturas globales, y ante los acontecimientos climatológicos adversos recientes y cada vez más comunes, no podemos pretender que el calentamiento global sea un problema del mañana. Por el contrario, debemos actuar hoy para que exista un planeta mañana.

En este sentido, el transporte juega un papel vital, no solo por su impacto en la vida de todos los seres humanos, así como en la economía global -dados sus altos niveles de inversión, generación de empleo y fuente de innovación-, sino por su impacto en el medioambiente, resultado de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) provenientes del sector. La movilidad desde tierra, aire y mar sigue dependiendo en gran medida de motores de combustión interna (ICE) contaminantes y produjo aproximadamente 8,000 millones de toneladas métricas de dióxido de carbono equivalente (GtCO_{2e}) en 2022. Esto representó aproximadamente el 14% de los gases de efecto invernadero (GEI) globales ese año, lo que convierte al transporte en la segunda fuente de emisiones más grande del mundo³.

TRANSPORTE, DEMANDA QUE SOLO CRECE

Las emisiones globales de CO₂ provenientes del sector transporte aumentaron casi 5% en 2022, y han mostrado variaciones importantes en comparación con la caída registrada en 2020 durante la pandemia de Covid-19. Históricamente, las emisiones de CO₂ del transporte han aumentado en más de 70% desde 1990, y actualmente representan más del 20% de las emisiones globales de CO₂ provenientes de la quema de combustibles fósiles⁴. Si bien las emisiones del transporte varían según la región, han aumentado a un ritmo mucho más rápido en las regiones en desarrollo, en comparación con América del Norte y Europa, debido al aumento en el poder adquisitivo de las personas y la diversificación de marcas y productos que ha impulsado las ventas de automóviles a personas y empresas. China, por ejemplo, ha visto cómo las emisiones de este sector se han triplicado desde principios de siglo. Sin embargo, Estados Unidos sigue siendo, con amplia diferencia, el mayor emisor de CO₂ proveniente del sector transporte.

La gran demanda eléctrica necesaria para alimentar las flotas eléctricas comerciales y de transporte pondrá a prueba una red que ya está sobrecargada.



La mayoría de las emisiones globales relacionadas con el transporte provienen de los vehículos de carretera (*road transportation*), que por sí solos produjeron el 12% del total de las emisiones globales de GEI en 2022⁵. Esto convierte al transporte por carretera en el segundo mayor contribuyente a las emisiones globales, detrás de la energía alimentada por carbón. La principal fuente de emisiones del transporte son los vehículos ligeros, es decir, los turismos, cuyas emisiones han aumentado una media del 1% anual desde 2010 hasta alcanzar más de 3.5 GtCO₂.

TRANSICIÓN HACIA EL TRANSPORTE CERO EMISIONES

Alcanzar objetivos climáticos que limiten el aumento de la temperatura global a 1.5 grados Celsius por encima de los niveles preindustriales requiere una transformación masiva y profunda del sector del transporte. Son varios los elementos clave que ayudarán a lograr estos objetivos, incluidos cambios de comportamiento, mayor utilización de combustibles bajos en carbono en los sectores de la aviación y el transporte marítimo, pero sobre todo la aceleración en la transición hacia la electrificación del transporte.

Los vehículos eléctricos son considerados por múltiples expertos de la industria como la tecnología más importante para descarbonizar el sector, ya que tienen menores emisiones durante su ciclo de vida en comparación con los motores de combustión interna. Sin embargo, los vehículos eléctricos representaron solo alrededor del 10% de las ventas de vehículos ligeros nuevos en todo el mundo en 2022. Esta proporción debe aumentar a un ritmo mucho más rápido, si se quiere alcanzar el objetivo alineado con los 1.5 grados Celsius de al menos el 75% para 2030.

Los vehículos eléctricos (EV) existen desde hace más de 120 años, pero fue hasta hace poco que se convirtieron en algo común, resultado de los increíbles niveles de innovación tecnológica presentes en la industria automotriz, impulsados por las regulaciones en materia medioambiental. La industria está creciendo a un ritmo sin precedentes. Tan solo para 2024, de acuerdo con proyecciones de la

Agencia Internacional de Energía (IEA), se espera que las ventas de coches eléctricos alcancen unos 17 millones, lo que implica que más de uno de cada cinco vehículos vendidos en el mundo este año será eléctrico⁶.

Sin duda hay preocupaciones sobre el crecimiento sostenible de la industria, no solo porque éste es el cambio más grande que ha enfrentado el sector automotriz en los últimos 100 años, sino por los retos que implican los márgenes ajustados con que trabaja la industria, la volatilidad de precios en la cadena de suministro y logística, las escases de materias primas, la alta inflación y la eliminación gradual de los incentivos a la compra en algunos países. Ello sin dejar a un lado que no ha concluido la recuperación post Covid-19. Aun así, el vehículo eléctrico avanza, y se convierte cada vez más en un producto de consumo masivo en un mayor número de países y segmentos.

Muestra de ello son el resultado de ventas globales de EV, solo en el primer trimestre de 2024, que crecieron alrededor de un 25% en comparación con el primer trimestre de 2023, similar al crecimiento interanual experimentado en el mismo período de 2022⁷.

Además de los beneficios en reducción de emisiones CO₂, la adopción de vehículos eléctricos tiene otros beneficios, que incluso pueden ser evidentes en el mediano plazo. Por ejemplo:

Desarrollo económico equitativo. La revolución tecnológica de los 1990 y principios de los 2000 dejó a muchas personas atrás en términos de acceso, empleo y distribución de la riqueza, ramificaciones con las que la industria todavía está lidiando hoy. Con el cambio hacia la electrificación del transporte surge la oportunidad de incorporar la equidad social desde el principio, y permitir que un mayor número de personas participen en el desarrollo económico. La electrificación genera empleo diverso en toda la cadena de valor, incluida la fabricación, la construcción, el mantenimiento y las operaciones, además de ampliar las oportunidades para los trabajadores en industrias adyacentes y de apoyo. Tomemos como ejemplo Nueva York: un informe reciente proyecta que los empleos en transporte eléctrico (ET) en el estado crecerán 32% para 2024, con 882



La mayoría de las emisiones globales relacionadas con el transporte provienen de los vehículos de carretera (road transportation), que por sí solos produjeron el 12% del total de las emisiones globales de GEI en 2022.

empresas que ya generan 4,200 empleos relacionados con ET en 61 condados⁸.

Desarrollo de infraestructura y promoción a las energías renovables. Desde la perspectiva de ciclo de vida, los vehículos eléctricos son tan verdes como la fuente de la energía desde la cual se recargan. Los vehículos eléctricos pueden absorber la generación solar y eólica cuando es abundante, pueden programarse fácilmente para evitar las horas pico cuando la red está sobrecargada y tienen el potencial de devolver electricidad a la red cuando la demanda alcanza su punto máximo, respaldando la red y evitando apagones.

Las políticas que promueven la adopción de vehículos eléctricos no están en conflicto con los esfuerzos para continuar avanzando hacia la energía renovable, por el contrario, son un medio para lograr esos objetivos y mejorar la confiabilidad de la red eléctrica en su totalidad. Por ejemplo, los Estándares de Autos Limpios adoptados recientemente en California pondrán en circulación alrededor de 14 millones de vehículos de cero emisiones para 2035. Si todos esos fueran vehículos eléctricos de batería capaces de devolver electricidad a la red, eso representaría una batería colectiva que, en teoría, podría suministrar electricidad a todos los hogares de California durante tres días⁹.

Salud Pública. Esta revolución de los vehículos eléctricos representa otro beneficio que a menudo se pasa por alto: aire más limpio y personas más sanas. Al eliminar las partículas y gases como el NO₂ que son expulsados a través del escape de los automóviles y los camiones, los vehículos eléctricos reducen los niveles ambientales de contaminantes del aire que se han relacionado con cientos de miles de muertes prematuras anualmente en todo el mundo por enfermedades cardiovasculares y respiratorias, cáncer y otras enfermedades. Noruega ofrece un ejemplo del mundo real de lo que es posible. Más del 80% de los coches nuevos que se venden en el país son totalmente eléctricos (y otro 10% son híbridos enchufables) y funcionan con una red eléctrica altamente renovable (91.8% hidroeléctrica y 6.4% eólica). Como resultado, entre 2000 y 2020, las emisiones de partículas de menos

de 2.5 micrómetros (un tipo particularmente peligroso conocido como PM2.5) se redujeron en casi tres cuartas partes, según Estadísticas del Instituto de Economía del Transporte (*Transportøkonomisk institutt, TØI*) de Noruega.

EL TRANSPORTE PÚBLICO: UN GRAN ACELERADOR

Si bien al hablar de movilidad eléctrica la conversación se ha centrado en los vehículos eléctricos de pasajeros, la electrificación de las flotas comerciales tendrá un impacto mucho mayor no solo en la lucha contra el cambio climático y la mitigación de los efectos desproporcionados en las comunidades de bajos ingresos.

Gracias a los mandatos de sostenibilidad corporativa y al costo total de propiedad (CTP) favorable de los vehículos eléctricos, la demanda de flotas de vehículos medianos a pesados para el transporte de mercancías, así como de transporte público superará rápidamente a la de vehículos de pasajeros.

La gran demanda eléctrica necesaria para alimentar las flotas eléctricas comerciales y de transporte pondrá a prueba una red que ya está sobrecargada. Como tal, la generación, el almacenamiento y la gestión de la demanda de electricidad *in situ* deben desarrollarse junto con las estaciones de carga para garantizar un suministro de energía rentable, confiable y sostenible.

En comparación con la carga de vehículos eléctricos para pasajeros, la construcción de esta infraestructura requerirá una planeación más profunda, estratégica y de largo plazo por parte de las empresas de servicios públicos, los mercados de capital y el sector privado. Sin embargo, un desarrollo rápido es fundamental para garantizar que los beneficios de la electrificación se distribuyan equitativamente, lo que actualmente no es el caso. La instalación de estaciones de carga a lo largo de corredores viales clave para el traslado de gente a través de servicios de transporte público y mercancías no solo reducirá las emisiones y los contaminantes en las áreas donde se encuentran muchas comunidades de bajos ingresos, sino que también

Tanto el Metro de Los Ángeles como el MTA de la ciudad de Nueva York, las dos flotas de transporte más grandes del país planean convertir sus sistemas totalmente eléctricos para 2030 y 2040, respectivamente.



ayudará a aumentar el acceso a la carga de vehículos eléctricos en áreas rurales, donde las flotas a menudo tienen que atravesar para llegar a su destino final.

El enfoque de la financiación y los incentivos históricamente dirigidos a los consumidores debe extenderse a las empresas comerciales y a los municipios, que están cambiando cada vez más los sistemas de transporte de pasajeros y mercancías de combustión a eléctricos. Por ejemplo, tanto el Metro de Los Ángeles como el MTA de la ciudad de Nueva York, las dos flotas de transporte más grandes del país planean convertir sus sistemas en autobuses totalmente eléctricos para 2030 y 2040, respectivamente.

Dado que las familias de bajos ingresos a menudo dependen del servicio de transporte público para ir a sus trabajos, llevar a sus hijos a la escuela y obtener servicios esenciales, ampliar el acceso a un transporte limpio, asequible y confiable es un pilar para una sociedad equitativa. Y al igual que las flotas comerciales, las flotas de autobuses eléctricos presentan necesidades energéticas complejas que sólo pueden satisfacerse mediante el desarrollo de una sólida infraestructura de carga y energía en el lugar.

Con el surgimiento de proveedores de energía como servicios, centrados en la electrificación de vehículos, los promotores inmobiliarios, los propietarios de flotas comerciales y los municipios ahora tienen opciones factibles y de bajo riesgo para implementar infraestructura de carga sin costo inicial. Este tipo de innovación en el modelo de negocio y colaboración entre sectores es lo que desbloqueará una electrificación rápida y un acceso equitativo a una movilidad cero emisiones, amigables con el medioambiente, las ciudades y las personas.

LOS RETOS PARA UNA INFRAESTRUCTURA DE CARGA

La adopción a gran escala de vehículos eléctricos depende del despliegue simultáneo de una carga accesible y asequible. Los primeros en adoptar automóviles eléctricos tienden a vivir en viviendas unifamiliares con acceso conveniente y asequible a la carga doméstica. Como resultado, la mayor parte de la carga hasta la fecha ha sido privada (en casa y en otros lugares

privados). Al mismo tiempo, los cargadores públicos tienden a instalarse en áreas urbanas, donde las tasas de utilización probablemente sean más altas. Sin embargo, de cara al futuro, los cargadores también deben instalarse fuera de las áreas urbanas para permitir su adopción continua más allá de las ciudades y los suburbios. La implantación de la carga en los lugares de trabajo y áreas de acceso público será clave para aumentar la adopción entre los grupos sin acceso a la carga en el hogar.

El stock de carga pública aumentó más del 40 % en 2023, y el crecimiento de los cargadores rápidos, que alcanzó el 55%, superó al de los cargadores lentos. A finales de 2023, los cargadores rápidos representaban más del 35% del stock de carga pública¹⁰. Aunque hay muchos más cargadores privados, la carga pública y la interoperabilidad de su infraestructura es clave para permitir una adopción más generalizada y un acceso más equitativo a los vehículos eléctricos. Por otro lado, la velocidad de carga (lenta o rápida) también es una consideración importante para los consumidores que buscan pasarse a la electricidad, especialmente cuando consideran un vehículo para viajes largos. Los servicios de carga también deben ser fáciles de utilizar, fiables y con precios transparentes. Además, garantizar la interoperabilidad es importante a la hora de invertir en infraestructuras y servicios de carga, de modo que una amplia base de clientes pueda beneficiarse.

UN CAMBIO IMPOSTERGABLE

Seamos claros: la crisis climática está sobre nosotros; esta ola de calor récord, incendios de gran magnitud, lluvias, ciclones y huracanes atemporales en Occidente es solo la última manifestación de ella. Para abordar esta crisis, los gobiernos, empresas, servicios públicos, debemos actuar para acelerar la electrificación del transporte con una red eléctrica cada vez más limpia, ágil y resiliente. Utilizando las políticas y tecnologías adecuadas, los vehículos eléctricos ayudarán a lograr esta transición a una movilidad más sostenible y, en el camino, generando inclusión social, salud pública y desarrollo económico. Es por eso que necesitamos más, no menos, autos, camiones y autobuses eléctricos en el camino. </>



Sin duda hay preocupaciones sobre el crecimiento sostenible de la industria, no solo porque éste es el cambio más grande que ha enfrentado el sector automotriz en los últimos 100 años, sino por los retos que implican los márgenes ajustados.

¹ El autor es Chief Commercial Officer de Evergo y pionero del transporte eléctrico en México.

² Emisiones de CO₂ en 2023. Agencia Internacional de Energía. Marzo 2024.

³ Emisiones del transporte en todo el mundo: estadísticas y hechos. Departamento de Investigación de Statista. Febrero, 2023.

⁴ Emisiones del transporte en todo el mundo: estadísticas y hechos. Departamento de Investigación de Statista. Febrero, 2024.

⁵ Emisiones de CO₂ en 2022. Agencia Internacional de Energía. Marzo 2023.

⁶ International Energy Agency - Global EV Outlook 2024.

⁷ International Energy Agency - Global EV Outlook 2024.

⁸ Electrificando a Nueva York: el potencial económico del creciente transporte eléctrico. Elaborado para Economía Energética Avanzada (AEE) por BW Research Partnership.

⁹ Programa Avanzado de Autos Limpios, Junta de Recursos del Aire de California, agosto 2022.

¹⁰ Perspectiva mundial de vehículos eléctricos para 2024. Agencia Internacional de Energía. Abril 2024.



El autor es Chief Commercial Officer (CCO) de Evergo Emobility. Cofundador y CCO de E-Drive.

ROGELIO VILLANUEVA

La fiesta verde empezó hace años»

REDACCIÓN ISTMO



Hay varias formas de trabajar de forma sustentable, una es buscando las cero emisiones, la otra es aprovechar la tecnología de las empresas *Nature Positive*.

Cada vez más empresas y consumidores finales exigen de las empresas el cumplimiento de medidas de mitigación ambiental, en prevención del cambio climático. Es necesario que el emprendedor mexicano vea esta realidad no como una carga más, sino como parte de una nueva forma de pensar, que se propone conservar el planeta. En charla con istmo, el director y cofundador de Breet Technology refiere que en el futuro solo habrá dos tipos de empresa: las *Net Zero*, y las que disminuyan directamente el efecto contaminante de los combustibles fósiles.

¿Cómo describes el problema del cambio climático?

Es el cambio acelerado de temperatura en el planeta. Los cambios siempre han existido, pero lo que estamos viviendo es un calentamiento acelerado. Las consecuencias son las que estamos viviendo actualmente, como los mayores niveles de agua por el derretimiento de los polos, lo que ha llevado a pronosticar que, en 2070, algunas zonas estarán bajo el agua, incluyendo ciudades del sur de México y del norte de Colombia.

Otros efectos son huracanes más intensos, más calor en la época de calor, más frío en la época de frío. Lo hemos visto tanto en los veranos europeos como en los latinoamericanos. También obtenemos menos agua, debido a menores épocas de lluvia y, por tanto, hay mayor sequía. Se vuelve imprevisible la cantidad de agua que va a caer. La agricultura que depende de la lluvia natural se ve afectada, lo que al final del día nos da variabilidad en el precio de los alimentos.

Una consecuencia más son las alteraciones en los ecosistemas, la biodiversidad. De continuar estos incrementos de temperatura, más de 70% de las especies de anfibios podrían extinguirse. Esto evidentemente crearía una cadena de cambios en todos los ecosistemas del planeta.

Pero además, tenemos que tomar en cuenta la salud humana, porque debido al calor, se dan afecciones respiratorias por la contaminación del aire, que de hecho provoca más muertes en el mundo que los accidentes de tráfico. Hay una gran propagación de enfermedades transmitidas por la contaminación, y esto nos mantiene

enfermos. Nueve de cada 10 personas en el mundo respiramos aire contaminado y una de cada 10 muertes en el mundo está relacionada con esto.

Todo esto es causado principalmente por los gases de efecto invernadero. Somos 8,000 millones de personas en el planeta, y cada uno quiere manejar un automóvil, comer tres veces al día, tener ropa cómoda, no pasar mucho frío ni mucho calor, y todo ello involucra industrias que funcionan con combustibles fósiles.

¿Qué prácticas a nivel personal son más efectivas para reducir la huella de carbono?

Está la educación, para entender que el cambio climático existe y nos está afectando. Una opción es concientizarnos en lugares que se están ocupando del tema, como IPADE.

Segundo, saber cuánto estoy contaminando como persona. Yo respiro, inhalo oxígeno y exhalo bióxido de carbono. Hay 8,000 millones

en el futuro solo habrá dos tipos de empresa: las *Net Zero*, y las que disminuyan directamente el efecto contaminante de los combustibles fósiles.





de personas. Debemos preguntarnos, por ejemplo, si esa ropa que voy a comprar la necesito en realidad o tengo algo que pueda seguir utilizando. Si lo requieres, trata de que sean prendas ligadas a la economía circular, con fibras sostenibles o recicladas.

Buscar comida que venga con huella de carbono neutra. Cada vez hay más comida en empaques reciclables y naturales, que dicen su huella de carbono. Se está procurando que se pueda medir la huella de carbono de los eventos: evitar un viaje en avión si es posible, y tener esa sesión de manera virtual. En Europa, por ejemplo, no solo te dan el precio del vuelo, sino que se especifica con cuántas toneladas de CO₂ está contaminando. Si encontramos dos aerolíneas con el mismo precio, que el factor de decisión sea tomar el menos contaminante.

Si no puedo evitar que mi transporte, se puede comprar un bono verde de carbono. Estos bonos funcionan de la siguiente manera: pago por ejemplo 50 pesos por un bono que me vende una determinada aerolínea, y ese dinero va directamente a empresas y proyectos que están mitigando el CO₂ en el mundo. Por ejemplo, hay quien está conservando árboles en Costa Rica o en la Sierra en México.

Otra alternativa es hacer composta. Hay empresas que se dedican a esto, una de ellas mexicana, que precisamente se llama Hagamos Composta. Puedes suscribirte y, por una cantidad al mes, van a tu domicilio, recogen la cubeta donde hiciste composta y te dejan una limpia.

En cuanto a los autos eléctricos, se está hablando de que las baterías de litio contaminan más, sí, pero tenemos que dar oportunidad a nuevas tecnologías. Si vas a un evento, llévate tu termo con agua. Tenemos solo un planeta y lo más importante en el tema de la ecología, dicho por el Papa Francisco en su Encíclica *Laudato Si'*, es cuidar del medioambiente, pero no olvidando al ser humano. Dios nos dio este planeta para cuidarlo, protegerlo; tenemos una gran responsabilidad.

¿Cuáles son las prácticas a nivel empresarial?

A nivel empresarial se puede empezar por separar la basura, usar hojas recicladas,

**somos
8,000 millones
de personas
en el planeta,
y cada una
queremos manejar
un automóvil, comer
tres veces al día,
tener ropa cómoda,
no pasar
mucho frío
ni mucho calor,
y todo ello
involucra industrias
que funcionan
con combustibles
fósiles.**

imprimir lo menos posible y organizar programas de reforestación. Pero es muy importante hacer una declaración ambiental de tu producto, seguir prácticas ESG, certificar tus edificios como LEED y certificarte como Empresa B.

Como lo hemos visto en Bree, con las empresas y las cámaras que están en el Consejo Nacional de Sostenibilidad, lo que aquí es una innovación, en otros países es requisito de entrada. Hoy en día nosotros lo vemos como hacer algo extra, pero hay empresas que separan residuos y ya no conocen otra forma de hacerlo. La tendencia en los temas de sostenibilidad y verdes es que hoy lo vemos como un extra, sin embargo, en los años por venir serán un estándar.

Una botella, por ejemplo, quizá no debió hacerse, pero si fue necesario, que se haga con materiales de segundo, tercer o cuarto uso. Se está estandarizando en todas las industrias: en la moda se está confeccionando con materiales reciclados. Hoy se demuelen edificios y todo ese material se puede reutilizar: el bloque, el cemento, el concreto, las varillas, las ventanas. Se están buscando materiales que duren más, porque la obsolescencia programada que se da en las empresas para que haya nuevas ventas, cada día va a disminuir, y tendrán que buscar otro valor que ofrecer o quedarán fuera.

Hemos platicado con empresarios en IPADE, preguntándoles quién está haciendo alguna empresa o negocio verde y muy pocos levantan la mano, pero cuando preguntamos quién es proveedor de alguna de las grandes empresas del mundo, llámese Apple, Walmart, Amazon, son más. La respuesta es que, si no tienen implementadas estrategias verdes, sus compradores se los van a exigir.

Hay un movimiento del World Economic Forum que se llama First Movers Coalition, y son una serie de verticales que han pedido desde el Acuerdo de París de 2015 a las empresas a nivel global. Empresas líderes en su industria que implementen estrategias de sostenibilidad, y les piden a sus proveedores, que las cumplan. Está por ejemplo Cemex: requiere empresas que cumplan con requisitos de sostenibilidad. De modo que, si no lo hago por convicción, debo hacerlo por negocio. Eso no va a suceder en

cinco años: está sucediendo en 2024, y cada día más en México y Latinoamérica.

Un gran reto que tenemos son las políticas ambientales federales, estatales, municipales, que tendrán rápidamente que estar alineadas con una taxonomía sostenible, que ya México declaró que tiene, y debe aterrizar a políticas que puedan implementarse para poder motivar, exigir y más adelante penalizar a quienes no las estén cumpliendo.

¿Qué es Breet y cómo surge?

El nombre es de una palabra que no existe. Es un juego de letras que pensamos para dar una solución a la contaminación ambiental. Soy de Naucalpan en el Estado de México. Como muchos, en 1985 salí de Ciudad de México, primero por el temblor, pero también porque vivía enfermo por el esmog. Siempre me ha llamado la atención lo que tenga que ver con la descontaminación.

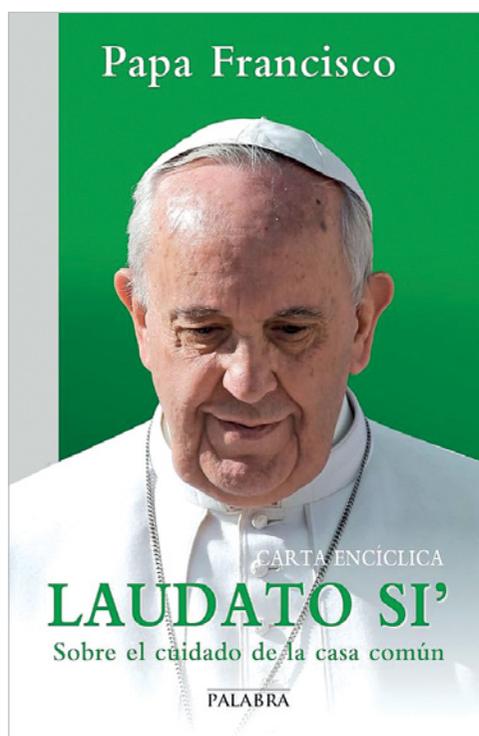
Hace algunos años invertimos en una tecnología, al tiempo que quisimos corroborar qué era, cómo funcionaba la fotocatalisis y cómo podía ayudar al medioambiente.

Fue cuando dimos en España con la Asociación Ibérica de Fotocatalisis, de la que somos miembros y nos pidieron nuestra tecnología, que deriva de una nanotecnología hecha por investigadores mexicanos -socios de nuestra propia empresa-, que nos permitió hacer un líquido transparente que se puede aplicar en superficies. Al ponerlo, rociándolo de una manera muy simple, tiene una durabilidad de hasta cinco años. El líquido, al entrar en contacto con la luz natural (o artificial, siempre y cuando haya luz ultravioleta) y el aire contaminado del medioambiente, lo purifica. Dicho de otra forma, elimina las partículas contaminantes de óxido nítrico.

Los combustibles fósiles generan dióxido de carbono, metano y óxido nítrico. El dióxido de carbono es el que provoca el calentamiento global, el metano nos enferma también, pero el óxido nítrico es una partícula 300 veces más dañina que el CO₂, y permanece en la atmósfera por 114 años. No hay muchas tecnologías que se estén enfocando en eliminarlo.

Lo que hicimos con Breet fue crear una tecnología certificada en Europa que purifica

tenemos solo un planeta y lo más importante en el tema de la ecología, dicho por el Papa Francisco en su Encíclica *Laudato Si'*, es cuidar del medioambiente, pero no olvidando al ser humano.



aire, igual como pueden hacerlo cuatro árboles adultos, pero lo hacemos al instante. Sucede de forma similar a la fotosíntesis de las plantas, que reaccionan con la luz del sol.

¿Cuáles son sus compromisos con el medioambiente?

Como empresa formamos parte de varios organismos en México y el mundo, como el Pacto Mundial de la ONU. Cumplimos con los ODS, que están ligados al tema de cambio climático. Hacemos alianzas con empresas que quieran llevar a cabo estrategias de sostenibilidad y procuramos apoyar en el objetivo de Ciudades Sustentables.

Pertenece también a la Comisión Nacional de Ecología de Coparmex, en la que estamos trabajando mucho para que más empresas puedan implementar tecnología, no solo la verde que existe en *startups* y *scaleups*, sino la nuestra. Si en sus edificios o viviendas no pueden plantar árboles, pero quieren purificar el aire, lo podemos hacer junto con ellos. Es llevar a cabo una reforestación en empresas donde no habría otra forma de hacerla. Por ejemplo, ¿cuántos árboles pueden sembrarse en la zona bancaria del centro de la Ciudad de México? Pocos, porque no hay espacio ni existen las condiciones. Sin embargo, la contaminación, especialmente de los automóviles, es muy alta. También sucede en las zonas industriales.

Nuestra labor es que todos puedan acceder fácilmente a la tecnología, para poder aplicarla. Nuestro compromiso es con la salud humana y el medioambiente. Para 2030 y de acuerdo con los objetivos de París, los nuevos edificios deben ser «cero emisiones». Para 2050, no solo los edificios nuevos, sino todos los existentes en países que hayan firmado el Acuerdo de París, tienen que ser Net Zero. Esto significaría que cualquier edificio de la Ciudad de México tendrá que ser cero emisiones.

Nosotros estamos en una clasificación de Nature Positive porque no solamente apuntamos a cero emisiones, sino que además contribuimos, purificando el aire. También pertenecemos al Consejo Nacional de Sostenibilidad, que hemos formado con las principales cámaras e instituciones educativas de México. Ahí estamos luchando por formar una conciencia

empresarial, porque la mayoría de los empresarios quieren un incentivo monetario o de otra índole y actualmente no existen. Lo primero que debe entenderse es que el tema de las tecnologías y las exigencias verdes constituye una problemática real y que está en todos solucionar. En nuestras empresas es posible que solo algunos productos tengan una connotación o solución verde, pero podemos ver que su huella de carbono sea menos impactante.

¿Cuál ha sido su estrategia de venta y expansión?

Lo primero ha sido demostrar que contamos con un certificado a nivel internacional. Somos la única empresa mexicana certificada en fotocatalisis, y nos da tranquilidad porque han llegado otras empresas a preguntar en Europa y las mandan con nosotros.

A lo que apliquemos la tecnología -el producto o la empresa-, podemos también certificarlo en España, dejando un testigo de lo que instalamos. Esto nos da transparencia, y estamos en una estrategia B2B con empresas que tienen compromisos a nivel internacional, que están llevando a cabo acciones para mitigar el CO₂, o que quieren crear conciencia en sus mismas empresas.

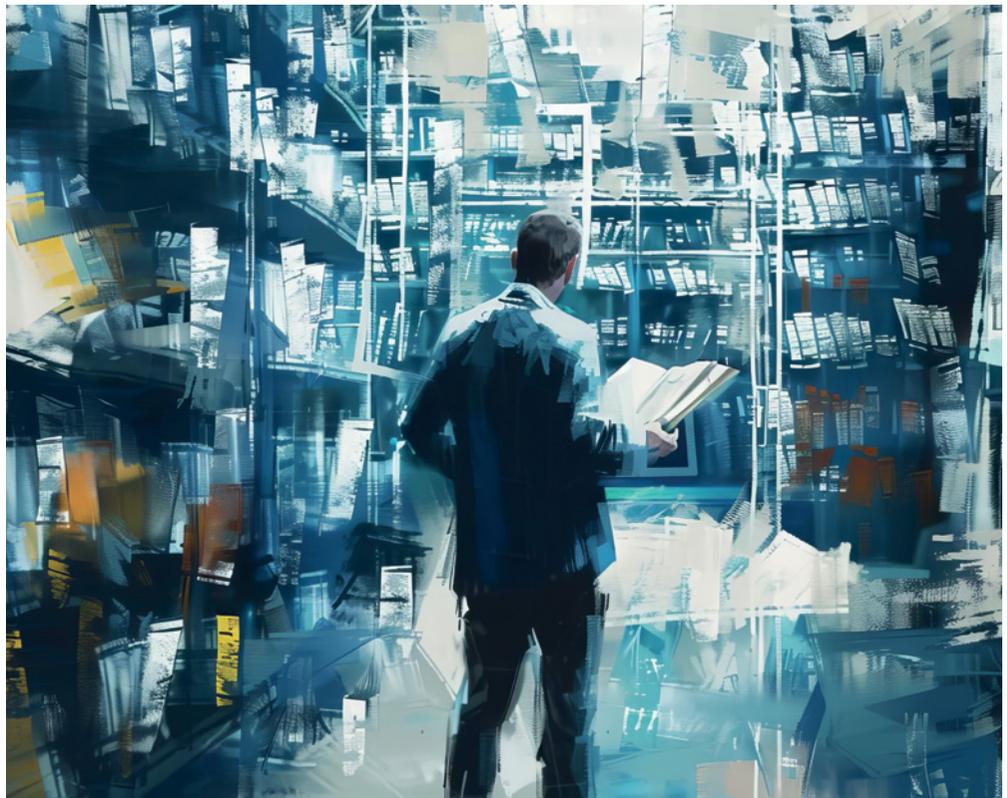
Las empresas internacionales que se han convencido de que el cambio climático es una realidad, son las que nos están buscando. También nos buscan en una estrategia B2B2C. Es decir, empresas que hacen sus propios productos y quieren implementar nuestra tecnología a un nivel de licenciamiento para comercializarlo. Lo hacemos, porque tenemos el laboratorio de investigación. Hay una empresa global con la que estamos en acuerdo para que ellos hagan sus productos y tengan nuestro certificado de purificación de aire de fotocatalisis.

Derivado de una última estrategia que hicimos este año, estamos trabajando en el mercado B2C, donde las personas pueden adquirir directamente nuestros productos en algunas tiendas y utilizarlo en sus edificios o casas.

¿Qué promueve el

Consejo Nacional de Sostenibilidad?

El Consejo nace por la exigencia internacional que se hace a México para cumplir con las



un gran reto que tenemos son las políticas ambientales federales, estatales, municipales, que tendrán rápidamente que estar alineadas con una taxonomía sostenible.

políticas verdes, y existen muchas dudas de las cámaras y los empresarios. Surge también como un apoyo a las políticas públicas en el país. Podemos ser un referente para trabajar en conjunto con varias cámaras en las necesidades reales de los más importantes sectores de México.

Hay una gran oportunidad, porque nos van a exigir un *newshoring* verde. Trabajamos de la

mano y formamos parte del Consejo del Green Building Council de México.

En cuanto a la sostenibilidad en temas de moda y agricultura, se han dado estrategias internacionales, pero para aterrizarlas a nuestro país queremos trabajar en conjunto y que no lleguen a imponerse como políticas ajenas al negocio.

es bueno que como empresarios tengamos la oportunidad de hacer algo para futuras generaciones. No pensemos en el mundo del 2024, pensemos en el 2100, en el 2200, en los nietos de nuestros nietos.

Hemos buscado a la agencia de promoción económica de Alemania, GIZ, entre algunas otras, para que podamos hacer uso de las propuestas de proyectos que ellos tienen como mandato para implementar en Latinoamérica.

La función del Consejo es ser un catalizador ordenado de lo que ya existe en el mundo de políticas verdes, para que así se puedan implementar, a manera de softlanding, en México, y que desde aquí pueda surgir una propuesta de tropicalización de las nuevas políticas.

¿Hay mayor interés en el cambio climático por parte de las empresas?

Sí. Actualmente, las empresas están percibiendo la demanda de sus clientes corporativos, en cuanto a que tienen que cumplir con políticas ESG, ser Empresas B certificadas y cumplir con su declaración de impacto de producto para exportar a ciertos países y vender a determinados proveedores.

Por otro lado, los clientes también están comenzando a exigir. El mercado está cada día más en busca de productos que no tengan un impacto en el mundo, no solamente en el tema verde sino en salarios dignos, entre otras cosas. En sostenibilidad, las empresas están viendo un incremento de las exigencias de clientes y consumidores, donde las nuevas generaciones no pasarán por alto que no estén haciendo algo, cuando menos para no dañar, pero van a premiar a la empresa que deje un beneficio.

La fiesta verde en el mundo ya empezó desde hace muchos años y la meta es que para 2030 sea un gran hito. El pasado 5 de junio se celebró el Día Mundial del Medioambiente y hay mucho de lo que tenemos que hablar.



¿Qué se puede decir los emprendedores y empresarios sobre el tema ESG en México?

Tratando de ser muy positivo, veamos el asunto ESG como una excelente oportunidad para cumplir de manera ordenada lo que nos van a pedir al solicitar un préstamo bancario. ESG implica orden financiero y transparencia en todo lo que hacemos como empresa. ¿Qué estamos produciendo? ¿Cómo lo estamos produciendo? ¿A quién estamos beneficiando? ¿Cómo lo estamos documentando? Hay metodologías que durante muchos años nos han permitido documentar procesos. ESG es una gran oportunidad, aprovechémosla. Es bueno que como empresarios tengamos la oportunidad

de hacer algo para futuras generaciones. No pensemos en el mundo del 2024, pensemos en el 2100, en el 2200, en los nietos de nuestros nietos.

Creo que IPADE tiene una gran oportunidad, al mismo tiempo que una gran responsabilidad de educarnos a los empresarios de México en las mejores prácticas, pero también en temas de sostenibilidad. Sacar las mejores referencias del mundo, mostrar los casos de negocio, para poder aterrizarlos y ver qué funcionan para México. IPADE es el gran referente para que los empresarios veamos las mejores prácticas y las compartamos en las aulas, con el método de caso. Como decía el doctor Carlos Llano, «vamos a aprender de nuestros compañeros». </>



El
don del
sentido
de la
vida¹

¿La vida tiene sentido? ¿Cuál es el sentido de la vida? Una reflexión a partir del pensamiento de Joseph Ratzinger.

ALEJANDRO SADA MIER Y TERÁN

«El hombre puede permanecer y hallar su sentido únicamente en la verdad», pues «un sentido que no fuera la verdad sería un sinsentido»², decía Joseph Ratzinger en 1968. Esta declaración se enfrenta cara a cara con un mundo que ha puesto toda la esperanza del sentido en la acción humana; un mundo que se cree capaz de inventarse su propio sentido, de crearse su propia verdad.

Pero una verdad capaz de sostener el sentido de lo que somos no es algo que podamos crear; más bien, lo que nos corresponde es recibirla y colaborar con ella. Por eso, el teólogo alemán sostiene que el sentido no se basa primordialmente en la acción humana, sino que se trata siempre de algo que nos precede y, por lo mismo, no se puede construir, sino que solo puede ser descubierto y acogido en la propia existencia.

SIGNIFICADOS DE SENTIDO

En su pequeño libro sobre el sentido de la vida, el filósofo canadiense Jean Grondin explica elocuentemente que cuando hablamos de sentido nos referimos habitualmente a cuatro cosas distintas. El primer sentido de sentido «designa simplemente la dirección de un movimiento».³ En segundo lugar, el término se usa «para circunscribir la significación, la acepción o el alcance de una palabra».⁴ En tercer lugar, cuando hablamos del «sentido de la vida» también podemos referirnos a «una capacidad de sentir e incluso de disfrutar la vida»⁵; finalmente, se entiende también por sentido «una capacidad de juzgar, de apreciar la vida»⁶.

Me parece que las primeras dos acepciones son especialmente habituales para referirnos específicamente a la cuestión del sentido de la vida. Nos preguntamos si la vida lleva una dirección, si «va a alguna parte» y cuál es su destino; también nos preguntamos si la vida tiene por sí misma algún significado. En ambos casos existe la tensión entre quienes piensan que el sentido puede ser construido por el ser humano y quienes, como Ratzinger, sostienen que el sentido solo puede ser recibido y que, por lo tanto, uno no puede creárselo a sí mismo.

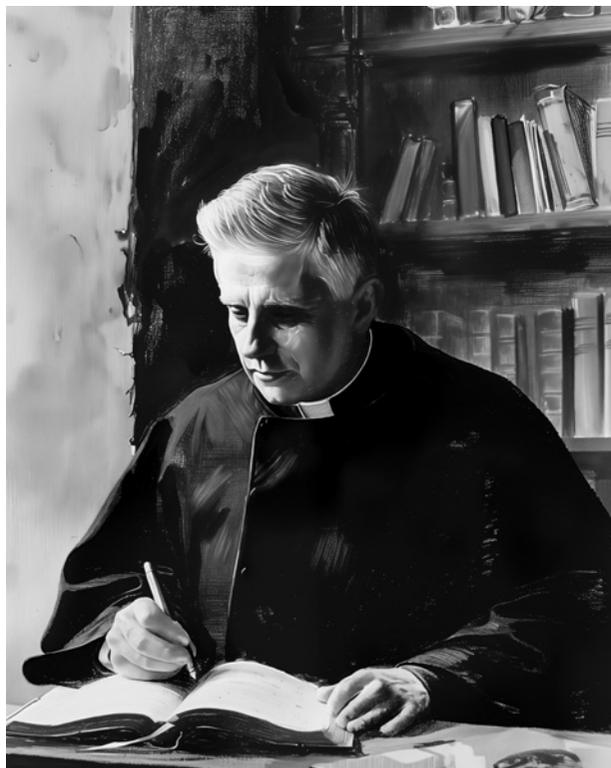
Los primeros tienden a pensar que la dirección de la vida depende del rumbo que se le quiera dar, y que el significado no viene dado,

sino que hay que dárselo. Ratzinger, por el contrario, nos invita a buscar la dirección de la vida en forma de vocación, y el significado como un don que se encuentra en la estructura ontológica de la realidad que solemos llamar naturaleza.

El teólogo alemán no ignora que en nuestra existencia cotidiana tenemos la experiencia de que podemos darle una dirección a nuestras acciones. Podemos intentar contribuir al desarrollo científico, a la vida familiar, al arte y a la cultura; podemos esforzarnos por mejorar en el trabajo, por optimizar nuestros hábitos ecológicos, etcétera. En este sentido, naturalmente podemos «darle sentido» o dirección a nuestras vidas. Sin embargo, debemos preguntarnos: ¿son verdaderamente significativas esas direcciones o se trata simplemente de orientaciones arbitrarias? ¿Se pueden calificar como significativas en si mismas o son, en realidad, preferencias carentes de significado?

Ratzinger piensa que una valoración objetiva de una de estas direcciones solo puede hacerse si contamos con un criterio ontológico, es decir, con un criterio que podamos encontrar en lo que las cosas son, en el orden del ser. Pensemos, por ejemplo, cómo juzgamos si una vuelta es afortunada o desafortunada. Decimos que es un acierto si nos acerca a la meta y un desacierto si nos aleja de ella. Siguiendo la analogía, la meta última debe hallarse en el orden del ser, en la naturaleza, de modo que nos permita valorar la calidad de las direcciones que le damos a nuestras acciones. Si no hubiera un destino objetivo, cualquier vuelta o dirección sería insignificante. Esto quiere decir que el orden del *ser* (la meta objetiva) es anterior al orden del *hacer* (nuestras elecciones) y solo desde el *ser* se puede juzgar, en última instancia, el *hacer*.

Alguien podría contraargumentar que el criterio de la meta podría depender del fin que cada uno se fije, no de la naturaleza. Sin embargo, eso no sería más que postergar el problema, porque podríamos preguntar si hace alguna diferencia significativa fijarse una meta en lugar de otra; si es lo mismo, por ejemplo, proponerse como meta ser el asesino serial más exitoso del mundo o contribuir a la reducción del hambre. Si no contamos con un criterio previo a la elección de tal o cual meta, no podremos decidir si la elección



«El hombre puede permanecer y hallar su sentido únicamente en la verdad», pues «un sentido que no fuera la verdad sería un sinsentido», decía Joseph Ratzinger en 1968.

ha sido significativa o insignificante. En otras palabras, si la vida humana no estuviera orientada a cierta realización objetiva, no se podrían valorar como objetivamente significativas nuestras decisiones.

Recordemos el impresionante llamado que hizo Karl Marx a emprender el camino de la acción: «Los filósofos no han hecho más que interpretar de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo»⁷. La

pregunta obvia es: ¿Y hacia dónde transformamos el mundo? ¿Hacia dónde lo dirigimos? La transformación solo tiene sentido si sabemos para qué la estamos realizando y hacia dónde ha de orientarse. Ese *para qué* y ese *hacia dónde* solo pueden derivarse de un orden anterior a nuestras acciones.

Una vez más, la transformación (que en cierto sentido es un movimiento dirigido) solo puede ser significativa si es medida y orientada por criterios que dependen de lo que las cosas *son*, pues no se trata de transformar por transformar en cualquier dirección: calificamos a un cambio como bueno, no por el puro hecho de ser un cambio, sino por la conveniencia que tiene según un ordenamiento metafísico que precede a cualquier hacer.

Por esta razón, la pregunta por el sentido de la vida es, en el último análisis, la cuestión de si existe o no un orden en el ser, un gran significado metafísico, que nos permita evaluar nuestras acciones como convenientes o inconvenientes. Naturalmente, podemos emprender pequeños sentidos con nuestras elecciones; sin embargo, para que esos sentidos sean realmente significativos, deben responder a un gran sentido que se encuentre inscrito en el orden del ser, es decir, que forme parte de la realidad humana que hemos recibido.

DOS POSTURAS FUNDAMENTALES

En su obra *Introducción al cristianismo*, Ratzinger identifica dos posturas fundamentales ante la cuestión del misterio del ser:

La primera y más obvia se podría expresar más o menos así: Todo lo que nos encontramos es, en última instancia, masa, materia; esta es lo único que permanece siempre como realidad demostrable; por consiguiente, representa el verdadero ser de todo lo existente. Esta es la solución *materiálista*. La otra posibilidad apunta en la dirección contraria y dice: Quien observe la materia hasta el final descubrirá que es ser pensado, pensamiento objetivado. Por tanto, ella no puede ser la última instancia. Al contrario, antes que ella existe el pensamiento, la idea; todo ser es, en último término, ser pensado y se reconduce al



nos preguntamos si la vida lleva una dirección, si «va a alguna parte» y cuál es su destino; también nos preguntamos si la vida tiene por sí misma algún significado.

espíritu como realidad originaria. Estamos ante la vía *idealista*⁸.

Ratzinger intenta mostrar que nuestro modo de situarnos ante la totalidad de lo real en última instancia se realiza de dos maneras básicas: comprendiendo la realidad originaria -el *stoff* último de las cosas- como pura materia o como espíritu. Con materia se refiere a «un ser que no se comprende a sí mismo, que es, pero que no se entiende a sí mismo»; con espíritu, en cambio, se refiere a un «ser que se comprende a sí mismo».

Si la forma primaria de realidad es, pues, pura materia, esto es, puro ser que no se entiende a sí mismo, entonces -piensa Ratzinger- «la comprensión del ser tan solo se sitúa, como un producto casual y secundario, en el camino del desarrollo»⁹. Esto quiere decir que el pensamiento y el sentido serían «subproductos» del ser, los cuales no tendrían un significado estructurante, regulador para el conjunto de lo real. Serían, más bien, productos de una ocasionalidad azarosa, pero no realidades fundacionales. En este escenario, la existencia humana no podría comprenderse a partir de las nociones de vocación y respuesta, porque la realidad, en última instancia, no sería *para nada*, no llevaría ningún propósito.

La postura alternativa es la opción idealista, la cual propone que la materia no es solo materia, sino que es, en el fondo, ser pensado. Desde esta postura, la realidad originaria no es la materia, sino el espíritu. Esta solución al problema del ser sostiene que detrás de las cosas está una conciencia individual que las ha pensado, de modo que los seres portan una estructura intelectual que refleja a un espíritu. De este modo, la racionalidad que vemos en las cosas sería en realidad reproducción y expresión de una racionalidad originaria que se hace accesible por medio de las estructuras racionales del mundo. En otras palabras, para esta postura el ser es pensable, porque previamente ha sido pensado, es inteligible porque ha surgido de un intelecto fundacional.

El cristianismo se encuentra del lado de la postura idealista, aunque no coincide exactamente con ella. Podríamos decir que la conduce a desarrollos posteriores. También para la

fe cristiana el ser es ser pensado. No obstante, no es pensado de manera que solo sea pensamiento, como si se tratara de la interioridad de la mente de un sujeto. En este caso, las cosas no tendrían una existencia autónoma, sino solo en apariencia. Únicamente existiría el sujeto que piensa, y sus pensamientos -la realidad que denominamos mundo- existirían dentro de ese sujeto que llamamos Dios. Para el cristianismo, en cambio, si bien las cosas sí son seres pensados, también gozan de una existencia verdaderamente autónoma. Ratzinger lo explica así:

La fe cristiana opina que las cosas son ser pensado por una conciencia creadora, por una libertad creadora y esta conciencia creadora, que sostiene todas las cosas, ha dotado a lo pensado en su libertad de un ser propio y autónomo. Esto es, trasciende al mero idealismo. Mientras que este, como ya dijimos, explica todo lo real como contenido de una conciencia individual, para la perspectiva cristiana el fundamento es una libertad creadora, que sitúa a su vez lo pensado en la libertad del propio ser, de modo que, por un lado, es ser pensado por una conciencia y, por otro, verdadero ser en sí mismo¹⁰.

Esto es lo que significa, según Ratzinger, hablar de un Dios creador. El pensamiento que se manifiesta objetivamente en la racionalidad del mundo es una conciencia que al pensar crea: «En el origen de todo ser no se encuentra una conciencia cualquiera, sino una libertad creadora que, a su vez, genera libertad». Como puede verse, entre la primacía de la materia y la primacía del espíritu, el cristianismo opta por esta última opción. No obstante, aclara que la naturaleza de ese espíritu, cuyo pensamiento da lugar al mundo, «no es una conciencia anónima, neutral, sino libertad, amor creador, persona»¹¹.

LA UNIDAD DE LA VERDAD Y EL SENTIDO

El hecho de que en el origen del ser no nos encontremos con una realidad irracional, sino, por el contrario, con una racionalidad creadora, garantiza que podamos hablar no solo de existencia, sino también de verdad en sentido estricto. La verdad es, para Ratzinger, no solo el hecho

la pregunta por el sentido de la vida es, en el último análisis, la cuestión de si existe o no un orden en el ser, un gran significado metafísico, que nos permita evaluar nuestras acciones como convenientes o inconvenientes.



de que las cosas *son*, sino que *son racionales*, portadoras de una estructura inteligente e inteligible. De esta verdad depende en última instancia si las cosas tienen o no un sentido último. Es tan íntima esta relación entre la verdad y el sentido que al final del camino la búsqueda de la verdad y la búsqueda del sentido terminan siendo el mismo movimiento.

Para entender el fondo de esta cuestión conviene insistir una vez más en que el gran pensamiento que se encuentra en el origen es también amor. Siguiendo una larga tradición, Ratzinger se refiere a ese ser original con la palabra griega *Logos* (con mayúscula), que significa razón o palabra. En un debate con el filósofo ateo Paolo Flores d'Arcais lo explicó así:

Ese es el Dios que es *Logos*, como dice después san Juan, que es la razón creadora, que es palabra porque *Logos* no es simplemente razón, sino que es una razón que ya habla, es decir, un relacionarse, un acercarse, y en ello tenemos ya una renovación del concepto de razón que va más allá de la pura matemática, de la pura geometría del ser y que no obstante es *Logos*, y también hablando y también yendo más allá de esa pura matemática, sigue siendo *Logos* a pesar de todo, es decir, razonable... pero lo que aquí se anuncia es el hecho de que este *Logos* es amor - se aproxima- y ese amor efectivamente realiza cosas locas. Porque parece absurdo que un Dios, desde su condición de eterna felicidad, se ponga en juego por esa diminuta criatura que es el hombre, se ponga en juego en este mundo hasta la muerte¹².

El que busca la verdad y se encuentra con que esa verdad, ese *Logos*, es también amor, descubre que la verdad no es fría e inhóspita, sino que responde a los anhelos más profundos de su existencia. ¿Qué sería una realidad inhóspita? En un texto de 1977, Ratzinger evoca el sentimiento de extrañeza mortal que el joven Albert Camus recuerda de su visita a la ciudad de Praga.

Unas cuantas líneas del relato bastan para sentir su inquietud:

Tenía miedo de estar solo en la habitación del hotel, sin dinero y sin ardor, reducido a mí mismo y a mis miserables pensamientos. Me perdía en las suntuosas iglesias barrocas, procurando encontrar en ellas una patria. Pero salía de allí más vacío y más desesperado por aquella conversación decepcionante conmigo mismo [...] Procuraba calmar mi angustia en todas las obras de arte. Truco clásico: quería disolver mi sublevación en la melancolía. Pero en vano. Tan pronto como salía, era un extraño. [...] Iglesias, oro e incienso, todo me rechaza en una vida cotidiana en la que mi angustia da su precio a cada cosa¹³.

Ratzinger explica que la ciudad de Praga es para el escritor francés una oscura cárcel que se ha convertido en un símbolo de la vida del hombre en el mundo: nos encontramos como «enclaustrados en una ciudad cuya lengua desconocemos; reclusos en una mortal soledad; al final, su belleza se torna en mofa y el prisionero se hunde en el abismo del absurdo»¹⁴. Esta es la imagen cruel de un mundo sin sentido en el que no hay verdad (no hay racionalidad profunda) o, dicho de otro modo, en el que la «verdad» es que los anhelos del hombre apuntan a un engaño, porque el universo no tiene respuestas para su búsqueda de felicidad y de plenitud existencial; es, por lo tanto, un extraño sin hogar.

La alternativa de la primacía del *Logos* es justo lo contrario. Ante los clamores profundos de la existencia humana, el ser no permanece mudo, ni responde «no te conozco». Cada hombre recibe una acogida positiva. Su existencia no simplemente *es*, sino que *es querida* por el fundamento último de la realidad.

En el mismo texto de 1977, Ratzinger relaciona el sentido con la posibilidad de aceptarse a uno mismo, lo cual supone que hay un acuerdo entre el propio clamor y la existencia misma: «el acto, al parecer tan sencillo, de quererse a sí mismo, de ponerse de acuerdo consigo mismo, plantea en realidad el problema del universo total. Plantea el problema de la verdad: ¿Es bueno que yo sea? ¿Es bueno incluso que algo exista?



Decir que el *Logos* creador ama a su criatura garantiza la unidad de la verdad del ser y de su sentido existencial, que consiste en lo que podríamos llamar su acuerdo ontológico.



¿Es bueno el universo?»¹⁶ Responder a estas preguntas con un sí supone que todo esto tiene un sentido y por eso es buena su existencia, porque es querida, es amada, y no por un amor ilusorio y finito, sino por el fundamento último del ser.

Decir que el *Logos* creador ama a su creatura garantiza la unidad de la verdad del ser y de su sentido existencial, que consiste en lo que podríamos llamar su acuerdo ontológico. La existencia humana es absolutamente amada por ese *Logos*, lo cual se manifiesta en el misterio de la cruz:

Para Dios -explica Ratzinger-, el hombre es tan importante que ha llegado a padecer por él. La cruz, que según Nietzsche es la más aborrecible expresión del carácter negativo de la religión cristiana, es, en realidad, el centro del evangelio, la buena nueva. La cruz es la sanción a nuestra existencia, no con palabras, sino en un acto de tan absoluta radicalidad que hace que Dios se encarne y penetre cortantemente en esta carne, que hace que para Dios merezca la pena morir en su Hijo hecho hombre. Quien es amado hasta tal punto que el otro identifica su vida con el amor y no es capaz de seguir viviendo sin él, quien es amado hasta la muerte, este tal se sabe amado de verdad. Si Dios nos ama así, es que somos verdaderamente amados. Entonces el amor es verdad y la verdad amor. Entonces la vida merece la pena¹⁶.

Esta unidad del *Logos* y el amor, en cuyo acto creador las cosas toman su ser desde una gran afirmación, le confiere a la existencia un tono de hospitalidad, no de extrañeza. De ahí surgen tanto la racionalidad de lo real como su afirmación radical que hace que pueda reconocerse su existencia como buena y querida. A la luz de todo esto se ve lo que quiere decir que la verdad y el sentido son, en el fondo, la misma realidad. Significa que quien encuentra la verdad se encontrará con el sí de su existencia y quien encuentra el sentido de su existencia se encontrará con que es también el fundamento de toda verdad. Significa que el fundamento de la realidad es también el que le da sentido a la

el que busca la verdad y se encuentra con que esa verdad, ese *Logos*, es también amor, descubre que la verdad no es fría e inhóspita, sino que responde a los anhelos más profundos de su existencia.

vida. Encontrarse con el fondo del misterio del ser, por lo tanto, es encontrarse con el Creador que ama a su creatura y establece vínculos con ella. Esto es lo que significa descubrir el sentido de la vida. </>

¹ Este artículo es una versión abreviada del estudio «Cristianismo y sentido de la vida: una reflexión a partir del pensamiento de Joseph Ratzinger», *Scripta Theologica* 53(3) (2021), 595-624.

² Ratzinger, J., «Introducción al cristianismo. Lecciones sobre el credo apostólico», en *Joseph Ratzinger obras completas IV*, Madrid: BAC, 2018, 59. En adelante me refiero a esta obra con la abreviatura: *JROC IV*.

³ Grondin, J., *Del sentido de la vida. Un ensayo filosófico*, Barcelona, Herder, 2005, 36.

⁴ *Ibid.*, 38.

⁵ *Ibid.*, 40.

⁶ *Ibid.*, 42.

⁷ Marx, K., *Escritos juveniles*, Madrid: Emesa, 1975, 144

⁸ *JROC IV*, 121.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*, 122-123.

¹¹ *Ibid.*, 122.

¹² Ratzinger, J. y Flores d'Arcais P., *¿Dios existe?*, 35-36.

¹³ Camus, A., *Obras*, vol. 1, 89.

¹⁴ Ratzinger, J., *Teoría de los principios teológicos. Materiales para una teología fundamental*, Barcelona: Herder, 1985, 89.

¹⁵ *Ibid.*, 93.

¹⁶ *Ibid.*, 93-94.



El autor es doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra; actualmente es profesor investigador en la Universidad Panamericana.



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.



Amina Al-Bish: pensar en el otro

FERNANDA CARRASCO

El perfil de esta edición lo queremos dedicar a Amina Al-Bish. Ella es originaria del sur de Idlib, una ciudad situada al noroeste de Siria. Amina perdió a sus padres muy pequeña y por esa razón tuvo que dejar sus estudios y casarse muy joven. Actualmente, es madre de cinco hijos y ella y su familia fueron desplazados a Salqueen, cerca de la frontera turca en el norte, después de que su casa fuera bombardeada por el régimen sirio.

Las anteriores circunstancias desencadenaron en Amina la necesidad de ayudar a otras personas, así que tomó la iniciativa de estudiar y entrenarse en dar primeros auxilios de emergencia y también se preparó como enfermera. Después, ya con estas habilidades, se unió como voluntaria a White Helmets, una organización voluntaria sin fines de lucro para la protección y asistencia de civiles en las zonas de conflictos armados en Siria.

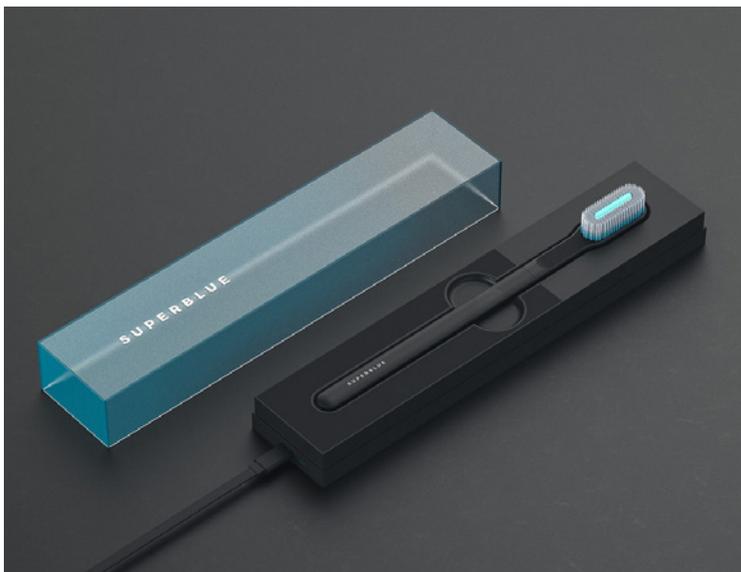
Amina fue una de las primeras mujeres voluntarias de la Defensa Civil de Siria como parte de White Helmets, en el año 2017, en medio de la creciente intensidad de la guerra civil en su país. Amina salvó muchas vidas y brindó primeros auxilios a los civiles heridos durante el conflicto.

En febrero de 2023 Amina volvió a su trabajo como rescatista voluntaria después del terremoto de magnitud 7.8 que azotó Siria y Turquía. Esta tragedia dejó vecindarios devastados y a varios miembros de su familia atrapados bajo los escombros y gracias a su labor y a la de los demás miembros de White Helmets se pudieron salvar muchas vidas.

Por todo esto, es que Amina Al-Bish fue reconocida en la lista de 2023 de la BBC, en la que eligen a las 100 mujeres más destacadas del año. En esta lista están reunidas las mujeres más inspiradoras o con mayor influencia en el mundo y comprende ámbitos muy variados. Entre la lista se encuentran activistas, deportistas, políticas, empresarias, científicas, artistas y en general mujeres que están haciendo la diferencia en su comunidad y en el mundo.

Actualmente, Amina está completando una carrera universitaria en administración de empresas, pues siempre tuvo el deseo de estudiar, pero hasta ahora es que tiene esa oportunidad. Además, Amina hace grandes esfuerzos por mejorar la vida de las mujeres de su comunidad en una región que sigue presenciando enfrentamientos y también dirige un centro para mujeres en Ariha al noroeste de Siria.

La vida que Amina y sobre todo sus estudios y trabajo están encaminados con un objetivo muy claro en su mente: la construcción de una Siria pacífica. </>



G A D G E T S R E L U C I E N T E S

Dylan Fealtman creó SuperBlue, un cepillo de dientes con sanitizante, que mejora inmediatamente tu higiene bucal. Este sanitizante elimina el 99.8% de las bacterias que se quedan en el cepillo de dientes después de cada limpieza bucal. La manera en que lo hace, es a través de un estuche que emite luz UV manteniendo a tu cepillo limpio y fresco mientras no lo estás usando. Además de mejorar la higiene, este *gadget* reduce el desperdicio, pues las cabezas del cepillo son reemplazables. SuperBlue es lo suficientemente portátil si eres un viajero. Incluye esta mejora en tu vida diaria, no te arrepentirás.

yankodesign.com

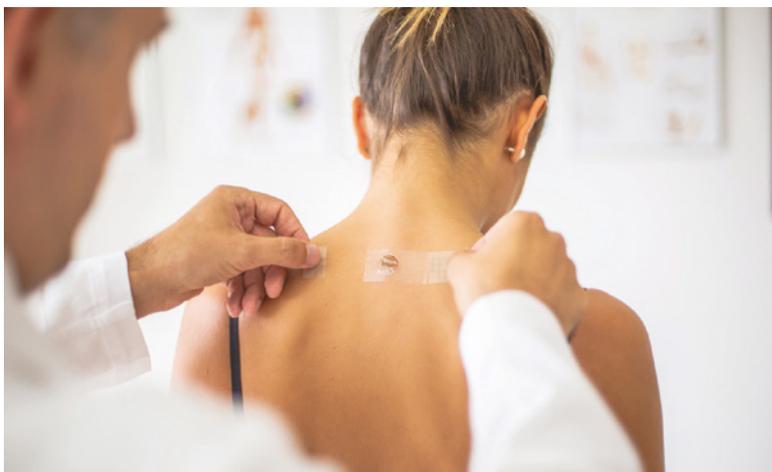
C H E Q U E O E N C A S A

Quienes están buscando revolucionar su rutina de salud Withings BeamO será un gran aliado. Se trata de un multiscopio doméstico que integra sensores de ECG para medir la actividad eléctrica del corazón, oxímetro, estetoscopio y termómetro. Además, es portátil y sencillo de usar. Ofrece información precisa sobre tu salud. Su estetoscopio digital captura ondas acústicas para hacer evaluaciones detalladas del corazón y de los pulmones. Utilizando la aplicación Withings podrás llevar un monitoreo detallado de tu salud y detectar posibles infecciones e irregularidades cardiovasculares. Mantente al día de lo que sucede en tu organismo y evita posibles enfermedades.

withings.com



TECNOLOGÍA DE PUNTA Y CONOCIMIENTOS ANCESTRALES



Taopatch es un dispositivo de nanotecnología portátil que combina la fototerapia con la acupuntura. Esta tecnología convierte el calor corporal en longitudes de onda de luz terapéuticas y las entrega en puntos de acupuntura específicos del cuerpo. Taopatch ayuda a mejorar la comunicación entre el sistema nervioso central y el resto del cuerpo, recordándole cómo comunicarse naturalmente. Este novedoso *gadget* puede mejorar la postura, el equilibrio, la movilidad, el bienestar emocional y mental, la concentración, el sueño, el metabolismo y el rendimiento. También puede eliminar el dolor crónico y reducir la ansiedad. Elige entre los tres diferentes modelos según los aspectos de salud en los que deseas centrarte.

taopatch.co

INTELIGENCIA ACUÁTICA

Reduce el impacto en tus articulaciones con Water Walker, la tina de ejercicio inteligente. Esta es una nueva manera de entrenar, con todos los beneficios del ejercicio acuático y con múltiples programas de rutinas para elegir. Water Walker ofrece la profundidad perfecta y a medida que te mueves el piso de este dispositivo se mueve como una cinta de correr. Se puede, además, agregar agua a presión para aumentar la resistencia. La energía hidroeléctrica también aumenta el flujo sanguíneo para contribuir a un entrenamiento más beneficioso. Al terminar tu sesión de ejercicio podrás activar la función de hidromasaje para relajarte y sentirte muy bien.

endlesspools.com



L U Z Q U E S A N A

Descubre la terapia de luz roja portátil con BQ40 de BESTQOOL. Se trata de una tecnología de última generación para el bienestar personal. Su diseño es portátil y no requiere de grandes instalaciones. Está equipado con 40 potentes luces LED de doble chip. Su sistema de control inteligente proporciona sesiones de terapia flexibles y personalizadas. Los beneficios que ofrece son la reducción de arrugas, alivio del dolor en las articulaciones, desinflamación, recuperación muscular, reducción del dolor y aumento de la circulación. Este es un dispositivo muy completo que mejora la salud, la apariencia y el rendimiento.

bestqool.com

N O M Á S D O L O R

Para aliviar el dolor y la incomodidad durante las inyecciones, es recomendable usar Noodle, el dispositivo que adormece la piel sin usar químicos. Este dispositivo utiliza tecnología de estimulación nerviosa eléctrica transcutánea que producen pequeñas corrientes eléctricas que alivian el dolor. Además, Noodle no solamente adormece la piel, sino que la desinfecta, proporcionando un espacio para la inyección limpio y seguro. Este efecto dura alrededor de 60 segundos y gradualmente la piel recupera sus capacidades sensoriales. Si eres una persona que padece mucho las inyecciones o tienes que aplicarte inyecciones tú solo, este novedoso gadget cambiará tu vida.

painless.world





Lugares Patrimonio de la Humanidad

Q U E Q U I Z Á N O C O N O Z C A S

FERNANDA CARRASCO

Existen sitios arqueológicos, arquitectónicos o ciudades enteras por todo el mundo que la UNESCO ha designado como Patrimonio de la Humanidad para protegerlos y así preservar el patrimonio cultural considerado de valor excepcional para la humanidad. Algunos de los criterios para nombrar patrimonio un sitio es su belleza, importancia y unicidad.

Los sitios que son Patrimonio de la Humanidad y que figuran entre los más turísticos son el Taj Mahal, la ciudad prehispánica de Chichén Itzá, La Gran Muralla China, entre muchos otros. Pero hoy queremos hablarte de lugares que son Patrimonio de la Humanidad, pero son poco conocidos. ¿Cuáles has visitado?

EL PUEBLO MÁS BONITO DEL MUNDO ES AUSTRIACO

El Paisaje cultural Hallstatt-Dachstein de Salzkammergut en Austria, no solo ha sido

declarado por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad, sino que lo designó el pueblo más bonito del mundo. Se trata del pueblo más pequeño de Austria y está ubicado a orillas del lago Traunsee con espectaculares vistas de los Alpes austriacos. Allí viven menos de mil habitantes que se dedican a la pesca, a la cría de ganado y a la explotación de las salinas de la zona.

Es un pueblo pequeño, pero además de admirarlo hay varias actividades que hacer, como visitar las minas de sal, su iglesia y también hay varios restaurantes para probar la especialidad del pueblo que es el pescado y como postre el *Kaiserschmarrn* que literalmente se traduce como «desorden del emperador». Consiste en una crepa gruesa caramelizada que se sirve en pedazos, acompañada con pasas, almendras y alguna compota de fruta. La vista del lago y estas dulzuras harán perfecto tu día.

CIUDAD MALTESA CON VISTA AL MAR

La ciudad de Malta que lleva 44 años ostentando el nombramiento de Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO es La Valeta. Lo que la llevó a conseguir este nombramiento, además de su belleza fue que se trata de uno de los lugares del mundo con mayor concentración de zonas históricas.

La Valeta es la capital de Malta y en tan solo cincuenta y cinco hectáreas, se agrupan 320 monumentos que datan del siglo XVI. La arquitectura de esta ciudad es esencialmente barroca y uno de sus sellos de identidad son sus coloridos balcones cerrados que sobresalen de las fachadas.

Algunos de los monumentos de La Valeta fueron dañados por ataques aéreos que ocurrieron durante la Segunda Guerra Mundial; sin embargo, aún se pueden visitar numerosos sitios destacados como La Catedral de San Juan, el



Espléndida vista matutina del pueblo de Hallstatt, en la región montañosa de Salzkammergut, Austria (izquierda). La Valeta es la capital más meridional de Europa (derecha). El famoso carillón Goslar (abajo).

antiguo Palacio del Gran Maestre y el Museo Nacional de Bellas Artes de Malta. Visítala y descubre tu lugar favorito de La Valeta.

UNA CIUDAD MEDIEVAL ALEMANA INTACTA

Una de las pocas ciudades que quedó al margen de los enfrentamientos de la Segunda Guerra Mundial fue la ciudad histórica de Goslar, en Alemania. Declarada en 1992 como Patrimonio de la Humanidad, Goslar aún posee su original disposición como ciudad medieval y dentro de su arquitectura, se pueden apreciar numerosos edificios de estilo gótico del Renacimiento y del Barroco.

La ciudad de Goslar vivió una época de gran esplendor por poseer Las Minas de Rammelsberg, uno de los mayores depósitos mineros del mundo, de las que explotaban grandes cantidades de cobre, plomo y plata. Dichas minas





al dios Shiva. Los templos fueron construidos entre el siglo IV y XIV.

Parte de la belleza reside en que es un pequeño valle de aproximadamente dos kilómetros rodeados de cadenas montañosas. El Santuario de My Son está conformado por setenta templos y monumentos funerarios repartidos en diez grupos. Para visitar este santuario, es recomendable rentar un auto desde Hoi An y preferentemente ir con un guía, para conocer a fondo la historia del lugar.

ISLAS INDONESIAES CON EXUBERANTE NATURALEZA

El Parque Nacional de Komodo en Indonesia fue fundado en 1980 con la finalidad de proteger a su especie endémica, los dragones de Komodo. En 1977 la isla de Komodo fue reconocida como reserva de la biosfera bajo el Programa de la Biosfera y el Hombre de la UNESCO. Este parque, además de albergar a estas especies en peligro de extinción, es un paraíso conformado por varias islas.

Para ver a los dragones de cómodo, el mejor lugar para hacerlo es la isla de Rinca, ya que allí, estos lagartos se acercan a las casetas de los guías, pues les gusta ser alimentados por ellos; también los puedes ver paseando libremente por la isla. En el resto de las islas del Parque Nacional puedes practicar buceo, porque poseen impresionantes fondos coralinos en los que verás muy variados y coloridos peces tropicales.

Otro de los atractivos de este Parque Nacional es la puesta de sol en la Isla Kalong donde miles de murciélagos elevan sus alas en busca de alimento y se dirigen justo al atardecer a la Isla de las Flores. Ten una experiencia de naturaleza y ayuda a preservar a estas criaturas únicas.

CASCADAS PETRIFICADAS Y CIUDADES SAGRADAS TURCAS

Una de las maravillas naturales son las aguas termales de Pamukkale en Turquía, únicas por sus cascadas de cal petrificadas. Pamukkale es una zona de aguas termales que fluctúan entre

Torre de la tortuga en el lago Hoan Kiem de Hanoi en Vietnam (*izquierda*). Vistas de la isla Kelor en el parque nacional de Komodo, Indonesia (*abajo*).

cerraron para su explotación en 1988, sin embargo, ahora se pueden visitar con propósitos turísticos y para conocer los más de cien años de historia minera de las montañas de Harz.

También puedes visitar el Palacio Imperial de Goslar, se trata del edificio secular más grande y al mismo tiempo mejor conservado del siglo XI en Alemania. Esta es una parada obligatoria, si quieres conocer los lugares por los cuales esta ciudad fue nombrada Patrimonio de la Humanidad.

SANTUARIO VIETNAMITA EN PLENA NATURALEZA

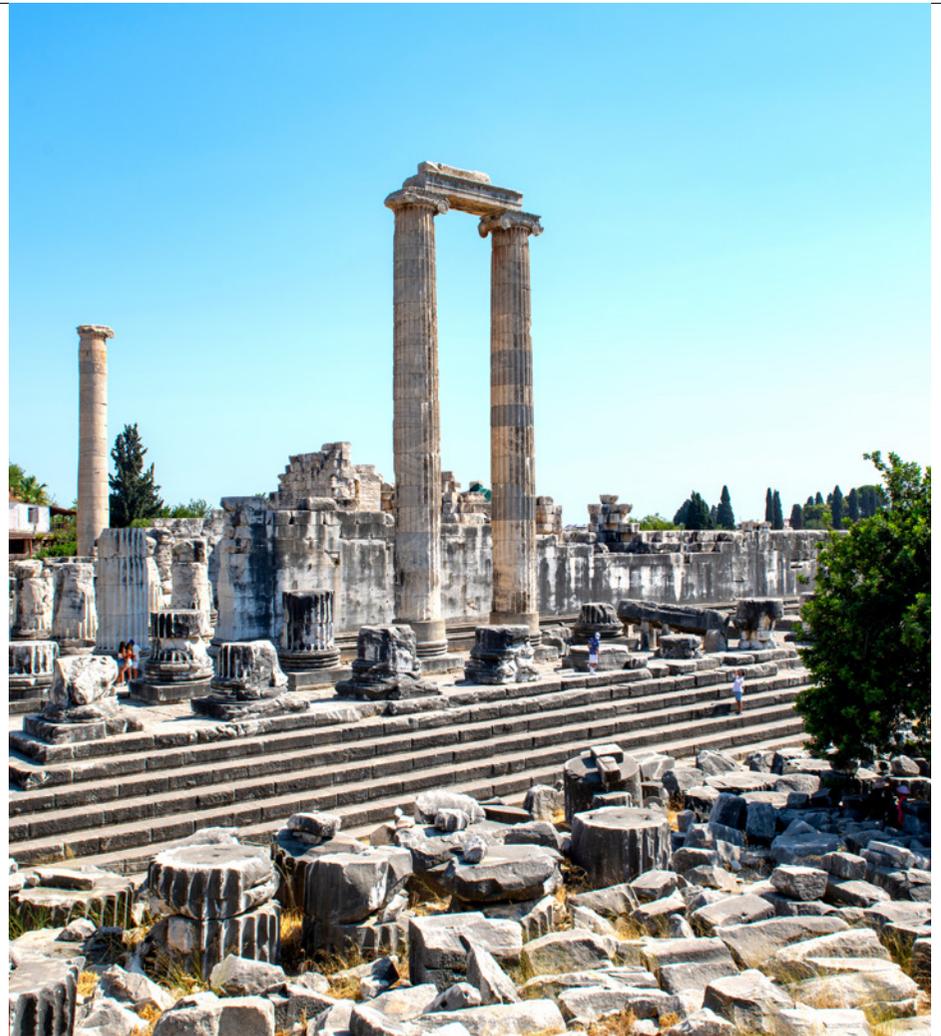
Los Cascos antiguos en Hanoi y Hoi An en Vietnam, son famosos por su arquitectura única; sin embargo, en Vietnam hay otros lugares impresionantes menos conocidos, como el Santuario de My Son en la provincia de Quang Nam en el centro de Vietnam. Fue nombrado como Patrimonio de la Humanidad en 1999 y se trata de un conjunto de templos hindúes dedicados



los 35 y hasta los 100 grados centígrados. Son ricas en calcio magnesio y bicarbonato y se les conoce por sus propiedades curativas. Pero además de estas propiedades el espectáculo visual es impresionante pues sus deslumbrantes y blancas cascadas petrificadas descienden por el lado norte de la montaña creando estalactitas, cataratas y cuencas.

A solo 15 minutos de Pamukkale, se encuentra la ciudad romana de Hierápolis, construida sobre capas de piedra caliza y que fue declarada Patrimonio de la Humanidad en 1998. Esta también era una ciudad sagrada y aloja algunos de los templos más extraordinarios del mundo, como el Templo de Apolo, además del Ninfeo Monumental o su Necrópolis. Déjate deslumbrar por este par de lugares Patrimonio.

Y después de leerlos, ¿cuántos de estos lugares ya agregaste a tu lista de sitios por conocer? </>



Piscinas de travertino de agua turquesa en Pamukkale (arriba).
El Templo de Apolo (abajo).



N A T U R A L E Z A Y G L A M O U R

Glamping



MARIANNA MAGOS

«El entorno natural y la comodidad se unen de manera armoniosa», esta es una buena forma de describir la experiencia de un *glamping*, un campamento de lujo en escenarios imperdibles con un contacto cercano a la naturaleza.

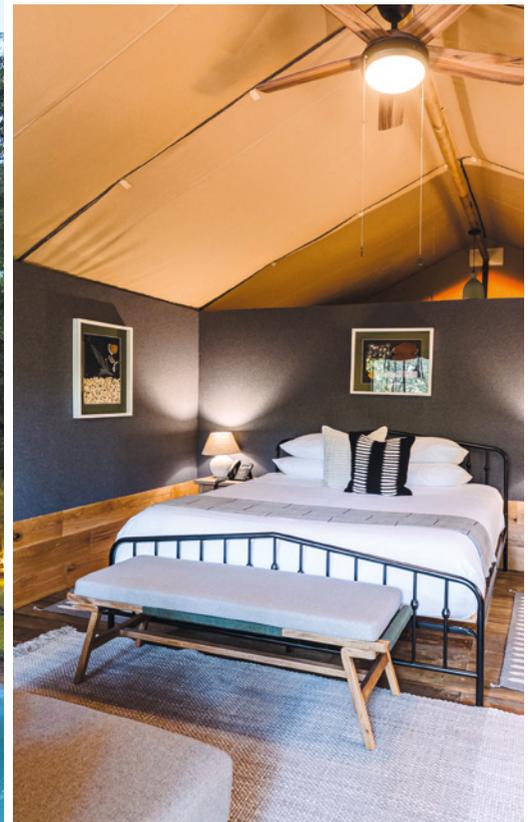
DESDE LOS INICIOS

Viajar para tener contacto con la naturaleza es sin duda una de las principales razones por las que se creó el concepto del *glamping*, experiencia

que une *glamour* y *camping*. La palabra se ha puesto de moda, sin embargo, no es nueva, hace poco más de 20 años los creadores de Hoteles Rodavento lo implementaron en su primer proyecto turístico, Picocanoa en Jalcomulco, Veracruz.

PICOCANOA

La combinación entre lo sofisticado con la aventura se ubica en Jalcomulco, a orillas de un río con exuberante vegetación en donde la naturaleza no está peleada con la comodidad. Fundado





hace más de 20 años, este concepto nació con la finalidad de vivir experiencias al aire libre como cañonismo, *hiking*, *rafting*, tirolesa, *tubing* y más.

En este lugar, se puede reservar desde una cabaña hasta una Safari Suite, las cuales hacen alusión a las expediciones en África. Además de sus actividades deportivas, hay otras opciones culturales y cotidianas como clases de artesanías, paseos en bici, observación de aves, zona de meditación y caminatas por la selva. Este lugar es *pet friendly* e incluso tiene áreas comunes para sentarse a consumir alimentos y bebidas, así como también tiene *spa* y alberca. El precursor del *glamping* es, sin duda alguna, Picocanoa.

SAFARI

Con una apertura reciente, estas *suites* son ideales para quienes buscan desconectarse del estrés para conectar con el bosque. Concepto de *glamour* y aventura es Safari Rodavento, ubicado en Valle de Bravo, este lugar está lleno de silencio, naturaleza, bienestar y lujo. La convivencia con el entorno es cercana, este *glamping*

se ubica en el Hotel Rodavento, el cual comparte áreas comunes como su Casa Club en donde se sitúa el restaurante y el bar.

Cuenta con un lago para practicar pesca, kayak, muro de escalar, tirolesa, rutas en bici y *paddle*, e incluso hay clases de tiro con arco. Su *spa* es otro de los lujos que se pueden vivir, ya que su hidrocircuito está inmerso en el bosque para ofrecer una mejor experiencia llena de naturaleza. Safari es para un perfil de viajero aventurero que quiere tener comodidades en medio del bosque.

BASECAMP

Este refugio de montaña es lo más nuevo de Rodavento, pues fue diseñado totalmente para quien gusta de deportes extremos y de un contacto más cercano a la naturaleza. Ubicado a una hora de Valle de Bravo, Estado de México, en el «Corral de Piedra», que está entre el espeso bosque de oyamel con pino y en donde llega la mariposa monarca de manera estacional; se practican deportes como escalada en roca, bicicleta de montaña, *rappel* y enduro. Un sitio



que restringe la visita humana en demasía para salvaguardar su vida salvaje con vasto espacio abierto con mucha biodiversidad. Pero, aunque los huéspedes sean muy extremos y las condiciones del lugar estén en medio de la casi nada, hay cómodos *tents* con iluminación y confortables camas que ofrecen noches cálidas. También se tiene acceso hacia áreas comunes como el «Barn», en donde todos se reúnen para comer y tener actividades en torno al fuego: cocina al grill por un chef privado, e incluso maridajes co cerveza artesanal y mezcal. En el Barn, se planean las rutas a recorrer para los deportistas, o bien se utiliza como área de descanso para platicar y pasarla bien. Cabe mencionar que hay rutas guiadas para todos los niveles pues la ubicación de Basecamp es privilegiada para quienes buscan recorrer la travesía del Nevado de Toluca hacia Valle de Bravo, así mismo hay otros senderos para practicar escaladas deportivas en extensas zonas rocosas. Hay itinerarios para todos, cursos o bien si uno ya es nivel experto, puede planear su propia ruta y llevar su propio tent y equipo.</>





Museo que fomenta el pensamiento crítico

TERE ALVEAR

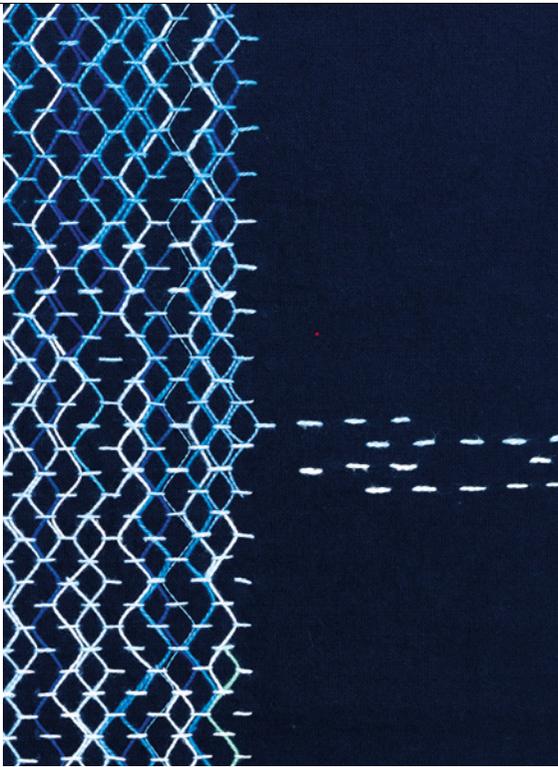
Un año más tarde de crearse -por Resolución del 14 de julio de 1965-, el museo abre sus puertas. Ubicado, en un inicio, en cuatro habitaciones del Palacio Errázuriz Alvear, hoy encuentra cobijo y posibilidad de expansión en el Centro Cultural Borges, edificio localizado en lo que se conoce como «Galerías Pacífico», que se ha convertido en un punto de encuentro para la vida cultural argentina.

Como institución en permanente movimiento, busca difundir las culturas de Asia, África y Oceanía. Su riqueza se compone, en menor medida, por compras directas; el capital artístico más grande proviene de legados, donaciones de coleccionistas y embajadas acreditadas en el país.

La colección está completamente digitalizada y al alcance de todo público. El cuidado del acervo no se detiene ahí: existe una biblioteca especializada, con más de 1,500 libros,

y una hemeroteca con alrededor de 2,500 revistas y publicaciones periódicas. La biblioteca contiene obras de antropología, arqueología, historia, religión, arquitectura, literatura y filosofía de distintas culturas.

El patrimonio del museo se integra por pinturas, esculturas, grabados, objetos de uso cotidiano, de culto, indumentaria, instrumentos musicales, juguetes, fotografías y mobiliario de las distintas culturas asiáticas que alberga. Se destacan estatuillas esmaltadas de Egipto, altares portátiles del Japón, alfombras de oración del Tíbet, abanicos de madera, obras de caligrafía japonesa y coreanas contemporáneas, pinturas -incluidas algunas de las dinastías Ming y Qing-, esculturas, grabados, objetos de uso cotidiano, indumentaria, instrumentos musicales y cerámica. Se trata de alrededor de cuatro mil piezas de patrimonio artístico original de los países



mencionados y otros, como Turquía, Armenia, Tailandia, Malasia e Irán. La colección de épocas antiguas es de primer nivel internacional, aunque combina obras de artistas contemporáneos, centrándose también en todo tipo de visitantes que estén en posibilidad de apreciar el acervo.

El museo se ha propuesto fomentar el pensamiento crítico de su patrimonio material e inmaterial, a través de la participación activa del público y, en ese sentido, promueve charlas de especialistas, visitas guiadas a exposiciones, talleres, proyecciones, conciertos y, algo que resulta por demás original, una sala de reserva de coleccionables que puede visitarse, y otra dedicada a actividades educativas, tanto para familias como para escuelas. Es, como se constata, una institución que gusta de intercambios y actividades que fomenten el aprecio por el arte oriental en todas sus formas. Sus mismas exhibiciones han abarcado una gran variedad de temas, incluyendo pintura, escultura, cerámica y textiles.

Es así que, con todas las actividades de difusión, el Museo Nacional de Arte Oriental de Buenos Aires, ha querido contribuir a la mayor aportación latinoamericana en esta área, favoreciendo además la capacitación y el mantenimiento por parte de expertos actualizados en la materia, y de los responsables de las diversas publicaciones que resultan tan valiosas como recurso para investigadores, estudiantes y público en general. </>



De zorros, águilas, chapulines y otra fauna política

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

PALABRA Y VOZ

Durante la pandemia de COVID, una colega, buena amiga, se enfermó muy levemente. No padeció fiebre, ni dolor o falta de oxígeno, solo cansancio. Vive sola con su perro y no quiso recibir ayuda de nadie, pues en realidad solo necesitaba dormir. Me contaba que, como no se había levantado durante todo un día a comer, esa noche la despertó Gala, su perrita. El animalito le llevaba algunas croquetas a la cama para que mi colega comiera algo... No por casualidad, en la Edad Media el perro era el símbolo de la fidelidad.

¿Qué nos diferencia del resto de los animales? Según Aristóteles, algo que nos distingue radicalmente de ellos es que nosotros poseemos la palabra (*logos*), mientras que ellos solo tienen la voz (*phone*). Gracias a la voz, los animales pueden comunicar emociones como el dolor y el placer. Sin embargo, la palabra humana nos permite ir más allá de las emociones. Gracias a la palabra podemos hablar y debatir sobre lo justo y lo injusto. De ahí que seamos animales políticos y no meramente animales gregarios. Lobos, cebras, hormigas, abejas, chimpancés, entre otros animales, viven en grupo. Pero hay una diferencia clave entre los humanos y los animales. La comunidad humana se articula de acuerdo a un ideal de vida. Esto explica la diversidad de organizaciones humanas a lo largo de la historia: monarquías, dictaduras, teocracias, repúblicas comerciales, democracias. Por el contrario, hasta donde yo sé, no hay hormigas republicanas y ninguna hormiga reina ha sido guillotizada por las hormigas obreras. La vieja película *Antz* no pasa de ser una fábula divertida.

Con todo, el poder de la palabra no nos quita al animal. Es más, a veces nuestras palabras revelan que somos bastante animales... Quizá por ello abundan en la literatura y la filosofía las metáforas en las que se compara la política humana con algún animal. Las metáforas animales han sido una herramienta útil en la política para ilustrar las cualidades y los defectos de los líderes.

CERDOS, MARRANOS Y COCHINOS

George Orwell, escritor y activista político, ganó fama con sus novelas *1984* (publicada en 1949) y *Rebelión en la granja* (1945). Orwell, hombre de izquierda, fue un feroz crítico de la dictadura de Stalin en la Unión Soviética. *Rebelión en la granja* narra la rebelión de los animales contra un granjero despiadado, irresponsable y borracho. La revolución contra el explotador es acaudillada por los cerdos que, tras el triunfo, organizan la granja como una sociedad comunista. El lema: «Todos los animales son iguales» rige la vida de los animales de la granja, donde no hay privilegios. Poco a poco, los cerdos, que saben leer y escribir, se convierten en los explotadores del resto de los animales, ayudados de dos feroces perros. Conforme avanza la novela, los cerdos adquieren todos los vicios que tenía el granjero. La revolución ha fracasado. La novela es una alegoría de la Revolución Rusa y su fracaso en la URSS. El comunismo soviético era tan cruel como el capitalismo, con un agravante: el cinismo de los líderes. En un determinado momento, para justificar los privilegios de los que gozan los cerdos-dirigentes, estos modifican el principio eje del comunismo en la granja: «Todos los animales son iguales, pero algunos animales son más iguales que otros».

¿Más animales? Nicolás Maquiavelo, en *El Príncipe*, aconseja a los gobernantes cultivar tanto la astucia del zorro como la fuerza del león. El zorro es célebre por su habilidad para huir de las trampas de los cazadores y las fábulas suelen representarlo como la encarnación de la astucia y la doblez. El coraje y fuerza del león es también un lugar común entre los fabulistas (aunque, por lo visto, el león «no es como lo pintan»). El príncipe maquiavélico ha de combinar la inteligencia y fuerza para conservar el poder en medio de lobos, que tratarán de derrocarlo.

Si Maquiavelo es conocido por su realismo político, a Bernard Mandeville (1670-1733) se le conoce por su realismo económico. En *La fábula de las abejas*, Mandeville pinta una colmena

próspera, donde reina la vanidad, el lujo, la ambición y el egoísmo. Cada una de las abejas busca únicamente su beneficio individual. Es tal el grado de corrupción de la colmena, que los dioses intervienen y «convierten» moralmente a sus habitantes. El milagro es contundente. De repente, hay un despertar moral colectivo y todas las abejitas se tornan virtuosas, honestas, sobrias y austeras. La consecuencia es inesperada; la economía se colapsa. Como todas las abejas son justas, ya no hacen falta abogadas; como nadie busca el lujo, se deja de comerciar seda y plata; como nadie quiere hacerse rico, la industria decae.

Mandeville propone una moraleja escandalosa: el bien social florece gracias a los vicios privados. La sociedad funciona porque sus miembros buscan egoístamente su propio interés.

Los monstruos... ¿Sabes qué es el Leviatán? Se habla de esta criatura en la Biblia, especialmente en el libro de Job. Se le describe como una especie de invencible dragón del agua. Leviatán solo puede ser vencido por Dios y se ríe de los arcos y flechas de los hombres. Según los escrituristas, se trata de una hipérbole, una exageración, del cocodrilo que los judíos conocieron en el Nilo egipcio.

Siglos después, el filósofo Thomas Hobbes (1588-1679) retoma la imagen de monstruo para compararlo con el Estado. Leviatán simboliza la autoridad absoluta, necesaria para mantener el orden y oponerse al caos. En un estado de naturaleza, previo al contrato social, la humanidad es violenta. El ser humano «es lobo del propio hombre». Solo un Estado omnipotente puede controlar la violencia de los hombres. Si el Estado no fuese un Leviatán, la vida de los individuos sería «solitaria, pobre, desagradable, brutal y breve».

La comparación entre animales y fenómenos políticos no se limita a la literatura. En la cultura popular, Pink Floyd nos legó *Animals*. Un álbum espectacular, crítico de la sociedad contemporánea y de los abusos del poder. En

la canción *Sheep*, las ovejas representan a las masas obedientes y pasivas, manipuladas constantemente por los cerdos –los líderes corruptos– y por los perros –las fuerzas de seguridad y ejecutores del orden. Es curiosa la coincidencia con Orwell, donde los cerdos y los perros también juegan el mismo papel.

Los oprimidos se rebelan contra los perros y los cerdos, pero los libertadores se convierten, a su vez, en opresores. Ciclo maldito de las revoluciones.

Dejemos a un lado fábulas y pensemos en los símbolos. ¿Han notado cuántas aves están presentes en las banderas? En Guatemala está el quetzal; en Ecuador está el cóndor; en Dominicana, el loro; y el águila en la bandera de Egipto, Albania y, claro, México. Aquí el águila proviene de una leyenda que todos conocemos en su versión oficial. Los mexicas deberían fundar Tenochtitlán donde hallaran un águila devorando una serpiente sobre un nopal. Ojalá el águila se hubiese posado en tierra firme y no a la mitad de un lago. Los chilangos lo hubiéramos agradecido mucho; pero el fuerte de Huitzilopochtli no era la mecánica de suelos.

La bandera de Estados Unidos tiene rayas y estrellas, pero igual se sirven del águila calva para su escudo. Benjamín Franklin se opuso a esta elección argumentando que esta águila es un ave carroñera. Sin embargo, su apariencia majestuosa ganó la partida y hoy símbolo del país más poderoso del mundo. (Y, hay que decirlo también, lo de ave carroñera no le quedó tan mal).

Al otro lado del charco, en Francia, el símbolo de la selección de fútbol y emblema nacional es el gallo. Hay un juego de palabras en latín, pues galo y gallo se pronuncian igual. Pero no a todos les gustó eso de que el gallo fuese el símbolo de Francia. Napoleón optó por la poderosa águila imperial; al fin y al cabo, los gallos terminan en la mesa en forma de *Coq au vin*.

Yo pensaría que el elefante es un símbolo digno de un imperio. Es grande, fuerte y definitivamente imponente. Pero la historia le dio otra connotación en la política. ¿Han escuchado la expresión «elefante blanco»? Son obras de infraestructura que cuestan mucho y aportan poco.

Escuché que el origen de la expresión remite a Tailandia. Cuando los reyes del antiguo Siam querían castigar a un súbdito importante, le regalaban un elefante blanco, una rareza zoológica. Por tratarse de un regalo real, el súbdito no podía deshacerse de él. Al contrario, como todo mundo quería conocer al animal, el súbdito

debía atender y dar de comer a todos los curiosos que querían ver al elefante blanco. El regalo era un castigo. No doy fe de esta explicación, pero me gusta. Los elefantes blancos son la amenaza de muchos gobiernos.

PEQUEÑO SALTAMONTES

Los mexicanos consideramos una gravísima traición a la amistad cuando alguien «chapuline». Que un amigo le tire los perros a la pareja de su amigo es visto como un chapulín que salta para moverse. En política, «chapulinear» significa algo análogo. Son los políticos que cambian de partido conforme les conviene a sus intereses particulares. En algunos lugares de Latinoamérica, los políticos chapulinean de partido en partido con el mayor descaro. Nos queda de consuelo que este cinismo también fue cultivado por un francés: Charles-Maurice de Talleyrand (1754-1838). El angelito ocupó cargos en el Antiguo Régimen, en la Revolución Francesa, en el Consulado, en el Imperio Napoleónico y en la Restauración Borbónica. Como reza el dicho atribuido a Groucho Marx: «Estos son mis principios y si no le gustan... tengo otros».

¿Por qué usamos tantas metáforas en la narrativa política? Las imágenes y las metáforas condensan ideas complejas. Tomamos los rasgos de un animal y los idealizamos o los caricaturizamos. Desde siempre, el discurso político tiene mucho de emotivo. Los símbolos y las metáforas son usados como herramienta para conectar con el público de una manera rápida. Somos racionales, pero también somos animales. Es lógico que nos identifiquemos con ellos. Y si ustedes fuesen políticos, ¿qué animal utilizarían para hacer su campaña electoral? </>

Héctor Zagal es doctor en Filosofía y catedrático en la Universidad Panamericana (México).

*Agradezco su colaboración a Mariano Muñoz Bayless



¿Qué pasa si dejamos de pensar?

CHRISTA STAHL

¿Puede alguien estar enfermo de «a-pensamiento»? Porque si es generalmente admitido que pensar nos hace libres, no pensar, ¿qué nos hace? Si dejamos de reflexionar sobre el mundo, sobre los demás, sobre uno mismo, estaremos a expensas de lo que otros exponen sobre el mundo, sobre los demás, sobre nosotros mismos... Y aquí viene, pronta, la verdad de Perogrullo: si *no* nos damos tiempo para pensar, ¿dedicaremos tiempo a meditar sobre las consecuencias de no pensar?

Este libro sucinto y desafiante, nos coloca frente a esta realidad, pero lo hace -y aquí, creo, radica un elemento increíblemente valioso de su publicación- de una forma ligera, fácil de leer y esperanzadora.

Al examinar nuestra época, es fácil especificar diversos aspectos conflictivos de nuestra civilización occidental (la oriental también tiene los suyos, además de muchos que compartimos por igual en este entorno globalizado), pero generalmente resulta más fácil unirse a la fila de los quejosos que de los creativos. Esta joyita literaria se apunta, claramente, a la segunda ventanilla.

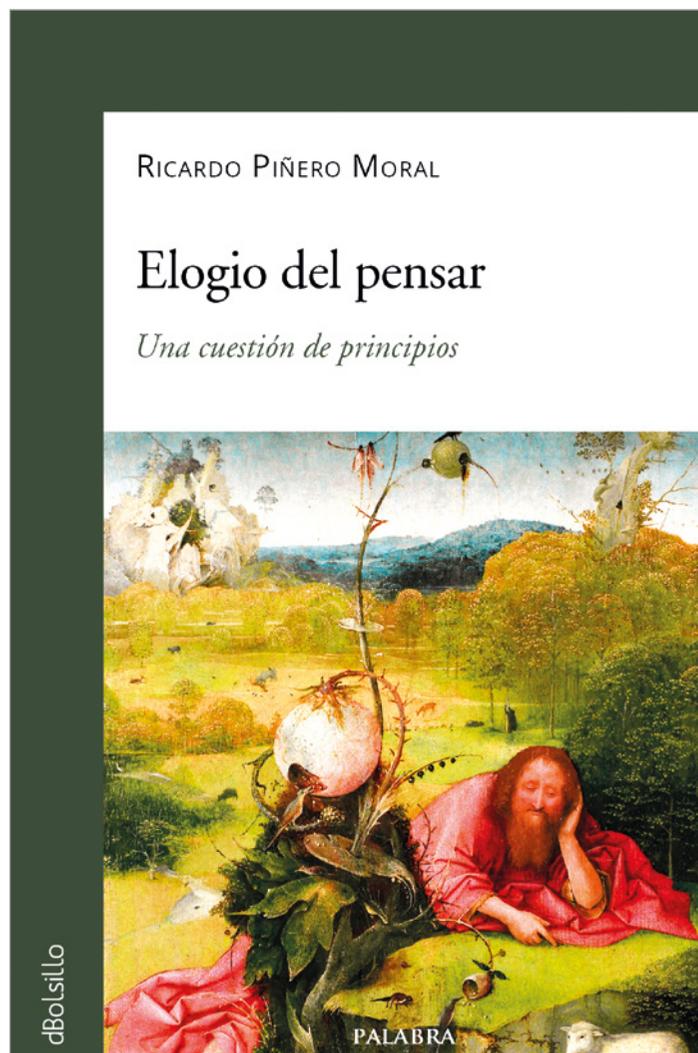
Su autor, Ricardo Piñero Moral, profesor de Estética y de Teoría de las Artes, enseña filosofía en la Universidad de Navarra y, por lo que demuestra en su libro, ama enseñar: «[...] tratando de enseñar a pensar, he podido aprender quién era. [...] La filosofía me ha permitido dedicar mi vida a buscar la verdad, a luchar por hacer el bien, a enamorarme de la belleza. Aunque no haya hecho gran cosa al respecto, creo que soy feliz por el mero hecho de intentarlo. Mis estudiantes, mis amigos y mi familia son un regalo del Cielo, y filosofar, la forma de no dejar de contemplar ese Cielo cada día, aprendiéndolo todo de quienes tengo a mi lado».

El libro, a lo largo de las cinco estaciones en que se divide, nos descubre lo que el buen pensar conlleva para la persona y la sociedad: «Ser o no ser personas. Dignidad», «Ni dioses ni bestias ni robots. Conectividad», «Más allá de mí mismo o más acá. Solidaridad», «El futuro

empezó anteayer. Sostenibilidad» y «Soñar no es gratis. Perfectibilidad».

En pocas páginas, Piñero nos acompaña a pensar y, al hacerlo, a ser conscientes de lo que el pensar implica: entender que, como seres humanos, todos somos dignos y que, mientras mejor pensemos, será más claro -no más fácil,

pero sí más humanamente enriquecedor- plantearnos metas valiosas para no desperdiciar la vida. «Pensar es una forma de llegar a saber, a saborear, es un modo de catar, de aprender a discernir, de aceptar y negar, de protestar y admitir, de compartir lo que somos para ser, entre todos, mejores». </>



Elogio del pensar
Ricardo Piñero Moral
Palabra, España, 2023,
110 págs.



PRÓXIMAS APERTURAS

20 de octubre | San Luis Potosí

23 de octubre | Aguascalientes

18 de agosto | León

28 de septiembre | Guadalajara

Contacto:
infooccidente@icami.mx
333 818 6600

www.icami.mx

EL LADO AUDAZ DE LA RUTINA

Nueva Mercedes-AMG GLA 35 4MATIC MH

La emocionante SUV compacta con un diseño típico AMG actualizado que resalta su carácter deportivo. Lista para centros urbanos, pero también preparada para ir más allá de los límites de la ciudad.



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.