

istmo *review*®

liderazgo con valores

FEBRERO - MARZO

Nº 008

2022

¿Habrá un camino más corto hacia la sostenibilidad?

Todd Moss

Sin sustentabilidad nos dejarán en el anaquel

Sabo Tercero

¿Cómo construyo una voluntad madura?

Francisco Ugarte y José Antonio Lozano



NET
ZERO
WASTE



&
ECO-
INNOVACIÓN



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

L I N
COR

Híbrido



C O L N
SAIR

Conectable



L I N C O L N

istmo*review* 008

Querido lector: Te invitamos a descubrir la presente edición «*Net zero waste* y ecoinnovación». En ella conocerás diferentes enfoques e iniciativas para construir una economía de cero emisiones netas de carbono en 2050 y así evitar que los efectos del cambio climático sean irreversibles.

En el vestíbulo de Arte de Dirigir encontrarás el artículo «Avances y retrocesos en la COP26» de **Maciej Bazela**, quien considera que, aunque la reunión en Glasgow a finales de 2021 no fue un fracaso, no ha tenido la suficiente agilidad para marcar un ritmo acelerado en el urgente combate contra el cambio climático.

Te invito a revisar la entrevista con **Emiliano Datta**, quien sugiere que las finanzas son la clave para construir la tan necesaria economía de cero emisiones. En esta línea, **Arturo Palacios** afirma que la inversión pública no es suficiente para financiar esta transición al *net zero*, por ello es esencial impulsar la inversión del sector privado.

Más adelante, **Todd Moss** plantea que el enfoque en sostenibilidad es indispensable en esta batalla contra el cambio climático. «Las oportunidades no dejan de estar ahí. Aun en las situaciones donde las empresas tienen que ajustar sus expectativas temporales para aprovechar al máximo las oportunidades en el largo plazo».

El enfoque en ecoinnovación lo tendrás en la charla que sostuvimos con **Sabo Tercero**, quien resalta la importancia de que las empresas piensen en todo el ciclo de los materiales desde el diseño del producto. También destaca que todo proceso, en un modelo de economía circular o desarrollo sustentable, es rentable si se establecen los parámetros y el modelo de negocio adecuado.



De igual manera, en Arte de Dirigir podrás consultar los artículos que rescatan las principales ideas en temas de *Net zero waste* y sostenibilidad de dos sustanciosos paneles llevados a cabo en IPADE Business School: «Desarrollo sustentable, una estrategia de supervivencia» y «Sustentabilidad: prioridad para todas las empresas».

Cuando llegues a Paráfrasis te sentirás reflexivo con un desafiante artículo de **Francisco Ugarte** y **José Antonio Lozano**, quienes consideran que a la sociedad actual le urge construir una voluntad madura, pues: «mientras más débil es la voluntad, la persona se hace más vulnerable. Nuestra cultura dificulta el desarrollo y fortalecimiento de la voluntad personal».

Para cerrar este número, te recomiendo revisar el artículo de **Héctor Zagal**, donde nos plantea una insólita interrogante: «Ética virtual: ¿se vale matar a los zombies?».

¡Disfruta tu lectura!

Alejandrina Lincoln
Editora en jefe de **istmo**



Seguimos listos, en todas nuestras sedes, para recibirte de forma **presencial** en **este ciclo** de programas.

iForma parte de la experiencia IPADE!



ipade.mx

THE
WORLD
CALLS

Nº 008

febrero - marzo 2022

istmo

Net zero waste y
ecoinnovación

ARTE DE DIRIGIR

22



Economía circular Una actividad para todos

Gerardo Pedra

Necesitamos implementar estrategias para que las personas y las empresas generen más recursos de forma sustentable, sin alterar el ecosistema.

26



Avances y retrocesos en la COP26

Maciej Bazela

Si queremos vivir en un mundo mucho menos caliente en las próximas décadas, necesitamos colaboración intersectorial.

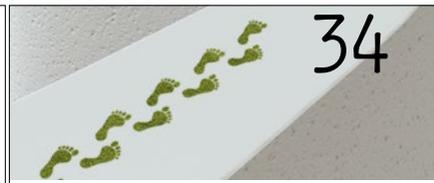


30

Cómo financiar la sustentabilidad

Entrevista con Emiliano Detta

Las empresas mexicanas tienen a su disposición una gran oferta de financiamiento para sus proyectos ambientales y sociales. Solo necesitan comprometerse.



34

Can we shorten the path to sustainability?

Interview with Todd Moss

«I believe in the power of markets. In the short term, we need to adapt so that people can prosper economically despite the changing climate».

PARÁFRASIS

58



¿Cómo construyo una voluntad madura?

Francisco Ugarte Corcuera y José Antonio Lozano Díez

Mientras más débil es la voluntad, la persona se hace más vulnerable. Nuestra cultura dificulta el desarrollo y fortalecimiento de la voluntad personal.

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo®
liderazgo con valores

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE

Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

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

EDITORIA EN JEFE

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
alincolin@ipade.mx

GERENCIA COMERCIAL

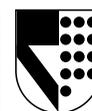
Daniela Flores Basurto
danielaflor@ipade.mx

DISEÑO Y ARTE FINAL

Mónica Manzano Islas
mmanzano@ipade.mx

ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES

Mariana Domínguez Tamayo
mdominguez@ipade.mx



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx

**LECCIONES
TRAS LA PANDEMIA**

12



Estar cuando el cliente más te necesita

Entrevista con Jorge Salas Cacho

«Aprovechemos el reto que nos brindó la pandemia para ser mejores en todos sentidos, en el trabajo, en la familia y en lo personal».

ANÁLISIS

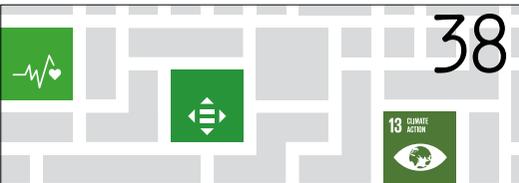


Industria 5.0. El camino hacia una automatización sostenible
Felipe Reséndiz

Es complicado hablar de la Industria 5.0 cuando muchas empresas en México o en los países en vías de desarrollo ni siquiera han llegado a la 3.0 o 4.0.



Portada
Rodrigo Castillo
@typometro



Desarrollo sustentable. Una estrategia de supervivencia

Panel con Ana Cristina Dahik, Ana Paula Fernández y Mariuz Calvet

Necesitamos entender que somos custodios de este planeta y responsables del bien común, lo que se traduce en responsabilidad social y en desarrollo sostenible.



¿Aún podemos detener el calentamiento global?

Entrevista con Arturo Palacios

Los efectos del cambio climático ya son patentes. Si no llegamos a las metas del Acuerdo de París, necesitaremos prepararnos para las futuras condiciones climáticas.



Sin estrategia de sustentabilidad, el consumidor nos dejará en el anaquel

Entrevista con Sabo Tercero

«No se trata solo de tener empaques verdes, o decir que eres una empresa verde, sino de ser una empresa rentable alrededor del desarrollo sustentable».



Sustentabilidad. Prioridad para todas las empresas

Panel con Maciej Bazela, Aidée Olmos, Felipe Jánica

Hoy nadie financia negocios contaminantes. La responsabilidad social implica inversión, con criterios de sustentabilidad social, ambiental y de gobernanza.

GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

65



Viajes de malta, lúpulo y levadura
Fernanda Carrasco



Una colección monumental
Christa Stahl

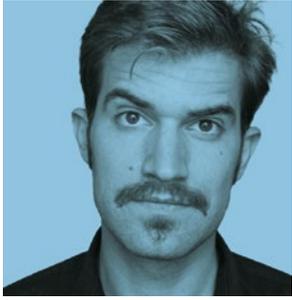


Ética virtual: ¿se vale matar a los zombies?
Héctor Zagal

ISTMO review, número 8 febrero-marzo 2022, es una publicación bimestral editada por SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. (Propietaria del IPADE Business School). Calle Floresta #20, Col. Clavería, Alcaldía Azcapotzalco, CP 02080, Ciudad de México, México. Tel. 55 5354 1800. Editor responsable: Andrea Moreno Herrero. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2020-031216101100-203, ISSN-en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Distribuida a través de www.istmo.mx/istmoreview-002/

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

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



Lucas Laursen
@lucastlaursen
P. 8

**Articulista de MIT
Technology Review**

Periodista especializado en el desarrollo global a través de la ciencia y la tecnología. Estudió astrofísica en la Universidad de Harvard. Traductor de diversos manuscritos en libros de matemáticas y periódicos.



Jorge Salas Cacho
P. 12

Entrevistado

Director general y fundador de Ancora Agente de Seguros y Fianzas. Egresado del Programa AD-2 de IPADE Business School. Grupo Nacional Provincial le otorgó el Doctorado Honoris Causa en reconocimiento a su trayectoria en seguros.



Felipe Reséndiz
P. 16

Articulista

Country Manager de Dematic México. Maestro en Administración de Negocios por la UNAM. Egresado del Instituto Politécnico Nacional en Ingeniería Eléctrica. Por tres años fue director de ventas regional LATAM en Flexenclosure AB.



Gerardo Pedra
P. 22

Articulista

Gerente Corporativo de Programas de Reciclaje en DART de América Latina. Fundador de la iniciativa #ReciclaUnicel. Es licenciado en Administración por el Instituto Tecnológico de San Luis Potosí.



Maciej Bazela
P. 26

Articulista

Profesor y director del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School. Maestro en Relaciones Internacionales por la Tufts University y doctor en Filosofía por la Universidad Pontificia Regina Apostolorum.



Emiliano Detta
P. 30

Entrevistado

Director Adjunto del KfW Banco Alemán de Desarrollo en México donde trabaja desde 2016. Ingeniero industrial por el ITAM y cuenta con una maestría en Ingeniería para el Desarrollo Sostenible de la Universidad de Cambridge.



Todd Moss
P. 34

Entrevistado

Es profesor de Emprendimiento y Empresas Emergentes en Whitman School of Management (Syracuse University). Lidera la Asociación de Empresas Sostenibles de dicha institución. Cuenta con una maestría por la Universidad de Brigham Young.



Mariuz Calvet
@MariuzCalvetR
P. 38

Entrevistada

Directora de Sustentabilidad e Inversión Responsable en Grupo Financiero Banorte. Cuenta con una maestría en Estudios latinoamericanos e ibéricos por la Universidad de Wisconsin-Madison. Es licenciada en Derecho por la Universidad Anáhuac.



Ana Paula Fernández del Castillo
P. 38

Entrevistada

Directora General del ISD, Initiatives for Sustainable Development. Es especialista en Infraestructura Sustentable. Cuenta con estudios sobre Responsabilidad Social Corporativa en Harvard Business School. MBA por IPADE Business School.



Arturo Palacios
P. 44

Entrevistado

Deputy Director y Head of Green Finance en Carbon Trust México. Cuenta con más de 13 de experiencia en infraestructura financiera y sostenibilidad. Es maestro en Políticas de Tecnología con especialización en Desarrollo Sustentable por la Universidad de Cambridge.



Sabo Tercero
@SaboTercero
P. 48

Entrevistado

CEO y fundador de Inventor Studio México. Cuenta con un máster en Ciencias Ambientales y Ecología Industrial por la Universidad Autónoma de Barcelona. Es diseñador industrial especializado en sustentabilidad industrial.



Aidée Olmos
P. 52

Entrevistada

Directora de Sustentabilidad Corporativa HSBC México y LATAM. Actualmente está estudiando una maestría en Responsabilidad Social en la Universidad Anáhuac. Es licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad del Valle de México.



Rocío Canal
P. 52

Entrevistada

Socia de Asesoría en Riesgos, líder de Sostenibilidad en Deloitte México y líder de Sustentabilidad e Innovación en Marketplace de México y Centroamérica. Ha implementado proyectos en colaboración con firmas en Europa, Norteamérica y Sudamérica.



Felipe Jánica
@JnicaV
P. 52

Entrevistado

Assurance Managing Partner en EY. Cuenta con un doctorado en Administración Estratégica de Negocios por la Universidad Católica de Perú y un doctorado en Administración de Empresas de Maastricht School of Management.



Francisco Ugarte Corcuera
P. 58

Articulista

Doctor en Filosofía por la Universidad de la Santa Cruz en Roma. Maestro en Filosofía por la Universidad Nacional Autónoma de México y licenciado en Filosofía por la misma institución.



José Antonio Lozano Díez
@JoseALozanoDiez
P. 58

Articulista

Presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana y el IPADE. Doctor en Derecho por la Universidad de Navarra. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT. Egresado del programa D-1 de IPADE Business School.



Héctor Zagal
@hzagal
P. 78

Articulista

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



El **cambio climático** hundió Ciudad de México, su **población** **contrataca**

Erigida sobre lechos de lagos secos, se inunda con las lluvias y se queda sin agua en las sequías, pero un balance deficitario la hundió 12 metros el siglo pasado y la tendencia va a peor. Para combatir la situación, los ciudadanos están aplicando distintas técnicas, como los techos de lluvia y la reforestación.

**MIT
Technology
Review**

Publicado por Opinno

LUCAS LAURSEN

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC
1 ENERO, 2022

Las subidas y bajadas del agua definen la Ciudad de México (CDMX, México), una metrópolis de más de 1.600 metros de altura que se extiende a lo largo de tres lechos de lagos secos. La ciudad se inunda en la temporada de lluvias y se queda sin agua durante sus regulares sequías.

Con 21 millones de habitantes, CDMX extrae más agua del acuífero que hay bajo su superficie de la que se repone de forma natural. Por ello, se hundió unos 12 metros en el siglo pasado y puede hundirse otros 30 metros antes de tocar fondo. La tierra más seca también aumenta el riesgo de que los edificios sufran daños por terremotos.

Muchos de sus habitantes no pueden depender de los grifos de sus casas para tener agua. En 2020, la ciudad gastó más de 3,5 millones de euros en camiones cisterna y los ciudadanos,

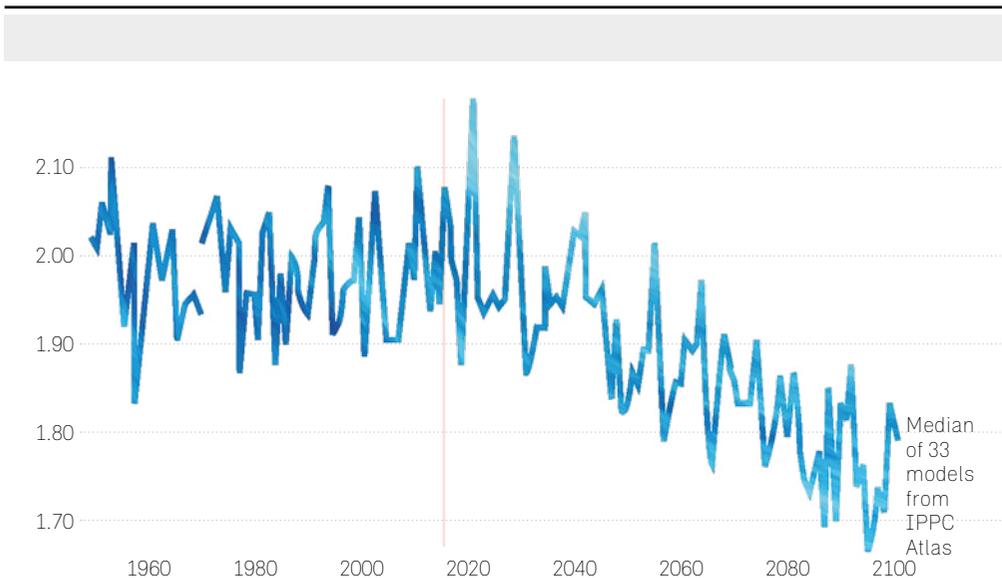
alrededor de 165 millones de euros en total en agua embotellada. Los científicos predicen que el cambio climático agravará estos problemas.

Para combatir la situación, los ciudadanos se están haciendo cargo del agua, y de su futuro climático, en una variedad de formas que prometen mantener el equilibrio hidráulico de la ciudad y tal vez potenciar el acceso equitativo al agua potable.

Hemos analizado las proyecciones para el futuro climático de la Ciudad de México y algunos de los enfoques que llevan a cabo sus ciudadanos para mitigar los peores efectos.

LA PRECIPITACIÓN TOTAL DISMINUIRÁ

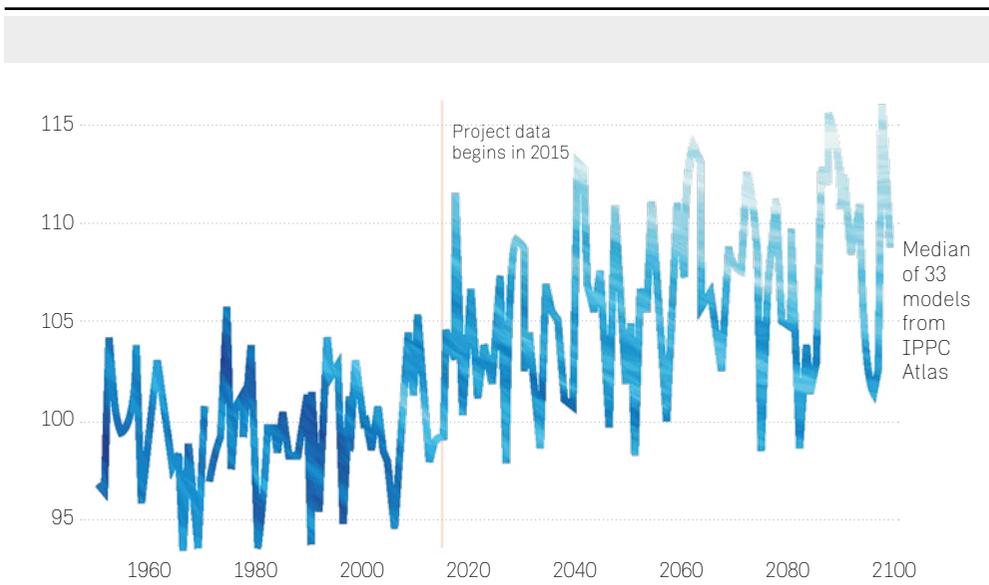
El Panel Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) prevé que la precipitación total diaria en la región se reducirá (en mm).



El acuífero de CDMX, con cada vez menos agua, ya no basta. La tierra más seca también aumenta el riesgo de que los edificios sufran daños por terremotos.

PERO CUANDO LLUEVA, SERÁ A CÁNTAROS

El IPCC pronostica lluvias más fuertes (en mm) en períodos de cinco días, un indicador de tormentas e inundaciones.



Investigadores de la Universidad Nacional Autónoma de México han estimado los riesgos que sufrirá la Ciudad de México por el cambio climático. Las altas temperaturas afectarán a todos los municipios.

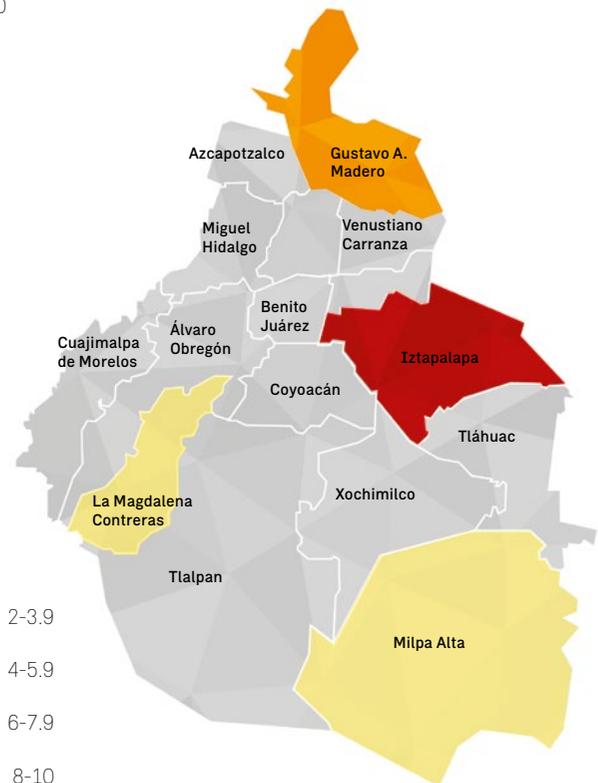
Algunas áreas de la Ciudad de México tienen mayores riesgos relacionados con el cambio climático que otras.

Investigadores de la Universidad Nacional Autónoma de México han estimado los riesgos que sufrirá la Ciudad de México por el cambio climático. Las altas temperaturas afectarán a todos los municipios, pero el agua también dejará su huella: los deslizamientos de tierra en Gustavo A. Madero (en naranja) y las inundaciones en Iztapalapa (en rojo) tienen más riesgos que otros barrios. Magdalena Contreras y Milpa Alta (en amarillo) cuentan con el menor riesgo, gracias a su baja incidencia de inundaciones.

LOS CIUDADANOS CONTRATACAN

Tecnología indígena: Chinampas

Los indígenas aztecas cercaron y llenaron áreas de lagos, creando granjas llenas de agua para alimentar su ciudad isleña. Un grupo de investigadores, urbanistas y agricultores está adaptando ese enfoque para filtrar el agua para riego y reducir la demanda de los acuíferos.





Con 21 millones de habitantes, CDMX extrae más agua del acuífero que hay bajo su superficie de la que se repone de forma natural. Por ello, se hundió unos 12 metros en el siglo pasado y puede hundirse otros 30 metros antes de tocar fondo.

Reforestación

El estado de México está reforestando las laderas que rodean la ciudad, lo que debería ayudar a recoger agua de lluvia y minimizar los deslizamientos de tierra durante las tormentas más frecuentes e intensas provocadas por el cambio climático.



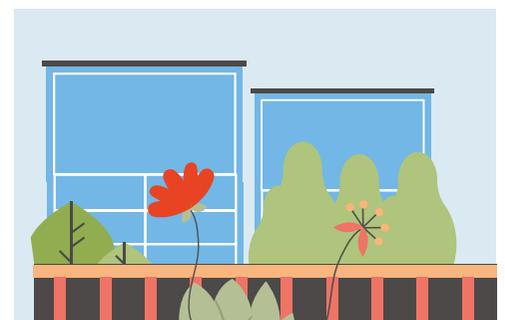
Techos de lluvia

La organización sin ánimo de lucro Isla Urbana ha construido más de 20.000 sistemas subsidiados de recogida de agua de lluvia en los tejados, centrándose en los barrios con menos acceso a agua potable.



Infiltración

La ciudad ha construido espacios públicos como el Parque Bicentenario, que cuenta con suelo volcánico poroso, el cual permite que el agua de lluvia vaya directamente al acuífero, evitando inundaciones, reduciendo el hundimiento, previniendo daños a la infraestructura y reponiendo el suministro de agua potable. </>



El artículo original «El cambio climático hunde Ciudad de México, su población contrataca» 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



El autor es periodista y cubre el desarrollo global a través de la ciencia y la tecnología. Estudió Astrofísica en Harvard.

JORGE SALAS CACHO



Estar cuando el **cliente** más te necesita



La pandemia vino a evidenciar los riesgos a los que estamos expuestos como personas y como empresas. La buena noticia es que parece haber incrementado en algo la cultura de la prevención.

REDACCIÓN ISTMO

Cuando ya contaba con una trayectoria de 15 años en el medio asegurador, Jorge Salas Cacho juzgó que era el momento de fundar su propia empresa: Ancora Seguros y Fianzas. 25 años después, Jorge aconseja a los emprendedores en entrevista con *istmo*: «No tengas miedo a tener gente mejor que tú, sobre todo en aquello en lo que sabes que cojeas. Capacita a tus colaboradores tanto en lo que va a trabajar, como en la cultura y la filosofía de la empresa. Si logras un equipo de personas que te apoya y entiende tu filosofía y cultura, armarás equipos con los que no hay límite con lo que puedan hacer. Que no te de miedo enfrentar tus retos, ten ilusiones grandes».

EL RIESGO Y LA PANDEMIA

Aún hoy mucha gente no se da cuenta de que corre muchos riesgos en el transcurso de su vida, y aún menos conocen cómo disminuirlos o trasladarlos a través de una cultura de seguros, describe Salas. En México sólo un pequeño porcentaje de la gente cuenta con un seguro de vida, sólo 7% de la población tiene un seguro de gastos médicos y sólo 40% de los autos están asegurados. Las primas de seguros equivalen a cerca de 2% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, cuando en otros lugares representan entre el 7 y el 10%. «Es decir, se tiene un mercado muy grande y lo que falta es la cultura. Buscamos que la gente haga conciencia y no corra estos riesgos. Vemos cómo muchas familias pierden su patrimonio o simplemente no saben cómo enfrentar esas situaciones y resulta en un gran problema, incluso en la desunión de una familia por no tener una visión clara de cómo resolverlo».

La difusión de una cultura de prevención es la labor de Ancora entre sus clientes y el público en general. Salas recomienda a las empresas con que se relaciona fomentar esta cultura entre sus propios empleados a nivel individual, porque a la larga les será benéfico. «Si una persona va quitando riesgos en su vida profesional y personal, en el momento en que sufra una adversidad va a rendir mejor, gracias a que estuvo en esa empresa que le hizo ver una situación que podía representar un riesgo y cómo minimizarlo. Va a estar, primero, muy agradecida, va a saber cómo enfrentarla y no se tendrá un doble problema:

que la gente no va a estar trabajando bien y que tenga que pedirte un crédito».

La pandemia no hizo más que evidenciar estos riesgos. La buena noticia es que parecer haber incrementado en algo la cultura de la prevención, señala Salas. «Se vio en la pandemia que muchos teníamos temor de enfermarnos, de morir. Esto nos movió el tapete a todos. Pensamos ¿qué hago para protegerme ante la amenaza de una enfermedad larga y cara, y qué pasa si fallezco? Esto hizo reflexionar a mucha gente, y están buscando cómo disminuir ese riesgo. Cualquiera puede perder su patrimonio con una enfermedad seria y peor aún si además la persona fallece».

La COVID-19 también puso a su propia empresa en guardia. «No fuimos la excepción y más que estuvimos al frente, atendiendo siniestros, pero también teníamos que cuidar a la gente. Si nosotros mismos hablamos de prevención, teníamos que dar el ejemplo». Mientras, la empresa aprovisionaba todo lo necesario para trabajar desde casa y se reorganizaba, «tuvimos clientes que murieron, otros que estuvieron enfermos; incluso nos tocó quien nos pedía ayuda para encontrar hospital, porque no encontraban. Estuvimos con ellos para enfrentar momentos muy difíciles».

Obviamente, sobre todo al principio de la pandemia, existía el riesgo de que la cartera de clientes se cayera, para no hablar de cómo recuperar el crecimiento. La empresa formó entonces un Comité de Dirección, que hasta la fecha se reúne brevemente por las tardes, para enfrentar los retos del día a día. «No puedes resolver



Jorge Salas Cacho
Director general de Ancora Seguros

«Ahora estamos muy abiertos a ver cómo nos servirá lo que vivimos como experiencia y no regresar a lo mismo de antes. Lo que queremos es atender mejor al cliente, ser más rápidos, más efectivos, más productivos».

cosas a un año, tienes que ir cada semana, y eso no llevó a atender de manera expedita que todos estuvieran bien, preocuparnos por las tareas, por hacer un plan estratégico de atención al cliente, por ayudarnos unos a otros», describe el empresario.

El resultado fue bueno, en su opinión. La plantilla de colaboradores no tuvo que recortarse, ni hubo problemas de sueldos. «Lo que nos ayudó fue el trabajo en equipo, las reuniones que la gente del Comité tenía a su vez con sus equipos. A pesar de que cada uno trabajaba en casa, la comunicación fue muy cercana, porque a través de las videoconferencias podíamos estar resolviendo los problemas».

Por sus características y su capacidad de solucionar problemas con agilidad, el Comité de Dirección es algo que llegó para quedarse, considera. «Ahora estamos muy abiertos a ver cómo nos servirá lo que vivimos como experiencia y no regresar a lo mismo de antes. Lo que queremos es atender mejor al cliente, ser más rápidos, más efectivos, más productivos. En este momento estamos justamente armando equipos de trabajo para que, entre todos, diseñemos el regreso. Sé que será híbrido, y que será un ganar-ganar para los colaboradores, los clientes, los proveedores y nosotros».

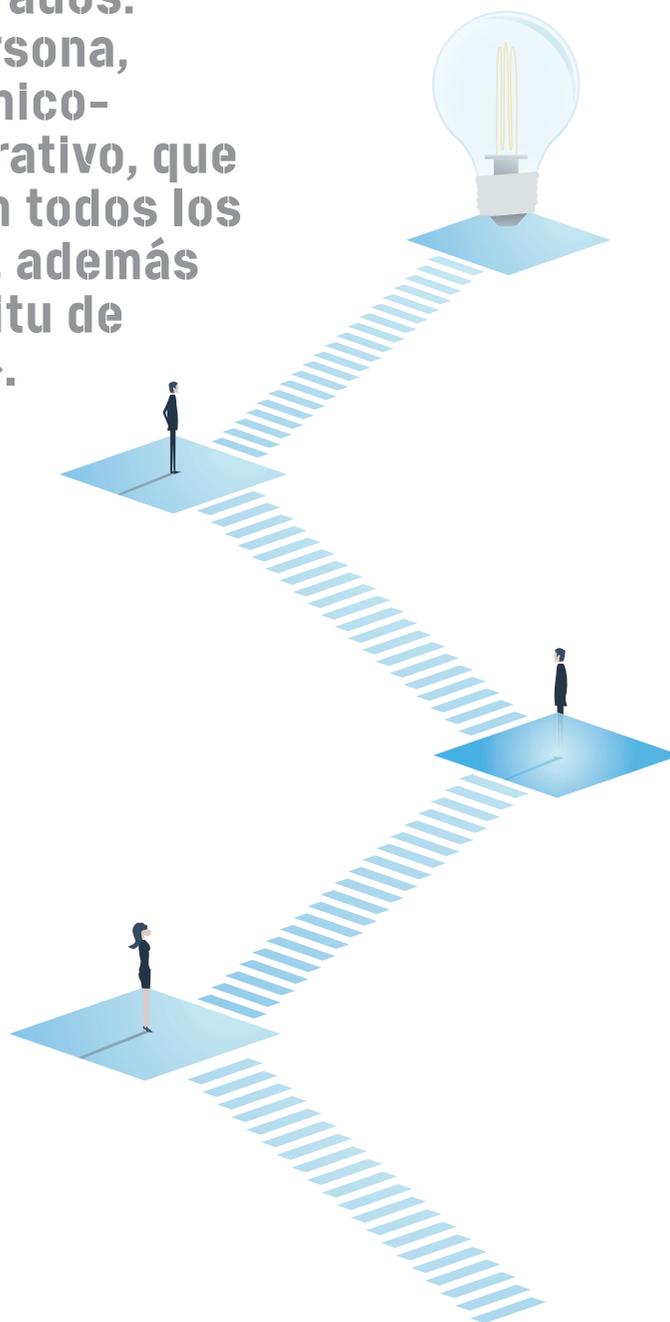
EL ENFOQUE EN LA GENTE

El mayor reto en la construcción de su empresa ha sido, desde la perspectiva de su fundador, atraer al talento humano. Conformar equipos no sólo implica escoger muy bien a cada persona, sino también transmitirle la filosofía y cultura de la empresa de forma eficaz, dice Salas. La empresa se mueve en el terreno de lo intangible y en la industria de servicios, por lo que los colaboradores deben comprender el valor tangible que tiene una empresa que ha asegurado a tantas otras, con distintos tipos de seguros. «Lo que tenemos entre manos son miles de millones de dólares en riesgo. La gente está confiando en nosotros».

En esta búsqueda de una cultura propia, y sumando elementos para atraer más talento, la empresa abrió en octubre pasado la Universidad Ancora, que es mucho más que un área de capacitación, describe el empresario. «Se trata

«Se trata de ayudar a la gente en una perspectiva de 360 grados: como persona, en lo técnico-administrativo, que crezca en todos los sentidos, además del espíritu de servicio».

de ayudar a la gente en una perspectiva de 360 grados: como persona, en lo técnico-administrativo, que crezca en todos los sentidos, además del espíritu de servicio». La idea es que todos los empleados de esta aseguradora puedan cursar algún programa en esta institución.



«Estar pensando siempre en la tecnología, en la innovación, ha ayudado a que la empresa sea un referente, que sea conocida como una buena marca por hacer las cosas con profesionalismo, con excelencia, por su innovación y valores».

Igualmente, el empresario señala que la empresa está siempre abierta a la innovación, y que incluso lo motiva ampliamente. «Estar pensando siempre en la tecnología, en la innovación, ha ayudado a que la empresa sea un referente, que sea conocida como una buena marca por hacer las cosas con profesionalismo, con excelencia, por su innovación y valores». Con este fin Ancora tiene comités de Tecnología e Innovación ya que, dice Salas, quien no apuesta por ellas tarde o temprano desaparecerá.

Hablando de permanecer en el tiempo, la empresa está concentrando esfuerzos en lograr una buena transición generacional. Comenta el empresario que «no tengo la filosofía de forzar, sino de enamorar. Si tus hijos ven la pasión que pones en tu trabajo, los vas enamorando de lo mismo». Según comenta, sus cinco hijos conocen la actividad de la empresa, porque «los llevo a los eventos de la empresa, saben lo que puede ser un siniestro y lo que una familia puede estar viviendo y cómo lo resolvieron a través de un seguro».

Actualmente dos de ellos trabajan en la empresa. La pasión que piensa transmitir a esta siguiente generación se centra en la experiencia del cliente. «Les digo a mis hijos que me dedico a una labor social, porque estás en el momento en que un cliente más te necesita, sea porque tuvo un choque, una enfermedad, se quemó la empresa, le robaron, o cualquier cosa donde necesitan ayuda».

De esta forma, la transición generacional en esta aseguradora parece ir bien, un tema en el cual Salas pudo adentrarse a través de los cursos Empresa-Familia del IPADE. «Es muy importante. Siempre tienes que pensar en la sucesión porque en cualquier momento puede pasar algo, y lo que quieres es que la empresa sobreviva y perdure. Conozco empresas que no pasaron nunca a segundas ni terceras generaciones

porque no visualizaron esto. Recomiendo a las empresas familiares que hagan esta planeación. No saben cómo ayuda para que las segundas generaciones entren con mayor vitalidad y que los problemas sean menores, tanto en la empresa como en la familia. Tienes que ir de la mano de profesionales. Yo mismo llevo seis años planeándolo».

Para el fundador de esta empresa, este perfeccionamiento constante a través de diversos programas le ha permitido contar con muchos

elementos en todas las áreas para tomar mejores decisiones.

«Te hace más humilde, consciente de que no eres perfecto y que debes escuchar las voces de quienes te rodean... En eso estamos, queriendo aprovechar el reto que nos brindó la pandemia para ser mejores en todos sentidos, en el trabajo, en la familia, en lo personal. Como ya estamos trabajando en ello, seguro saldrán cosas muy interesantes». </>



INDUSTRIA 5.0

El camino hacia una automatización sostenible

FELIPE RESÉNDIZ



La evolución de la industria manufacturera está dando otro gran salto en este mismo momento, y podría dejar atrás a las empresas, países o regiones, que no se abran a la innovación.

La evolución humana ha permitido que el desarrollo y la investigación se involucren con todos los ámbitos de nuestra vida. La industria es uno de ellos. Desde su creación, las máquinas han ido cambiando, desde ser operadas completamente de forma manual, a moverse con base en carbón y luego con electricidad, hasta llegar a la introducción de nuevas tecnologías para simplificar y hacer más eficientes los procesos con el uso de computadoras, *software*, y robots, entre otros. Lo que sigue en este camino es una nueva revolución, denominada Industria 5.0

Esta nueva revolución industrial inició en Europa, e implica que la interacción entre robots, máquinas, computadoras y humanos sea sumamente interactiva y correlacional, gracias a la inteligencia artificial, los datos en la nube, el *Big Data*, el Internet de las Cosas (IoT) y las redes telefónicas de última generación 5G. El uso de tecnologías automatizadas ha ido creciendo y escalando rápidamente desde la pandemia de la COVID-19, pues las compañías que podían invertir o que ya contaban con ellas las usaron de forma intensiva para minimizar el contacto humano permitiendo continuar con la producción en el caso de los países que implementaron medidas obligatorias de confinamiento.

Sin embargo, es complicado hablar de la Industria 5.0 cuando muchas empresas en México o en los países en vías de desarrollo ni siquiera han llegado a la 3.0 o 4.0. La adopción ha sido asimétrica o desigual, ya que los procesos industriales, la inversión, y las políticas públicas gubernamentales son marginales, dejando a pocas firmas implementar tecnología de punta mediante créditos de la banca de desarrollo, por ejemplo.

LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA

En ciertos clústeres industriales mexicanos, la revolución de la Industria 5.0 está comenzando de forma paulatina, pues viven ya la era 4.0, mientras que otros enfrentan el escenario de ingresar directamente a este nivel en un lapso bastante corto, principalmente las empresas vinculadas al comercio electrónico. Otras tantas fábricas u armadoras tendrán que pasar de todas formas por alguna versión anterior, pues la

transición no es simultánea ni puede darse en sus casos de un día para otro. Por tanto, irán adoptando tecnologías para llegar al objetivo.

La automatización, los robots y la Inteligencia Artificial (IA) son la clave para esta transición. Sin embargo, hay necesidades externas de infraestructura que son prioridad para que esto sirva, tales como las redes 5G, el internet de banda ancha ultra rápida de más de 100 megabytes por segundo y de forma inalámbrica,



esta nueva revolución industrial inició en Europa, e implica que la interacción entre robots, máquinas, computadoras y humanos sea sumamente interactiva y correlacional.

bunkers de almacenaje de datos y servidores, pues los robots necesitarán acoplarse y resguardar millones de datos diariamente. Las redes inalámbricas serán útiles para enlazar con internet VPN y de forma privada miles de dispositivos para que robots y humanos puedan convivir simultáneamente, día a día y generar productos, o ensambles especiales.

Toda esta infraestructura debe ser provista por empresas privadas y gubernamentales, por lo que para que la Industria 5.0 se instaure de forma total en el país, también se deben asegurar ciertas tecnologías de la información (TI) para su funcionamiento adecuado.

A pesar de que esta revolución industrial parezca lejana y muy cara para las empresas mexicanas, será elemental para su crecimiento, pues impulsará mayor eficiencia y eficacia. Es más segura, rentable y sostenible, lo cual a corto, mediano y largo plazo es bueno. Lo idóneo es buscar que las confederaciones industriales y gremios busquen acuerdos con el gobierno para que se generen sinergias, con el fin de impulsar el desarrollo conjunto por medio de inversión y apoyo con créditos de la banca de desarrollo.

En el caso de México, estos bancos son: Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras), Nacional Financiera (Nafin), Banco Nacional del Ejército (Banjército), Banco Nacional del Comercio Exterior (Bancomext) y ahora el Banco del Bienestar. Estos bancos ofrecen créditos a tasas sumamente bajas, pero bajo normas que solamente el gobierno puede ofrecer. El impulso a la industria generará mayores empleos directos e indirectos, más derrama económica y mejoras en los municipios donde están ubicadas estas instalaciones, lo cual se traducirá en una mayor calidad de vida de la gente, y en un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de los estados y del país.

EL PERSONAL ADECUADO

Habrà que entender que para que esta tendencia industrial llegue al país es necesario contar con los recursos humanos necesarios. Por ello, los ingenieros industriales y los ingenieros en mecatrónica y rubros similares deberán adiestrarse en inteligencia artificial e innovación sustentable digital.

es complicado hablar de la Industria 5.0 cuando muchas empresas en México o en los países en vías de desarrollo ni siquiera han llegado a la 3.0 o 4.0.

A su vez, las universidades tendrán que formar ingenieros más especializados en esta rama, pues esto será parte de la industria en los próximos 10 años. Tendrán que agregarse planes educativos como maestrías, diplomados y doctorados que implementen y den conocimientos específicos en telemática, inteligencia artificial, robótica, telecomunicaciones e innovación. Todo ello para poder desarrollar a la industria y sus prospectos a futuro con todo el entorno de los sectores automotriz, aeronáutico y espacial.

Muchas empresas que cuentan con tecnologías 4.0 capacitaron a sus colaboradores en Europa, y seguramente ahora pasará lo mismo, pues la integración de procesos de inteligencia artificial, robótica y mecánica implica que equipos de ingenieros se formen para que luego capaciten a más gente localmente -México o Latinoamérica- y así siga el proceso de migración industrial tecnológica. Se necesitará gente para dar mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo a todas las máquinas y robots que estén trabajando en las líneas de producción, al *software*, y a las plataformas de inteligencia artificial dedicadas que se produzcan para cada fábrica, armadora o compañía.



a pesar de que esta revolución industrial parezca lejana y muy cara para las empresas mexicanas, será elemental para su crecimiento, pues impulsará mayor eficiencia y eficacia.

Contrariamente a lo que se piensa, aunque habrá más robots, androides, y sistemas computarizados, también se necesitarán más humanos especializados para controlarlos en niveles avanzados, como ingenieros mecatrónicos en inteligencia artificial, así como técnicos robóticos de mantenimiento e ingenieros informáticos, entre otros. No habrá realmente una pérdida masiva de empleos, pues, aunque al principio unos empleos se removerán de una zona, se generarán muchísimos otros en otras áreas, tanto en escalas altas o bajas, por lo que nadie pierde. Al contrario: se plantea que en el mediano y largo plazos esto generará más empleos indirectos por mantenimiento y servicios adyacentes.

ANDROIDES, ROBOTS, COBOTS Y HUMANOS

La integración robot/humano traerá algo llamado «Cobot», un robot colaborativo, diseñado especialmente para una interactividad industrial intuitiva, pero no con una consciencia dedicada, por lo que decisiones importantes y sensibles seguirán siendo parte del canon humano. Una especie de androide sin consciencia propia, pero sumamente útil para realizar trabajos, aprender, entender, reaprender de experiencias previas y de sus propios errores.

Todo esto permite una personalización total en los procesos, siendo así más ecológicos, sustentables, eficientes y eficaces, acordes con la operación de las industrias y sus necesidades.

Habrà que esperar para que esta tendencia se vaya permeando en México a través de las industrias, principalmente la automotriz, la aeronáutica y la de semiconductores. Allí seguramente veremos la Industria 5.0 expandirse rápidamente, pues es muy sabido que el T-MEC y otros tratados de libre comercio contemplan que empresas transnacionales laboren en México bajo estándares internacionales, y por lo tanto tengan que acoplarse a esas medidas para asimilar sus líneas productivas de forma equilibrada a todos los mercados internacionales.

En la zona conocida donde se agrupan los estados de Aguascalientes, Jalisco, Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas están las principales armadoras, fábricas e industrias internacionales, que tienen la capacidad de contar con inversiones para lograr migrar en poco tiempo a la llamada Industria 5.0.



Mientras tanto, las otras empresas nacionales optarán por invertir poco a poco hasta migrar acorde a sus necesidades y oportunidades. Ello siempre y cuando la crisis sanitaria de COVID-19 se siga mitigando y no vuelvan nuevas olas que restrinjan el consumo y la movilidad o causen más muertes, permitiendo que el mundo pueda vivir la nueva normalidad con más seguridad y salud.

LA EVOLUCIÓN EN MÉXICO

Por ahora las industrias mexicanas irán poco a poco creando estrategias de inversión, ventas y mantenimiento ante la adversidad y la incertidumbre que aún prevalece en el país. Muchas firmas en la República Mexicana carecen de certificaciones de calidad, lo que hace que sea más complicado que migren a sistemas de automatización industrial, tales como el de la Industria 5.0. Incluso hay fábricas de textiles, o de extrusión de plástico en Oaxaca, Tlaxcala, Hidalgo, Guerrero o Veracruz que ni siquiera tienen personal verificador de calidad, trabajan con máquinas de hace 50 años que compraron ya usadas y en precarias situaciones.

Para estas empresas, obviamente, no llegará la Industria 5.0, pues difícilmente les ha llegado la automatización, en una versión sumamente vieja,

ruidosa, peligrosa e ineficiente. Esto las expone a empresas extranjeras que vean la oportunidad de invertir en el sector con nuevas máquinas, robots, y líneas de ensamble, generando el doble o hasta cuatro veces más producción que su competencia.

Una de las soluciones a esto es la descentralización de la industrialización, y el apoyo interdisciplinario de los municipios para que, mediante la infraestructura de un municipio cercano, se pueda ayudar al vecino para que crezca, se puedan obtener inversiones empresariales y su industria tenga mejor calidad, mayores y mejores empleos, y más derrama económica en la zona. Todo bajo el apoyo de presidentes municipales, gobernadores, legisladores y políticas públicas que realmente incentiven la inversión privada en conjunto con el gobierno federal por el bien común.

Las soluciones tecnológicas pueden cambiarlo todo, tanto a los que no tienen nada de automatización como a los que están a medio camino y a quienes están casi al final de la Industria 4.0, pero todo a un costo bastante elevado, si se carece de la acción de los empresarios y de la voluntad del sector público. </>

El autor es MBA por la UNAM y Country Manager de Dematic México.



創意



C R E A T I V I T Y

</EVENT PRODUCTION>_<VIRTUAL & HYBRID EVENTS>
<CREATIVITY & DESIGN>_<MEDIA DIGITAL MARKETING>



波

TY LOVERS





Una **actividad** para **todos**

GERARDO PEDRA

Una economía orientada a producir el menor desperdicio posible redundará en beneficios para toda la sociedad en general. Es una actividad que merece generalizarse más en el país.

La actividad industrial ha buscado desde hace décadas la forma de ser sustentable y ahorrar recursos; ser más eficiente y eficaz. A lo largo de los años se han implementado diferentes estrategias de productividad respecto del personal, y existe el incentivo para que la maquinaria y los aparatos en fábricas y oficinas se mantengan en la última generación, con el fin de gastar menos electricidad, agua, combustibles, aceites u horas/hombre.

Estas estrategias funcionan, favoreciendo que las empresas e industrias generen más ingresos y ganancias. Sin embargo, de manera paulatina esta visión comenzó a ser cuestionada, por no ser suficiente para el cuidado del medio ambiente. Ya desde los años 60 hubo un primer acercamiento a la idea del flujo circular, en la que Kenneth E. Boulding explicaba que la industria debería migrar hacia un sistema de producción «cíclica». Pero es hasta 1988 que aparece por primera vez el término «economía circular» para describir un sistema económico en el cual los desechos en las etapas de extracción, producción y consumo se pueden reintegrar a la cadena de valor.

LA CONCEPCIÓN MODERNA

En enero de 2012, la Fundación Ellen MacArthur publicó el informe *Hacia una Economía Circular: Racionalidad económica y de negocios para una transición acelerada*, en el cual se resaltaban las oportunidades económicas y empresariales de migrar hacia un modelo circular restaurativo. Este documento impactó e impulsó significativamente la difusión del concepto entre los expertos en Economía, Administración y Políticas Públicas, quienes entendieron que había otra forma de implementar estrategias para que las personas y las empresas generaran más recursos de forma sustentable, sin alterar el ecosistema, reciclando, ahorrando materiales, reutilizándolos y mejorando los procesos de producción.

El modelo económico hasta entonces se basaba en extraer, producir y desperdiciar. Esto ha provocado que nuestro planeta y los recursos que extraemos estén llegando al límite. La economía circular, de acuerdo con la concepción de Ellen MacArthur, busca redefinir el concepto de

crecimiento, con énfasis en los beneficios para toda la sociedad. Esto implica disociar la actividad económica del consumo finito y eliminar los residuos del sistema desde su diseño, respaldados por una transición a fuentes renovables de energía. El modelo circular crea capital económico, natural y social, basado en tres principios: 1) eliminar residuos y contaminación desde el diseño, 2) mantener productos y materiales en uso y 3) regenerar sistemas naturales.

Todo esto permitiría en un mediano y largo plazo tener impactos circunstanciales en el Producto Interno Bruto (PIB) de las naciones, generando bienestar, riqueza y por lo tanto una mejor calidad de vida entre la población de los países que implementen esta visión en sus industrias.

Este modelo económico comenzó a aplicarse en países desarrollados de Europa, y se está comenzando a implementar en México de forma paulatina. Sin embargo, su inclusión ha sido limitada y aún hace falta mayor colaboración entre industria y gobierno para difundir el concepto y hacerlo tangible como elemento del desarrollo sostenible de nuestro país.

Para hacer más claro el concepto de economía circular es necesario apuntar al ecodiseño o la economía de la funcionalidad, con el uso del concepto «multi-R» que implica reusar, reducir, reparar, rediseñar, repensar, reciclar y revalorizar aquellos desechos que genera la sociedad. Este enfoque ayuda también a promover la innovación y la resiliencia en el largo plazo, al generar nuevos modelos de negocio, minimizando el impacto ambiental en la cadena productiva sostenible, que se puede expandir paulatinamente.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ALIADA

Una parte importante de la economía circular está relacionada con la responsabilidad social empresarial (RSE). Si las compañías tienen ya prácticas enfocadas en transmitir valores de inclusión laboral, respeto a las normas sociales y valores morales, así como promover la sustentabilidad, la economía y el mejoramiento del medio ambiente, podrán fácilmente acoplarse a las tendencias de la economía circular.

Todo esto implica retos para la alta dirección y diferentes áreas operativas, y a menudo se

en los años 60 hubo un primer acercamiento a la idea del flujo circular, en la que Kenneth E. Boulding explicaba que la industria debería migrar hacia un sistema de producción «cíclica».



Hacia una Economía Circular: Racionalidad económica y de negocios para una transición acelerada
Fundación Ellen MacArthur

apoya en la consultoría de terceros para auditar y evaluar cada proceso en la empresa, en cuanto la forma en que pueden alinearse a una política de economía circular.

Este objetivo no es instantáneo, se forja mediante objetivos parciales diversos. Por ello, es indispensable verificar y consolidar un plan de economía circular empresarial que se acople a la rama de procesos. Asimismo, implica un trabajo hacia el exterior, buscando acercamientos con los gobiernos locales, asociaciones civiles o privadas y otras empresas, para consolidar actividades conjuntas que retomen cada aspecto de una cadena de economía circular.

Este plan debe instrumentarse poco a poco, hasta que sea un hábito y una serie de actividades que todos los colaboradores lleven a cabo casi sin errores y de forma cotidiana. Ello implica un ciclo de comunicación, aprendizaje, capacitación y puesta en marcha que puede llevar varios meses, dependiendo del plan y la red externa involucrada.

UN TRABAJO DE TODOS

La industria plástica ha buscado en los últimos años una migración total hacia el modelo circular. Tal es el caso de la industria del EPS (industria del poliestireno expandido), mejor conocido como unicef. En 2018 presentaron su propio Plan de Manejo de Residuos de EPS, que responde a lo establecido por la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (LGPGIR) estableciendo los procedimientos para prevenir, y en su caso valorizar y gestionar integralmente los residuos sólidos urbanos de manejo especial, así como los peligrosos. Igualmente, armoniza con la NOM-161-SEMAR-NAT-2011, que establece los criterios para clasificar los Residuos de Manejo Especial, determinando cuáles están sujetos a un plan de manejo para garantizar que las personas gocen de un medio ambiente sano, propiciando el desarrollo sustentable.

El objetivo central es mostrar el valor del EPS, un material 100% reciclable, y fortalecer una cadena que brinde beneficios económicos, sociales y ambientales, garantizando que las personas gocen de un ambiente sano, propiciando el desarrollo sustentable. Dicho Plan de Manejo agrupa a productores, transformadores y recicladores, todos los eslabones de la cadena de valor de este material y tiene cobertura nacional.

Estas iniciativas buscan sumar actores e involucrar a gobiernos y autoridades para tener un alcance mayor entre la población. No obstante, aún hay mucho que trabajar para armonizar el marco legal a nivel federal y para fomentar una cultura de economía circular entre toda la población.

Aunado al trabajo de las compañías, gobiernos y asociaciones, también es indispensable generar concientización entre la población

necesitamos implementar estrategias para que las personas y las empresas generen más recursos de forma sustentable, sin alterar el ecosistema.

general. En el caso de México, es necesario que se efectúen campañas de comunicación para informar y educar a la gente sobre qué es y cómo se puede ver beneficiada por la economía circular.

Lo anterior dependerá mucho de un trabajo de cuádruple hélice, en el que participen gobierno, empresas, sociedad y academia, para influir en la opinión pública y forjar una nueva visión que visibilice los beneficios de reciclar, reutilizar, rediseñar, reducir, recuperar, renovar y reparar al nivel de cada familia y hogar, lo cual terminará ayudando al medio ambiente y a la sociedad común. En esas circunstancias, las nuevas generaciones están mostrando mucha mayor apertura a estos conceptos. Los *centennials* y los *millennials* están más preocupados por el medio ambiente, por lo que buscan opciones sociales y cívicas que realmente cambien su vida y la de los demás.

No necesitamos esperar a la ley, hace falta la información necesaria y la voluntad suficiente. Cambiando y mejorando nosotros, podemos contribuir a una cultura de economía circular, en beneficio del ambiente, y de la humanidad. </>



El autor es gerente para América Latina de DART Container Corporation.





45 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

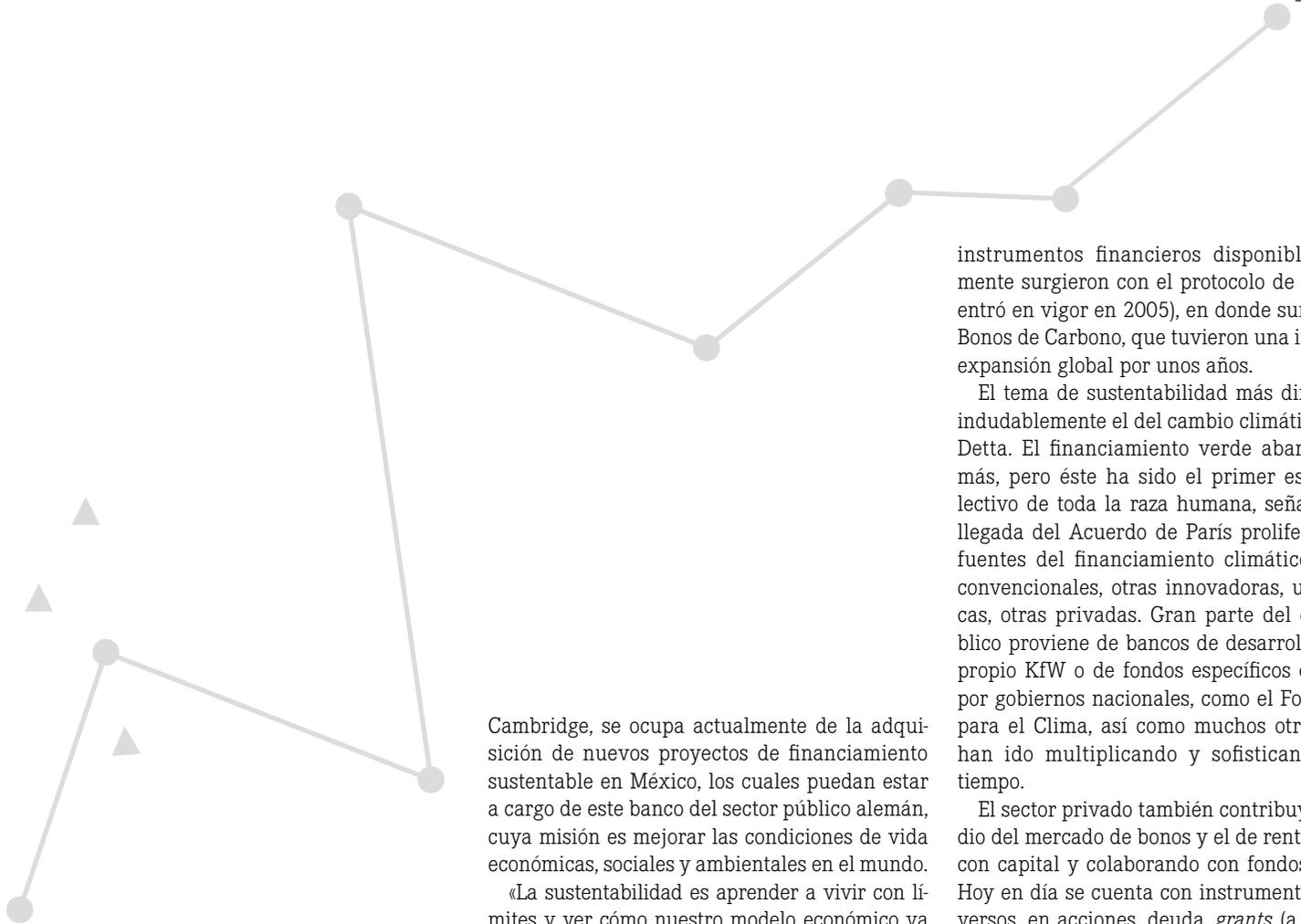
EMILIANO DETTA

Cómo
financiar la
sustentabilidad

REDACCIÓN ISTMO



Las empresas mexicanas tienen a su disposición una gran oferta de financiamiento para sus proyectos ambientales y sociales. Solo tienen que acercarse y comprometerse.



El concepto de sustentabilidad deriva de un hecho histórico ineludible: esta era es la del Antropoceno, donde el ser humano está transformando su entorno como nunca, y ello tiene consecuencias en todo el planeta, comienza Emiliano Detta, director adjunto para México del banco de desarrollo alemán KfW en entrevista con **istmo**.

El mundo gira alrededor del ser humano. El *homo sapiens* prácticamente ha dominado toda la Tierra, a los animales, y ha expandido su influencia hasta en los lugares más recónditos del planeta. La sustentabilidad es entonces un movimiento que hace a un lado muchas ideas ficticias que la humanidad se ha contado sobre sí misma. «Es regresar a pensar acerca del mundo real: estamos destruyendo el planeta a marchas forzadas».

EL IMPACTO DE LA HUMANIDAD

Ingeniero Industrial por el ITAM, con maestría en Ingeniería para el Desarrollo Sustentable por

Cambridge, se ocupa actualmente de la adquisición de nuevos proyectos de financiamiento sustentable en México, los cuales puedan estar a cargo de este banco del sector público alemán, cuya misión es mejorar las condiciones de vida económicas, sociales y ambientales en el mundo.

«La sustentabilidad es aprender a vivir con límites y ver cómo nuestro modelo económico va cambiando, adecuándolo a una realidad en donde podamos convivir en armonía con el planeta y su biosfera. Hemos destruido 80% de nuestros bosques, contaminando de plástico y otros químicos peligrosos todo el planeta, las emisiones de gases efecto invernadero están alcanzando niveles nunca vistos en cientos de miles de años y la temperatura del planeta está aumentando. Somos los autores de la sexta extinción masiva de especies en la historia del planeta, ya que hemos impactado de una manera dramática a la biósfera, reduciendo de forma significativa la población de animales y plantas».

Lo que urge entonces es tomar conciencia y tratar de minimizar el impacto de la humanidad en el planeta, de manera que ésta pueda seguir viviendo y avanzando, «pero no necesariamente tiene que ser un desarrollo de bienes materiales, sino más bien intelectual, de conciencia o incluso hasta espiritual».

En ese contexto, muchas ideas y esquemas de organización confluyen en el concepto de desarrollo sustentable. Un aspecto muy relevante es el de las finanzas sostenibles: muchos de los

instrumentos financieros disponibles actualmente surgieron con el protocolo de Kioto (que entró en vigor en 2005), en donde surgieron los Bonos de Carbono, que tuvieron una interesante expansión global por unos años.

El tema de sustentabilidad más difundido es indudablemente el del cambio climático, apunta Detta. El financiamiento verde abarca mucho más, pero éste ha sido el primer esfuerzo colectivo de toda la raza humana, señala. Con la llegada del Acuerdo de París proliferaron más fuentes del financiamiento climático, algunas convencionales, otras innovadoras, unas públicas, otras privadas. Gran parte del dinero público proviene de bancos de desarrollo como el propio KfW o de fondos específicos destinados por gobiernos nacionales, como el Fondo Verde para el Clima, así como muchos otros, que se han ido multiplicando y sofisticando con el tiempo.

El sector privado también contribuye, por medio del mercado de bonos y el de renta variable, con capital y colaborando con fondos públicos. Hoy en día se cuenta con instrumentos muy diversos, en acciones, deuda, *grants* (a fondo perdido) o bien bonos verdes. «La idea es empezar a cambiar el modelo a través de las finanzas, una de las herramientas que tenemos para poder lograr este cambio».

CÓMO FINANCIAR EL CAMBIO

Si bien es cierto que por ahora la lucha por mitigar el cambio climático sigue ocupando el centro de atención, Detta señala que muchos proyectos tienen la ventaja de generar beneficios relacionados en temas como biodiversidad, manejo del agua, etcétera.

«Por ejemplo, cuando protegemos un manglar tenemos un impacto en la biodiversidad, pero también en el cambio climático. La mitigación viene porque el manglar capta mucho carbono a través de las raíces, y lo pone en el suelo, abajo del agua por cientos o hasta miles de años. Los manglares son un ecosistema crítico para mitigar el cambio climático, pero también son un ecosistema muy rico en biodiversidad».

Esta conservación del patrimonio natural es susceptible al financiamiento climático, señala.

Otros proyectos son más conocidos, como los dedicados a energías renovables. Aquellas empresas u organizaciones interesadas pueden recibir financiamiento, entre otros mecanismos, a través de la emisión de bonos verdes.

«Los bonos verdes tienen un tema más reputacional que un gran beneficio en tasa. Lo que sí se ha estudiado es que cuando se ofrece un bono verde, existe una sobredemanda en el mercado. Eso es un beneficio, porque vas a poder obtener recursos dependiendo de tu calificación. Hay instituciones que te pueden ayudar a hacer una emisión, que viene con obligaciones y con estándares». Se deben seguir reglas o certificaciones, en donde terceros verifican el uso de los recursos, y en donde la empresa queda obligada a reportar regularmente el destino de los fondos.

La otra alternativa son los créditos, que pueden obtenerse a través de la banca de desarrollo internacional, como es el caso de KfW. De hecho, lo hace tanto a pequeña escala -refinanciando la remodelación de casas para colocar ventanas aislantes más eficientes en Alemania- como a grande. A través de la Sociedad Hipotecaria Federal, esta institución ha promovido en México el programa Ecocasa, que concede préstamos a tasas blandas a los desarrolladores de vivienda, para que puedan incorporar tecnologías ecológicas en las casas, como calentadores solares, aislamiento, etc.

Otra forma de hacerlo es mediante un *blended finance*: combinar créditos de este tipo de instituciones con financiamiento comercial, bajando el promedio de las tasas de interés para el proyecto en general. El propio KfW y el Banco Mundial acceden a este tipo de proyectos, cuando existe una justificación como reducción de emisiones o cambio transformativo del mercado. Una forma adicional de *blended finance* es cuando las bancas de desarrollo o el mismo gobierno promueven garantías, para disminuir el riesgo en créditos a empresas medianas y pequeñas, hacia las cuales la banca comercial pudiera tener reservas.

Por ejemplo, KfW financia un programa a través del Fideicomiso de Ahorro de Energía Eléctrica (FIDE), que consiste en que el Gobierno Federal ofrece las garantías para que el FIDE le preste a pequeñas y medianas empresas,



Emiliano Detta,
director adjunto para México del
Banco de Desarrollo Alemán KfW

incluso micro, para la instalación de equipos de eficiencia energética, como refrigeradores más eficientes, calentadores solares, equipos fotovoltaicos.

Un esquema parecido puede ser el financiamiento en conjunto con fondos de inversión privados o de *venture capital*, de manera que, al tener menores tasas y menor riesgo, éste pueda invertir en determinados proyectos con mayor facilidad, en donde el sector público absorbe parte del riesgo a cambio de un beneficio social o ambiental específico.

Otra forma de trabajar con los bancos de desarrollo internacionales es a través de *grants*, que son subsidios otorgados por fondos del gobierno alemán (en el caso de KfW) los cuales se destinan a proyectos en los cuales no se espera un retorno. Por ejemplo, comunidades que tienen

somos los autores de la sexta extinción masiva de especies en la historia del planeta, ya que hemos impactado de una manera dramática a la biósfera, reduciendo de forma significativa la población de animales y plantas.

bosques y quieren vender madera o algún otro producto forestal, pero que carecen de estándares de calidad o de sustentabilidad. Por medio de los subsidios, se capacita a las comunidades para cumplir y obtener certificaciones ambientales, con el fin de que puedan tener tasas eficientes de reemplazo y puedan proteger su biodiversidad. Al mismo tiempo, esta certificación les servirá para tener acceso a un mejor fondeo y a mercados como el europeo, en donde los estándares ambientales son especialmente requeridos en ciertos productos.

En otros casos, señala Detta, se puede crear un fondo para pagar a los ejidatarios por cuidar sus hectáreas de bosque. El pago puede venir a su vez del mercado de carbono, de un donatario o bien del sector público. «Por ejemplo, Sembrando Vida podría convertirse en un

Conservando Vida, con un estipendio para conservar los bosques», señala.

Un proyecto más, de *blended finance* está siendo operado por KfW con el gobierno de la Ciudad de México, por medio de un programa que permite a los taxistas comprar autos eléctricos. En este caso, la ciudad da un subsidio, el banco otra parte y además complementa con un crédito a tasas blandas. «Nos ayuda reducir emisiones, porque al final un carro eléctrico, si bien no es completamente limpio, es más eficiente que uno de combustión interna y reduce emisiones de CO₂».

LOS GRANDES OBSTÁCULOS

Estas son algunas de las labores de KfW en favor de la sustentabilidad en México, que son parecidas a las que llevan a cabo otras bancas multilaterales. Lo importante es saltar obstáculos para poder financiar el cambio. Por ejemplo, señala Detta, en muchos casos hay incentivos perversos, como subsidios mal dirigidos. Tal es el caso en México de la energía eléctrica. «Muchos proyectos no se pueden concretar porque no hay un incentivo financiero para la eficiencia energética. Si mi recibo de luz es de 200 pesos bimestrales, no tengo ningún incentivo para poner focos ahorradores o paneles solares en mi techo, pues no recibo ningún beneficio económico».

Apunta que «hay muchos subsidios a combustibles fósiles o al consumo de agua mal focalizados. Se distribuyen entre personas que quizá no deberían recibirlos, por ejemplo, la clase media alta, que normalmente sí puede pagar ese recibo. Los subsidios mal puestos son una gran barrera, porque distorsionan al mercado».

Otro obstáculo para la sustentabilidad es la falta de una regulación adecuada. Por supuesto, agrega Detta, está la incertidumbre legal. «Son cosas más sistémicas. No tienen que ver con la inversión específica, sino más bien con el Estado de Derecho del país. Otro tema polémico es la corrupción o la falta de transparencia. Sin esta última no habrá claridad sobre un mercado, y esto genera incertidumbre, por lo que no habrá inversión».

En ese sentido, el marco legal es clave para la sustentabilidad en energía, la rama en la que Emiliano Detta está especializado. Existen

diversos instrumentos que se pueden desplegar para lograr la sustentabilidad en este sector desde *grants* para incorporar ecotecnologías en hogares hasta subastas de energías limpias, pero requieren estabilidad legal y regulatoria para su implementación exitosa.

«Muchos países han implementado las famosas subastas de energía en toda Latinoamérica, y eso les da mucha certidumbre a los inversionistas, porque el Estado o un privado se están comprometiendo a comprar un bien a 15 o 20 años a un precio fijo. Esto vence la barrera a la inversión. Muchas veces las tecnologías sustentables son más caras y necesitas más capital, pero si das certidumbre en el largo plazo, se pueden amortizar esos pagos con crédito y puedes vender una energía más barata». En contraste, el cambio de reglas de la noche a la

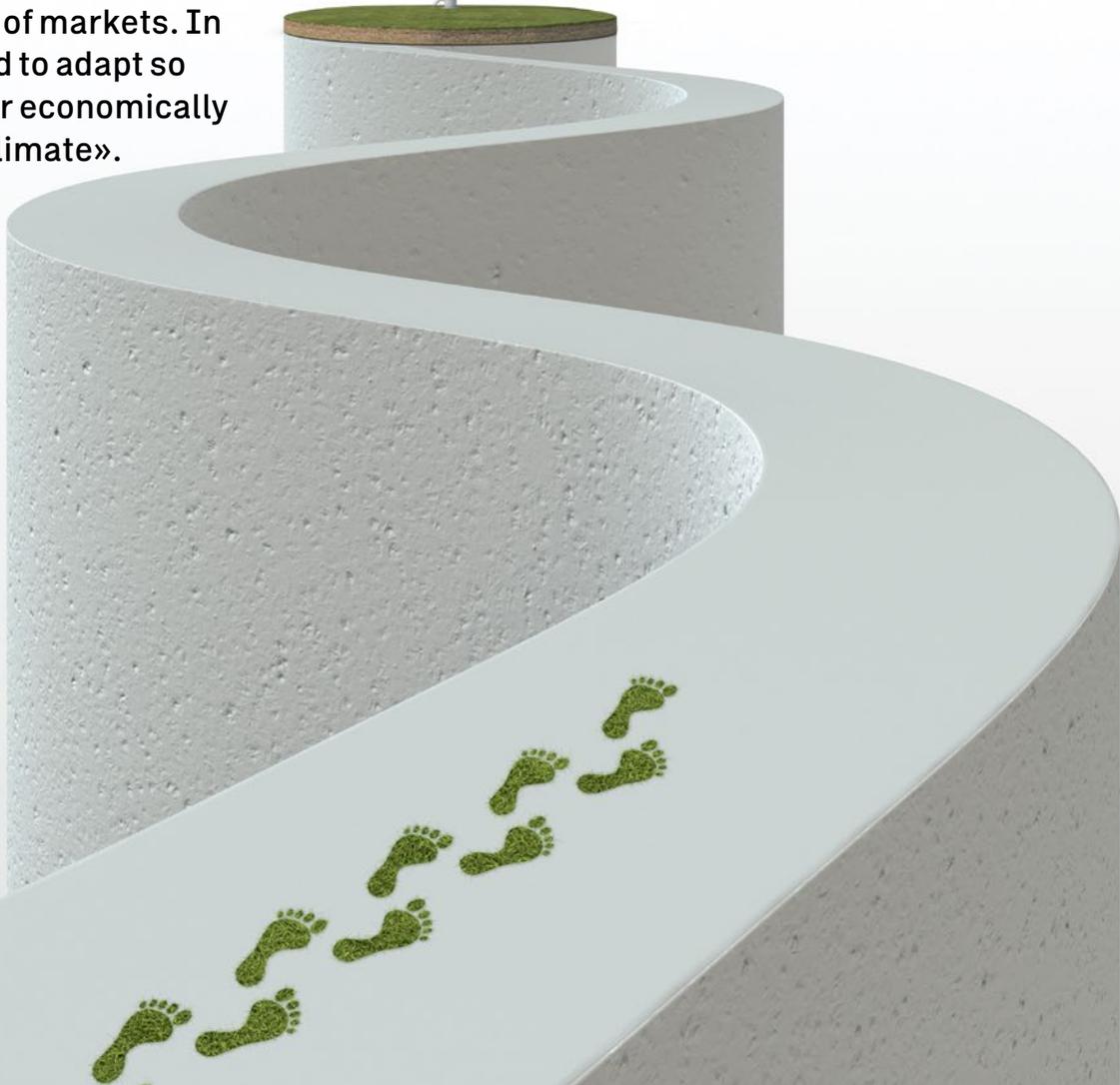
mañana provoca una pérdida de credibilidad del país, y los inversionistas se retiran.

Para entrar con éxito a los proyectos y el financiamiento para la sustentabilidad, las empresas deben empezar con honestidad y transparencia, describe Detta, incluso si su empresa tiene un desempeño ambiental pobre. «Deben empezar por decir que ahora quieren ser más limpias. Sabemos que es un proceso que no se va a realizar en un día, pero deben tener un plan, compromiso, y participación al nivel de la alta dirección. Deben tener un informe de sustentabilidad que se vaya actualizando y abstenerse del *greenwash*, que es vender cosas verdes que no lo son. Hay que hacer investigación, asesorarse bien con gente que sepa del tema. Al final vivimos en un mundo global y mientras más transparentes y honestos seamos, más confianza se obtiene. </>

Por medio de los subsidios, se capacita a las comunidades para cumplir y obtener certificaciones ambientales, con el fin de que puedan tener tasas eficientes de reemplazo y puedan proteger su biodiversidad.



can
we
shorten
the
path
to
sustainability?



«I believe in the power of markets. In the short term, we need to adapt so that people can prosper economically despite the changing climate».

Consulta la versión
en español.

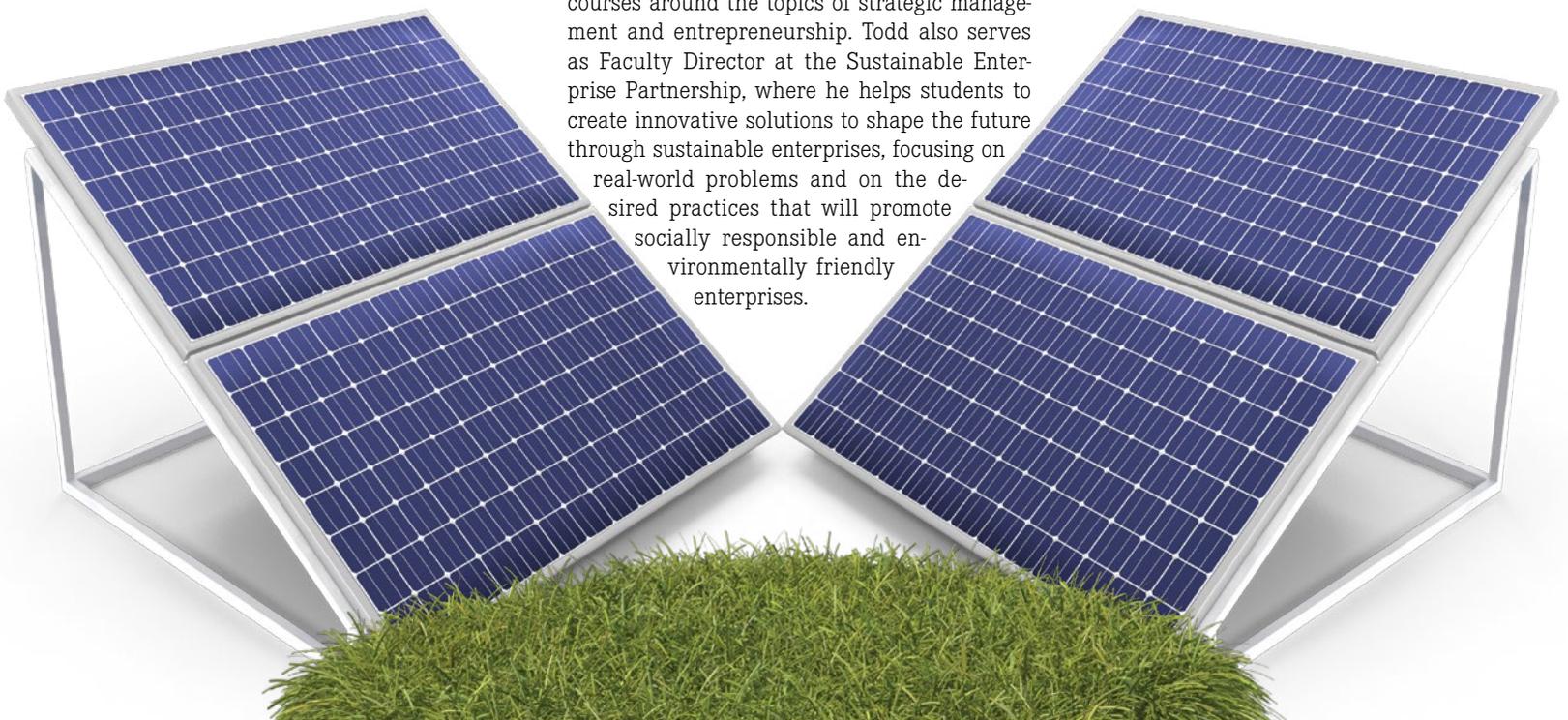


ANA CRISTINA DAHIK LOOR

The sustainability discourse has been increasingly permeating many aspects of both business and societal discussions. It is a trend that businesses cannot neglect at any level, considering that its prominence will only increase in the future. Having that in mind, we had a conversation with Professor Todd Moss, a recognized expert in sustainability and sustainable enterprises. Todd explained to us how the sustainability discourse has evolved over one hundred years and how he considers it will soon be making its way to the realities of businesses of all sizes and contexts, emphasizing the types of mechanisms that will make it a positive trend for everyone in society.

Todd has devoted plenty of his intellectual activity to exploring the intersections of entrepreneurship, social responsibility, and sustainability. He serves as Associate Professor of Entrepreneurship and Emerging Enterprises at the Whitman School of Management at Syracuse University, and he has taught various courses around the topics of strategic management and entrepreneurship. Todd also serves as Faculty Director at the Sustainable Enterprise Partnership, where he helps students to create innovative solutions to shape the future through sustainable enterprises, focusing on real-world problems and on the desired practices that will promote socially responsible and environmentally friendly enterprises.

**a defining
trait of
entrepreneurs
is their
ability to find
opportunities
where others
think there
are none.**



Context as opportunity

According to Todd Moss, one thing that should be clear to us by now is that a defining trait of entrepreneurs is their ability to find opportunities where others think there are none. So when we consider the constant changes in our contexts and their potential to hinder the achievement of a more sustainable society, this trait should come to the forefront of our discussion. Todd claims that there are reasonable grounds to believe that sustainability is not an obstacle to other kinds of goals, and, by the same token, context does not have to constitute a limit to achieve sustainability. In other words, sustainability should always be interpreted around the semantics of opportunity. «While companies may need to adjust their time horizons to take full advantage of the opportunities in the long term,» claimed Todd, «the opportunities are there.» Companies want to have a competitive advantage, and Todd claims that sustainability will increasingly be a part of that.

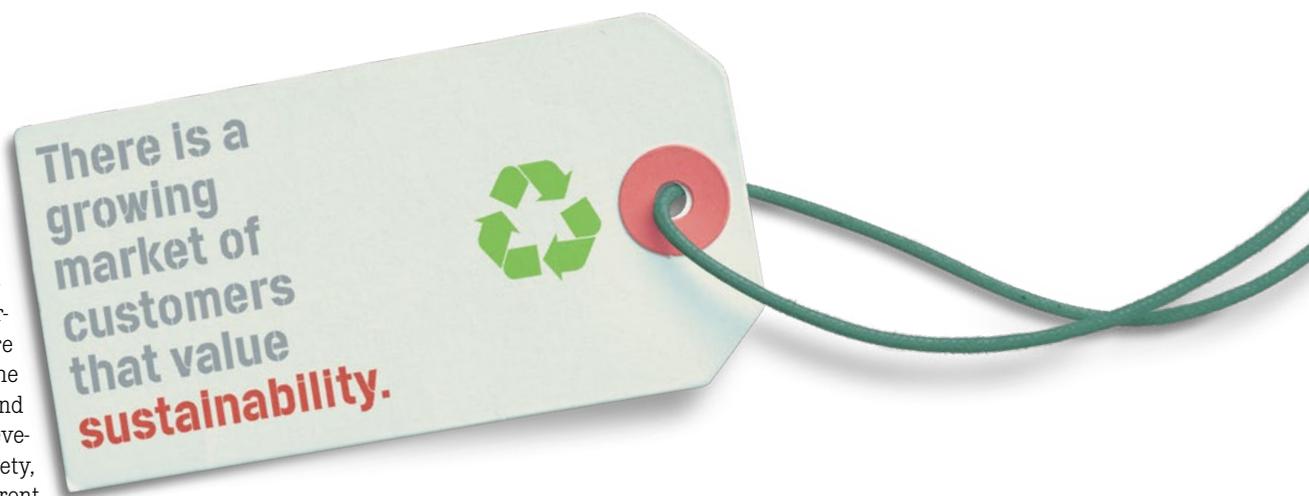
The evolution of the sustainability discourse

The sustainability discourse has evolved over the course of several decades. As Todd reminded us, in the American context, almost one hundred years ago, the discourse around sustainability focused mainly on national parks and conservation. Then, some decades later, a certain kind of crisis started to unfold with a range of phenomena including pollution, oil spills, and the extinction of animal species. We started seeing wildlife perishing because of things we were doing as humans. In the U.S., that led to the creation of new institutions like the United States Environmental Protection Agency (EPA) in the 1970s, new corporate roles like Vice President of Environmental Health and Safety, new professions like Environmental Engineers, new movements like Green Peace, and new approaches embodied in slogans like «Reduce, Reuse, Recycle.» This wave of initiatives was further fueled by the emergence of mass media, including television, so people were now able to see images of what was happening instead of just reading or hearing about

it. At this point we witnessed the start of the global warming conversation.

Some years later, people also started talking about the tremendous practical value of ecosystems. For water purification, for example, we realized that nature could do it for us if we focused on protecting the ecosystems. And more recently, the discourse has shifted towards renewable energy, with initiatives like solar power and electric vehicles. In addition, we have more recently started to see initiatives focusing on an integrated approach to all these issues, like the set of socially responsible investing standards called ESG (Environmental, Social, and Governance criteria).

[the progression around sustainability] can be compressed to leapfrog certain stages and include only the most productive parts of it.



While it is true that, strictly speaking, this description of the sustainability discourse applies only to its evolution in the United States, Todd claims that such an evolution can naturally take place in developing economies, and with a considerable advantage, as it can be compressed to leapfrog certain stages and include only the most productive parts of it. Thus, all that process that the U.S. went through over a hundred years can be shortened – and is actually being shortened – into a smoother and more agile progression among developing economies.

Can the sustainability discourse be adapted to the realities and sizes of different companies?

The reality in Mexico and many other emerging economies is that more than 95% of their businesses are small and medium-sized companies. Still, sustainable initiatives are not typically associated with that category of business. Todd responds to this fact by referring to the powerful impact and reach large firms can have at various levels: «Large firms have a lot of resources and a large impact, and when they make a change, it affects a lot of people, a lot of areas.» And this factor needs to be considered together with the fact that there is a growing market of customers that value sustainability, with marketing literature now talking about a new category of customers labeled as the LOHAS customers, which stands for Lifestyles of Health and Sustainability customers. About 15-30% of customers are now falling into this LOHAS group, and they are characterized by their awareness of and care for sustainability issues. They are very sustainability-conscious, strongly preferring products and services that promote sustainability in

one way or another. This trend will increasingly bring pressure on businesses to adopt sustainable practices, and large firms have already been seeing this reality happening. Given this context, Todd claims that the way the reality of small and medium enterprises will be integrated into this sustainability movement is that large companies are going to start requiring sustainability standards from their smaller suppliers. This way, sustainability practices are going to work their way down in the supply chain because customers are going to start requiring it. And government entities may soon begin to make it a condition of business operation as well.

On the role of business and government in ensuring sustainability in the future

When it comes to sustainability talk, there is typically a lot of pie in the sky, claimed Todd. And yet, some fundamental challenges have not been overcome in over 25 years of organized efforts to address the issue, including the question of what incentives can there be for large growing economies like China or India to reduce their emissions when their populations want to rise out of poverty. «The big question becomes: How can we transition to a more sustainable society without destroying the global economy?» And the answer, he says, lies in market-based mechanisms because, without incentives for various companies to cooperate, a transition is unlikely to happen. «That lasting change will not happen unless there is a strong market-driven component.»

On the government side, Todd believes there needs to be a measured approach when it comes to addressing climate change because there has been a kind of “Climate Telephone Game” being played, where scientists say something, and then certain groups take that information and put it in a research report, and then that research report is condensed into an executive summary, and then that executive summary is taken by politicians and the media into soundbites that are one or two sentences long, and in that transition, the message gets changed or warped. The shift needs to be more moderate than is typically portrayed in political discussions. There is no consensus yet as there was, for example, with the issue around the hole in the ozone layer, where everyone was able to come together and make

significant changes. But in this broader issue of sustainability, the challenge for most economies is to become more sustainable while ensuring that they can rise out of poverty, and Todd believes that, although the government will surely play a role in achieving that, the most effective way to get results will be based on a market approach, rather than a government approach. «I believe in the power of markets,» says Todd, «In the short term, we need to adapt so that people can prosper economically despite the changing climate.» And thus, the key questions entrepreneurs need to answer are whether we can use sustainability to reduce costs and find great sustainable products that perform just as well as non-sustainable products. </>

companies want to have a competitive advantage and sustainability will increasingly be a part of that.

The interviewer is professor at the Social and Political Environment Department at IPADE Business School.



DESARROLLO SUSTENTABLE



Una estrategia de supervivencia

REDACCIÓN ISTMO



¿Conciencia o conveniencia? Ambas son imprescindibles cuando se trata de incorporar los principios del desarrollo sustentable a las empresas.

En diciembre pasado, durante el Encuentro Global de Egresados 2021 de IPADE Business School, se llevó a cabo el panel de discusión «México y desarrollo sustentable: una mirada desde la dirección general». La profesora Ana Cristina Dahik Loor coordinó este diálogo con Ana Paula Fernández del Castillo Quintana, directora general de la firma de investigación y consultoría Initiatives for Sustainable Development (ISD) y Mariuz Calvet, directora especialista de Sustentabilidad e Inversión Responsable en Grupo Financiero Banorte.

Entre las ideas expresadas aquí destacan las ventajas para las empresas de poner en marcha una estrategia de desarrollo sustentable, así como la necesidad de arrancar este proceso a todos los niveles, y en compañías de todos los tamaños.

Ana Cristina Dahik (ACD): ¿Cuáles son los anclajes que hoy tenemos que considerar para los puntos de partida de esta conversación? Cada vez se exige más reporte, métricas de desarrollo sustentable; tenemos límites planetarios que están en peligrosísimos niveles de no retorno.

Ana Paula Fernández (APF): Están cambiando los cimientos de la empresa, pero esto sucede porque están cambiando los cimientos de la sociedad. Estamos saliendo de una pandemia, en donde el enfoque regresó a las necesidades que

cada uno de nosotros tiene individualmente, como miembro de la sociedad ante los retos del futuro. No podemos olvidar las palabras de Carlos Llano: «La empresa es un conjunto de personas». Esos cimientos nos tienen que regresar a la base humanista que caracteriza al IPADE.

No fue sino hasta 1947 cuando el mundo empezó a hablar de desarrollo económico, y fue hasta los años 60 que se empezaron a ver movimientos ambientales con impacto social. En 1987 surgió la definición del desarrollo sostenible en el informe Brundtland, después de una sesión de las Naciones Unidas en donde se estableció que no podemos satisfacer nuestras necesidades poniendo en riesgo que las futuras generaciones puedan satisfacerlas también.

Entendiendo ese concepto en el que somos herederos de un pasado, pero también somos responsables de las futuras generaciones, y en esto debemos basar el desarrollo sostenible. A más de 30 años de estar hablando de este concepto, la COVID-19 nos hizo ver que todavía existe mucho rezago, retos en disparidad económica, una brecha digital enorme. Hay límites en la Tierra como decías. El ser humano se retrajo y la naturaleza floreció. Tenemos que entender que somos los custodios de este planeta, somos responsables del bien común, que se traduce en responsabilidad social y ésta en desarrollo sostenible, que se expresa con el acrónimo ESG: Environmental, Social and Governance (ambiental, social y de gobierno corporativo).



Ana Paula Fernández del Castillo Quintana, directora general de la firma de investigación y consultoría Initiatives for Sustainable Development (ISD)



Mariuz Calvet, directora especialista de Sustentabilidad e Inversión Responsable en Grupo Financiero Banorte.

tenemos que entender que somos los custodios de este planeta, somos responsables del bien común, que se traduce en responsabilidad social y ésta en desarrollo sostenible.

ACD: ¿Es un tema de conciencia o conveniencia? Hay quien opina que ésta es una pregunta obsoleta, pero tú nos planteas anclarnos en el humanismo, en la persona. Mariuz, tú estás en un sector financiero, ¿cuál es el punto de partida para ti?

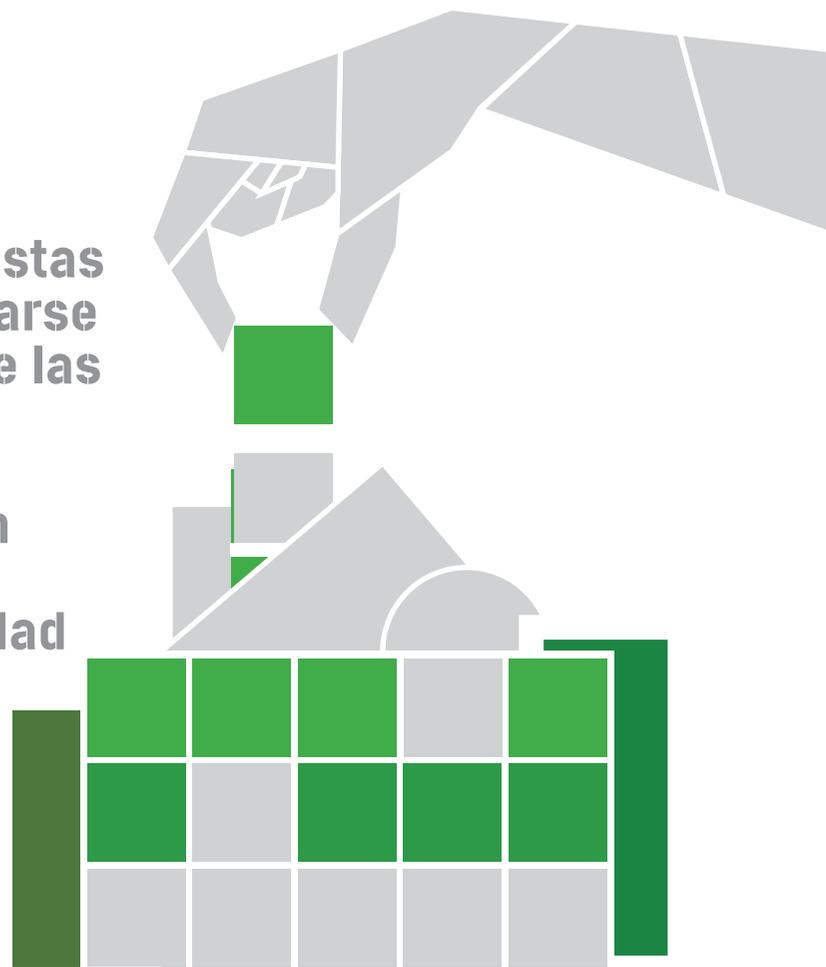
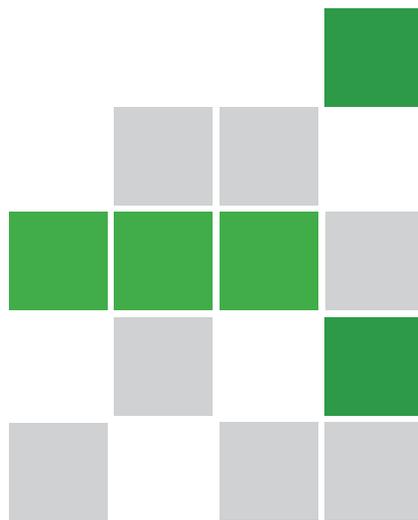
Mariuz Calvet (MC): La COVID nos puso a todos a pensar en las prioridades de la vida: mi salud y mi familia. Ana Paula nos llevó a reflexionar sobre la evolución desde la responsabilidad social atendiendo a los grupos de interés alrededor de las empresas, hacia la sustentabilidad comparativa.

Esto llega al sector financiero, el tema de los problemas sociales, ambientales y corporativos. No puedo decir que es un tema únicamente de salvar al planeta: hay que tener una visión de negocios, porque éste es un tema de administración de empresas. ESG es un aspecto que tiene lugar en las empresas: es un tema de rendimiento y rentabilidad: no salva planetas, más bien es salvarnos a nosotros mismos y salvar a nuestras empresas de nosotros mismos.

Los reguladores en el sector financiero empiezan a ver que estos temas pueden amenazar la estabilidad del sistema en general. En algunos mercados el riesgo climático es ya un tema para reportar. Por su parte, los inversionistas empiezan a darse cuenta de que las empresas con buenos resultados en temas de ESG son rentables, al ser más resilientes ante los embates de un mundo incierto de pandemias, desastres naturales y escasez de materias primas que afectan a las cadenas de valor. De esta manera empiezan a exigir información desmenuzada en los ejes ambiental, social y de gobierno corporativo.

Los bancos empezamos a categorizar el impacto de los proyectos que financiamos y a buscar cómo participar en los que tengan un impacto positivo. Éste ya es un tema de acceso al capital y determina si la empresa va a ser relevante en el largo plazo. No es un tema marginal, ni de filantropía nada más: es un tema anclado en la empresa, relacionado con la supervivencia del negocio en el largo plazo. Las empresas deberán encontrar cómo hacer más que crecer y tener más rentabilidad. Ya no es un *nice to have*, es un *have to have*.

los inversionistas empiezan a darse cuenta de que las empresas con buenos resultados en temas de responsabilidad social son rentables, al ser más resilientes ante los embates de un mundo incierto de pandemias, desastres naturales y escasez de materias primas.



APF: Preguntabas Ana Cristina si se trata de conciencia o conveniencia, y es que si tienes conciencia vas a entender lo que te conviene, y esto llegó para quedarse. La única constante de aquí en adelante es el cambio y la incertidumbre.

ACD: Cuando tratamos de dialogar sobre ESG ante distintas audiencias, tendemos a confundirlo con una simple métrica. ¿Qué es lo que llegó para quedarse?

MC: Que la empresa debe integrar e identificar los temas ambientales, sociales y de gobernanza relevantes para su sector, a su contexto y a su momento, e integrarlos a la estrategia de negocio. Estos temas no están todos a cargo de un solo gerente. Esto tiene que normalizarse en las políticas de la organización, en los órganos de gobierno corporativo, en los comités de más alto nivel, en los Consejos de Administración. Toda la empresa debe hacerse cargo de las métricas en estos temas, si bien no todos los temas son relevantes para todos los sectores.

Tal vez en un grupo financiero a nuestros inversionistas no les desvela mucho cuánta agua se consume en una sucursal, pero el agua es un tema esencial para una empresa de bebidas: es

relevante en su supervivencia. Para un banco es relevante conocer a quién se le otorga un crédito y dónde se invierte el dinero, cuidando no ir en contra de las personas o del medio ambiente o buscando trabajar en su favor.

Los datos son solamente para ver el punto de partida en relación con estos temas relevantes y fijar las metas para avanzar. Los datos *per se* no transforman el mundo, ni mejoran a la empresa. Un reporte de 200 hojas no transforma el mundo. Las métricas y los datos tienen que llevar a una estrategia de transformación total.

APF: Lo importante es saber cómo se aterriza esto en las conversaciones de sostenibilidad. Es indispensable hablar de sistemas, de complejidad, de incertidumbre y de manejo de riesgos, porque eso es la empresa. La empresa tiene un qué, un cómo y un con qué: a qué te dedicas, qué se requiere para tener continuidad, que quiere el mercado, que dicen la cadena de valor, el cliente y el usuario final. El con qué es la manera de gobernarse en la empresa.

De repente confundimos *governance* con la estructura de mando. Gobernanza es la misión, visión y valores de la empresa. Es el propósito de la empresa fuera de ésta. Estamos satisfaciendo una necesidad de la sociedad, entonces qué importante es sabernos gobernar con este fin. Por ejemplo, ¿somos una empresa que hace que sus empleados vivan peor que cuando entraron o realmente estamos cuidando que vivan mejor? Tenemos procesos, conocimiento, reputación, marcas que cuidar, relaciones institucionales que van más allá de la filantropía comunitaria o de la responsabilidad social filantrópica. Tenemos un vínculo con la academia y con las autoridades en todos los niveles, con nuestro gremio, con la competencia. Dependemos de lo que este planeta nos permita hacer. Yo les digo a los CEO de las empresas... se vale ganar mucho dinero, pero no a costa de lo que sea.

ACD: ¿Qué tanto de verdad se hacen esfuerzos reales? ¿La mayor parte de lo que se anuncia y presume es «rollo verde»? ¿Cuál es su percepción?

MC: Es una pregunta válida y real. Actualmente los consumidores, los jóvenes y los empresarios mismos estamos más entrenados para ver qué



Las iniciativas que no son más que marketing pintado de verde no transforman a la empresa, ni tienen métricas de sostenibilidad en el largo plazo.



es real, qué tiene impacto y qué no. Ya no hay lugar para el famoso «*green washing*». Las iniciativas que no son más que *marketing* pintado de verde no transforman a la empresa, ni tienen métricas de sostenibilidad en el largo plazo.

Cada vez hay una mayor rendición de cuentas, una mayor demanda de los grupos de interés hacia las empresas. Lo veo en los mercados, en la Bolsa Mexicana de Valores, con las emisoras y los inversionistas: no hay manera de dar información que no tenga atrás datos públicos, que vienen de reportes públicos y auditados. Quienes entran en los índices de sustentabilidad o reciben buenos *scores* de ESG ofrecen información pública, donde puede ir el auditor a ver la trazabilidad del dato que publicaste, de dónde viene, cuándo lo publicaron y darle seguimiento en el largo plazo para ver qué viene hacia adelante.

APF: El *green washing* dura un ratito, pero es como en las personas. Las personas congruentes son las más atractivas, generalmente entre las características de un líder está el ser de una pieza, porque mueve con su ejemplo. Lo mismo pasa con las empresas. Una empresa que actúa, piensa, dicta sus políticas y tiene resultados de manera congruente, se convierte en atractiva para los proveedores, empleados, accionistas y dueños del negocio. Los líderes de la misma empresa se vuelven apasionados por un negocio atractivo, congruente, que genera valor en todas las dimensiones de la organización, y la consecuencia de ello es la continuidad. A los CFO les pregunto qué está detrás de su flujo de efectivo. *Cash is king*, pero detrás están las personas, los procesos, las relaciones, la naturaleza, la tecnología. Que no se nos olvide qué nos permite llevar al negocio a una, dos o tres generaciones en el futuro, más allá del *cash flow* del trimestre.

ACD: En medio de la abrumadora realidad operativa de las empresas, sus obligaciones inmediatas, los fenómenos de coyuntura, y para las pequeñas y medianas empresas, que son la gran mayoría, ¿cuál debería ser el camino del ESG? ¿Qué sistema de gestión recomiendan? La invitación es a pensar en un rol ambicioso del director

general en la implementación de una nueva forma de hacer empresa, más allá del carácter instrumental que puede parecer la conversación del desarrollo sustentable.

MC: Marcos Ramírez, director general de Grupo Financiero Banorte, dice que todo el tiempo la empresa, el mundo, están en transformación. Es como cambiar las cuatro llantas de un auto sin frenar. La empresa debe seguir funcionando y pagando nóminas, pero tiene que transformarse. No hay una receta de ESG, ni una metodología, porque cada empresa tiene su sector, sus particularidades, su contexto, sus valores, etcétera. Sin embargo, sí hay indicadores para todas las empresas, como el manejo del capital humano, la salud y seguridad de tus colaboradores, la capacitación, los beneficios, la compensación, la huella operacional, la gobernanza, estructuras que hay que dejar institucionalizadas, que no dependan de un determinado gerente, porque la sustentabilidad no es responsabilidad de una persona.

Hay que encontrar temas para ir transformando poco a poco, dejar instituciones que vayan más allá de las personas, más allá de un director general, porque luego se va y se queda la empresa sin estructuras, sin políticas y sin empuje. Tiene que ir de arriba hacia abajo, pero toda la empresa debe estar capacitada, entrenada, sensibilizada y debe existir una cultura en la que cada uno esté haciendo su parte para contribuir a la estrategia de sustentabilidad.

ACD: Ana Paula, desde tu expertise ¿qué nos puedes decir? ¿Cómo empezar una estrategia de sustentabilidad?

APF: Déjame decirte que me reí cuando dijeron la palabra abrumadora, porque constantemente le digo a las empresas que la sostenibilidad es como el camino a la santidad. Alcanzarla es muy difícil, hay que trabajarla todos los días. Todas las personas de buena fe queremos ser mejores todos los días y seguramente nos vamos a equivocar, pero sabemos a dónde queremos llegar. El desarrollo sostenible es un camino de largo plazo, arduo, que no se resuelve de la noche a la mañana.

Hay seis pasos para comenzar. El primero es la convicción de los líderes acerca de que



una empresa que actúa, piensa, dicta sus políticas y tiene resultados de manera congruente, se convierte en atractiva para los proveedores, empleados, accionistas y dueños del negocio.

el modelo de los negocios del mundo ya cambió y que tienen la responsabilidad de pensar diferente. En una portada del *Financial Times* poco antes de la pandemia se decía: «*We need to rethink capitalism*». Es verdad que el libre mercado sigue siendo el mejor modelo económico mundial, pero tenemos que repensarlo. Es el reto del director general, del Consejo, directivos y dueños de empresas familiares,

El segundo: entender qué está pasando en el sector respectivo, en dónde estoy y a dónde quiero llegar, qué tipo de empresa soy y en qué liga puedo participar (en la Liga MX, la Conca-caf o la Champions). El tercero es el análisis de grupos de interés: con quiénes me vinculo, cuáles tienen impacto en el logro de la estrategia de la organización, qué pasa si tengo un problema con mis empleados, con mis proveedores, con mis acreedores. Debo entender quiénes son esas personas.

Cuarto punto: pasemos a la materialidad; encontrar aquellos temas coyunturales de corto, mediano y largo plazo que impactan en el riesgo de la empresa. Quinto, ya contempladas mis prioridades hago una estrategia, implemento iniciativas, empiezo a hacer mi *storytelling* y a reportar indicadores. Hago medición, monitoreo, rastreo y vuelvo a empezar. La tentación de las empresas pequeñas son las fundaciones y nadie suele entender si esto era lo prioritario. Sexto punto: estudiar, pensar y definir qué es lo verdaderamente importante y no apurarse.

ACD: El camino puede tener aristas, como la siguiente pregunta: ¿Cómo llevar a cabo las buenas prácticas sustentables, cuando en ocasiones la legislación aplicable no está alineada para lograrlo?

MC: Sabemos que el desarrollo sostenible se alcanza si todos los miembros de la sociedad ponen su parte: el sector regulatorio, los órganos de gobierno, la sociedad civil, el sector privado y las personas en casa con nuestras decisiones de consumo, la forma en que nos transportamos, etcétera.

Creo que la famosa Agenda 2030 en Desarrollo Sostenible, que tiene 17 objetivos multitemáticos, se consigue solamente si está alineada toda la sociedad y organizaciones. Hay momentos donde no habrá incentivos por parte del gobierno. No todos los gobiernos tienen las mismas prioridades.

Las organizaciones en el sector privado tenemos que tomar la decisión de trabajar con el gobierno, con la sociedad civil, con las personas, transformar nuestro negocio en donde podamos ir avanzando, y partir de una estrategia. Tal vez algunos cambios requieren una pequeña inversión, pero eso a la larga va a generar muchas eficiencias y ahorros. Hay otros cambios que no cuestan, como generar las estructuras de gobierno corporativo y tomar decisiones de manera distinta. La empresa tiene que ver hacia dentro y decidir cómo se puede transformar, cómo hacer mejor las cosas. Se deben identificar los riesgos por no manejar temas de diversidad de género o de aprovisionamiento de materias primas en su cadena de valor, tecnologías obsoletas, etcétera, así como la posibilidad de generar un impacto positivo.

APF: Sostenibilidad no es *compliance*. Aquí hay un paradigma por romper: pensar que México necesita más leyes. México tiene buena regulación climática y social, muy extensa. Hemos firmado todos los convenios internacionales. Por leyes no quedamos; por Estado de Derecho, ya es otro problema. Lo importante es entender que la responsabilidad social no consiste en pagar el seguro social: lo tienes que hacer, porque es tu responsabilidad, no confundamos. Se entiende la preocupación, pero no se trata de refugiarse en que no te gusta cómo funciona la Administración, y ahí nos acomodamos todos.

Como dice Mariuz, no importa el tamaño de organización: puedes ser una empresa grande que cotiza en bolsa, la miscelánea de la esquina o una empresa familiar, pero el nivel de responsabilidad es el mismo. Al fundador tenemos que preguntarle si ya tiene su plan de sucesión, cómo está capacitando a sus hijos en empresas familiares, cómo se van a gobernar en el futuro, el trato con empleados, vecinos, etcétera. No pensemos que las grandes empresas son grandes solucionadores del desarrollo sostenible. Todos somos parte de la cadena de valor, de la cadena de suministro.

ACD: ¿Cómo se evalúa la rentabilidad del negocio en prácticas sustentables? Generación de empleo, crecimiento de mercados, etcétera. ¿Cuál es el rol de la cultura?

MC: En el tema de rentabilidad, si dos terceras partes de los inversionistas en el mundo están comprometidos y tienen estrategias de inversión en las empresas con mejores calificaciones en temas ESG, quiere decir que éstas son más

rentables en el largo plazo, más fuertes, resilientes y robustas ante los embates de un mundo incierto, donde la única constante es el cambio. Si Larry Fink de BlackRock manda cartas cada enero a los CEO del mundo y vota en contra de 185 de ellos porque no tienen estrategias de sustentabilidad corporativa y de manejo de los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo, los mercados han dejado claro en números y métricas que lo puedes bajar a escala.

APF: Nunca hagamos al dinero nuestro Dios. Sin duda la rentabilidad de las empresas es importantísima, pero tiene que ir en función de las personas que trabajan en ella. Nos tiene que motivar estar satisfaciendo las necesidades de la comunidad a la que servimos a través de los productos y servicios de nuestra empresa, de estar generando empleos dignos y bien pagados para que haya una mayor movilidad social, porque con economías con clases medias más fuertes la empresa crece. Al final del día, el director encontrará un sentido de trascendencia en su vida desde el ámbito de la empresa. </>



sabemos que el desarrollo sostenible se alcanza si todos los miembros de la sociedad ponen su parte: el sector regulatorio, los órganos de gobierno, la sociedad civil, el sector privado y las personas en casa con nuestras decisiones de consumo, la forma en que nos transportamos, etcétera.

¿AÚN PODEMOS DETENER EL CALENTAMIENTO GLOBAL?

REDACCIÓN ISTMO



«Las soluciones tecnológicas necesarias para conseguirlo ya están disponibles y, en muchas ocasiones, a costos menores que las alternativas que generan más emisiones».

«La inversión pública no es suficiente para financiar una transición al *Net Zero*, por ello es esencial impulsar la inversión del sector privado», afirma Arturo Palacios, Deputy Director y Head of Green Finance, LATAM en Carbon Trust México, empresa fundada hace más de 20 años con la misión reducir las emisiones de carbono de empresas, gobiernos y organizaciones de todo el mundo. Se enfocan en el establecimiento de estrategias sostenibles y la ejecución de programas, para convertir la intención en impacto, punto de encuentro entre la sostenibilidad y la realidad económica.

En entrevista con *istmo*, Arturo Palacios brinda algunas luces sobre cómo alcanzar la meta de cero emisiones para 2050.

Según Larry Fink, presidente de BlackRock, para las economías que buscan alcanzar la meta de un mundo cero emisiones en 2050, el principal obstáculo es poder movilizar suficiente inversión privada para ayudar a los países en desarrollo a cumplir con su parte. ¿Nos podrías explicar mejor este concepto?

Quisiera comenzar afirmando que es factible conseguir una economía de cero emisiones netas de carbono a 2050 y así evitar que los efectos del cambio climático sean irreversibles. Las soluciones tecnológicas necesarias para conseguirlo ya están disponibles y, en muchas ocasiones, a costos menores que las alternativas que generan más emisiones.

Adentrémonos en el concepto *Net Zero* o cero emisiones. Actualmente no cuenta con una definición consensuada y se ha utilizado en distintos contextos de manera diferente, sin embargo, en términos generales, este concepto se refiere al equilibrio que debe existir entre la cantidad de gases de efecto invernadero que se producen y la cantidad de gases que se remueven de la atmósfera. De manera particular, cuando se habla de cero emisiones netas a nivel empresarial, podemos enfocarnos en *Science Based Targets Initiative*, la principal entidad en cuestión de lineamientos para reducción de emisiones de las empresas, que se basa en evidencia científica y se alinea a las metas globales establecidas en el Acuerdo de París.

Dicha iniciativa marca dos condiciones para hablar de *Net Zero* en las empresas: **1)** Lograr un nivel de reducción de emisiones de la cadena de valor que sea consistente con trayectorias de descarbonización que limiten el calentamiento global a 1.5° C y **2)** En el caso de aquellas emisiones que no puedan ser eliminadas, neutralizar el impacto de cualquier fuente de emisiones residuales al removerlas de manera permanente de la atmósfera. Este punto no debe confundirse con «compensación de emisiones» usando créditos de carbono.

Ahora bien, regresando a la pregunta inicial, es importante mencionar que la economía actual es intensiva en carbono y, por lo tanto, los portafolios de inversión, también. Es imposible cambiar este enfoque de la noche a la mañana, sobre todo en países en desarrollo pues no están suficientemente preparados en temas de regulación, en prácticas de sostenibilidad empresarial, de conciencia ambiental de la población, temas culturales. Por ello, como bien mencionan Larry Fink y BlackRock, se vuelve complicado lograr esa movilización de inversión privada para alcanzar las metas climáticas a tiempo.

Es claro que los gobiernos no pueden financiar solos inversiones a esta escala. ¿Cómo se puede potenciar la inversión pública-privada internacional?

Totalmente de acuerdo, la inversión pública no es suficiente para financiar esta transición al *Net Zero*, por ello es esencial impulsar la inversión del sector privado. Es momento de que los gobiernos tomen medidas para que las finanzas se transformen en sostenibles, verdes, que incorporen factores climáticos, criterios medioambientales y los integren en los principales marcos financieros y en la regulación.

¿Cómo potenciar las inversiones público-privadas en el financiamiento climático? Se necesitan interacciones entre instituciones financieras del sector público y privado que puedan entregar financiamiento climático a nivel nacional e internacional. Sin duda, hay una gran oportunidad en el sector financiero para involucrarse en la descarbonización de la economía, que surge de esta necesidad de financiamiento que los gobiernos no pueden cubrir; tales asociaciones público-privadas permitirán garantizar que haya recursos suficientes para abordar los retos del cambio climático.



Arturo Palacios,
Deputy Director y Head of Green
Finance, LATAM en Carbon Trust México

La mayor parte de los recursos en este tema se orientan a mitigar o reducir las emisiones que propician el cambio climático, sin embargo, cada vez se incrementa la oportunidad de que en el futuro inmediato se puedan realizar inversiones de gran escala también en temas de adaptación, pues los efectos del cambio climático ya son patentes y necesitamos prepararnos para las futuras condiciones climáticas, si es que no llegamos a las metas establecidas en el Acuerdo de París.

Hay un gran potencial en cuanto a tipos de proyectos y su escala: individuales, de personas, de pequeñas empresas... hasta el nivel de estructurar fondos de inversión que se dediquen a impulsar las prácticas de mitigación y adaptación del cambio climático, como puede ser infraestructura verde, gestión de recursos naturales, temas de innovación, y que este tipo de inversiones sean potenciadas por asociaciones público-privadas a nivel nacional e internacional.

Para economías como la de México, estas asociaciones cuentan con un espacio de crecimiento importante. Existen medidas de financiamiento con base en resultados que pueden respaldar que se apliquen estas asociaciones en el ámbito de financiamiento climático de manera más amplia.



Net Zero es el equilibrio que debe existir entre la cantidad de gases de efecto invernadero que se producen y la cantidad de gases que se remueven de la atmósfera.

Se dice que los mercados emergentes solo podrán ser una opción viable para los inversionistas institucionales si se realizan ciertas reformas estructurales, mismas que pueden tardar varios años. Sin embargo, para alcanzar la meta en 2050, necesitamos actuar hoy. ¿Cómo conseguir las inversiones suficientes a tiempo?

Este es uno de los grandes retos, porque no solo hay que conseguir los cambios regulatorios necesarios y las reformas estructurales, sino también lograr que la cantidad de dinero necesaria para atender esta crisis climática sea suficiente y en tiempo. Las reformas estructurales, aunque son condición necesaria, no bastan para conseguir las inversiones que necesitan las economías para alcanzar la meta de cero emisiones netas al 2050.

Sin duda, los gobiernos deben aprobar estas reformas, pero también necesitan impulsar la política climática de manera efectiva e incorporarla en los marcos regulatorios, dar incentivos para que el sector privado haga su parte y realice acciones efectivas para descarbonizar la economía.

También hace falta una agenda integral que busque las reformas e impulse al sector privado en temas de infraestructura, tecnología, y servicios de bajas emisiones. Esto se traducirá en mayor confianza del mercado, pues habrá más claridad de la política climática, con más incentivos que promoverán mayor innovación y mayor eficiencia en su conjunto.

Ahora bien, no solo es el tema de la innovación, sino de diversos mecanismos como impuestos o el control de precio al carbono, que al final de cuentas ayudan a generar mayores ingresos para que los gobiernos aborden proyectos de inversión pública en materia de cambio climático. Sin embargo, la pandemia ha complicado este avance pues el foco de los últimos dos años ha sido la crisis sanitaria.

¿Cómo funciona la divulgación de riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio climático? ¿Cómo se corresponde con las emisoras inversionistas?

La divulgación de riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio climático consiste en poner a disposición del público información

oportuna, comparable, transparente y relacionada con el impacto que el cambio climático puede tener en las organizaciones. Este será transversal en la economía y puede ser negativo si se materializan los riesgos climáticos, pero también positivo si se aprovechan las oportunidades que se puedan originar.

Para entender a qué nos referimos cuando hablamos de divulgación en esta materia, vale la pena hablar primero sobre el tipo de riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio climático. Por un lado, los riesgos pueden ser físicos o de transición. Los riesgos físicos se derivan de eventos climáticos y meteorológicos como tormentas, sequías, cambios en patrones climáticos de largo plazo, entre otros.

Por otro lado, los riesgos de transición se derivan del proceso de adaptación a una economía baja en carbono como: cambios en políticas

públicas, regulaciones, cambios en las tecnologías que pueden ser intensivas en carbono y, por ello, pueden volverse obsoletas en un periodo corto de tiempo, en caso de que se establezcan medidas regulatorias más ambiciosas con el paso de los años.

Sobre las oportunidades, estas se pueden presentar a partir de la transición hacia una economía verde y baja en carbono, e incluyen: mejoras en la eficiencia de recursos, desarrollo de nuevas tecnologías limpias, de nuevos productos y servicios que, además, generen mercados nuevos y atraigan fuentes de financiamiento adicionales.

Ahora bien, sobre los efectos que pueden tener en las empresas los riesgos y oportunidades, es necesario decir que las organizaciones son las responsables de recopilar los datos y establecer, tanto métricas como objetivos, que ayuden a revelar y divulgar la medición del impacto en temas de sostenibilidad a nivel de la organización, de sus clientes y de sus actores de interés.

En este sentido, entre los elementos de divulgación de riesgos y oportunidades climáticas se encuentran:

1. Evaluación de impactos financieros y estrategias de gestión de riesgos: cómo se manifiestan en las organizaciones y en sus planes a mediano y largo plazo.
2. Estructuras y procesos de gobernanza para identificar estas oportunidades y riesgos climáticos en las mismas instituciones.
3. Identificar acciones al interior de la empresa para abordar estos riesgos y oportunidades, ver cuáles son las estrategias que pueden implementar las organizaciones bajo distintos escenarios climáticos inciertos y cómo pueden influir estos riesgos climáticos en las estrategias generales de gestión de riesgos de la organización.

Este último punto es clave para los inversionistas que, sobre todo, buscan evaluar los riesgos para abordarlos de manera estratégica en términos de competitividad y resiliencia de las organizaciones.

En el caso de las empresas, necesitan adoptar prácticas de divulgación claras que permitan dar seguimiento a sus resultados de sostenibilidad con transparencia para cumplir con su responsabilidad ante los accionistas y otros grupos de interés.

los efectos del cambio climático ya son patentes y necesitamos prepararnos para las futuras condiciones climáticas, si es que no llegamos a las metas establecidas en el Acuerdo de París.

¿Cómo está México en este panorama?

¿Se encuentra a la par de otros mercados emergentes?

En México y en la región, ya hay presión para realizar este tipo de divulgación en los próximos años. También ha habido pasos importantes en materia de regulación a nivel regional y global para hacer obligatorio este tipo de divulgación, lo hemos visto en Estados Unidos, en la Unión Europea, Reino Unido, economías de Asia y en nuestro país.

En diciembre pasado se constituyó el Consorcio Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) México, que busca promover una mejor integración y divulgación de los riesgos financieros relacionados con el cambio climático.

TCFD surgió en 2015 por la Junta de Estabilidad Financiera del G20 y en 2017 emitió sus recomendaciones finales sobre los temas de divulgación de riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio climático y es esta iniciativa la que marca la forma en que se divulgan tales temas a lo largo del planeta.

El lanzamiento del Consorcio TCFD en México impulsará al sector financiero, empresarial y a la academia para que logren esta cooperación de manera internacional.

Brasil, China, Corea, Rusia, están planeando también introducir lineamientos relacionados con la evaluación y divulgación de riesgos climáticos por parte de instituciones financieras. México avanza en distintos frentes desde el ámbito privado y público. Con el Banco de México involucrado en conversaciones a nivel internacional, creemos que podremos convertirnos en uno de los referentes para nuestra región.

En México con tantas pymes, ¿cómo podemos trasladar inversiones de impacto a unidades más locales y pequeñas? ¿Cuál es el reto de la escala de las inversiones?

Hay un reto muy grande, pues las pymes son relevantes para potenciar la acción climática y el desarrollo sostenible dada su generación de empleos, contribución al PIB, etcétera. Sin embargo, a pesar de su importancia, enfrentan una escasez de capital, poca asesoría y planificación en términos de gestión financiera sostenible. No tienen muchas alternativas para acceder a

financiamiento verde y, en parte, justo por la escala de los montos requeridos por los inversionistas, que suelen buscar proyectos grandes para ser atractivos. Esto se relaciona con la falta de acceso a mercados de capitales por parte de las pymes, que buscan promover las prácticas sostenibles; un ejemplo de ello lo encontramos en que las pymes no pueden emitir bonos verdes, por estos montos tan grandes que son necesarios para participar en el mercado de deuda y además los costos asociados.

Todo ello contribuye a una falta de crecimiento de las pymes, imposibilitando su aportación en materia de desarrollo sostenible. Ahora bien, la ONU ha buscado involucrar a las pequeñas y medianas empresas en materia de acción climática, sobre todo al sector agrícola, donde hay un amplio campo de acción.

En tiempos de crisis sanitaria, como la que vivimos desde hace dos años, es necesario que las pymes cuenten con capital de trabajo para que continúen operando. Si no pueden garantizar su existencia y ofrecer sus servicios sin sobresaltos, será difícil que logren enfocarse en temas de sustentabilidad.

¿Consideras que la pandemia nos ha preparado para comprender que buscar soluciones al desastre climático es un reto global que enfrentaremos como humanidad, sin ninguna distinción de clase ni fronteras?

Sí, en cierta medida nos ha preparado, pues hay varios puntos en común entre la pandemia y la crisis climática. Hemos visto la necesidad de apertura y transparencia para monitorear y comprender cuáles son los avances e impactos que pueda acarrear la crisis climática en sí. Otro punto relevante es la rapidez con que las personas son capaces de cambiar sus comportamientos y la velocidad para adoptar procesos de reconversión y adaptación de muchos negocios. La pandemia hizo realidad situaciones que creíamos imposibles y eso nos da cierta



esperanza en que los cambios para alcanzar las metas climáticas son factibles.

De igual manera, la crisis sanitaria nos muestra que es necesario apoyar a las personas y a las empresas en la transición económica para recuperarse y, en el caso del cambio climático, muchas organizaciones no tienen los recursos necesarios para implementar medidas, ni para abordar estrategias de mitigación y adaptación. La colaboración a nivel mundial para resolver un problema que afecta a todos por igual es crítico y, sobre todo, para los países con menos recursos. Tanto en la pandemia como en temas de cambio climático, es indispensable apoyar a las naciones más pobres para garantizar que las soluciones que se implementen sean permanentes.

Por último, la pandemia nos enseñó la importancia de la anticipación. Aprendimos que no podemos darnos el lujo de ignorar a la ciencia o dejar de lado el juicio de los especialistas sobre el tipo de riesgos a los que se enfrentan nuestras sociedades. No debemos esperar a que los problemas lleguen para actuar, y menos en temas de cambio climático. Es momento de tomar acción. </>

SABO TERCERO

Sin estrategia de **sustentabilidad**



EL CONSUMIDOR **NOS DEJARÁ** EN EL ANAQUEL

REDACCIÓN ISTMO

«Hoy, a nivel global, 60% de los consumidores está tomando decisiones en torno a la estrategia de sustentabilidad de las empresas. En Latinoamérica es un 47 a 50% de los consumidores».

«No existe el desarrollo sustentable, sin innovación. Todo el mundo habla de sustentabilidad, de empaques, productos, servicios, pero lograr el desarrollo sustentable, depende de su unión con la innovación». Afirma Sabo Tercero, fundador y CEO de Inventor Studio, empresa de consultoría en temas de innovación y desarrollo sustentable.

En entrevista para *istmo*, Sabo afirma que ya no hay marcha atrás para la sustentabilidad de las empresas, en primera instancia porque el planeta lo demanda, por otro lado, hoy las organizaciones y sobre todo los consumidores, toman en cuenta cada aspecto de los productos que están por adquirir, se hacen preguntas sobre: cómo se utilizará, qué acciones se toman para disminuir su impacto una vez que se usa o qué sucede con los materiales post-consumo. Para construir una estrategia sustentable en las empresas, que permeé en el bien común, será necesario apelar a la innovación y conseguir que cada miembro de la organización conozca qué se está haciendo en este tema y cuál es su papel en dicha estrategia.

¿Qué entiende hoy el mundo por sustentabilidad? ¿En qué se enfoca hoy en día la discusión en este tema?

En 1987 se acuñó el término «desarrollo sustentable». En estos 35 años ha sido complejo integrar al consumidor, a la iniciativa privada y al gobierno. En su origen el concepto **desarrollo sustentable** se definía como «la capacidad de satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer las de futuras generaciones, para que ellas puedan satisfacer las propias». Esta definición mutó o atendió diversos temas a lo largo de los años, pero actualmente se está regresando al origen. Partiendo de ella tenemos tres esferas: **social, ambiental y económica**, las cuales se sintieron abrumadas por la responsabilidad de resolver, en soledad, tales problemas. Por ello,

Naciones Unidas cambió el enfoque y aclaró que no es necesario apostar por resolver todo, en todo momento, sino optar por hacer el cambio en tu ámbito de acción.

Así, en 2015, la ONU lanzó los «17 objetivos de Desarrollo Sostenible», los cuales nos ayudan a enfocar nuestras acciones como empresas, gobierno y ciudadanos. No tienes que atenderlos todos, pero sí algunos de ellos. Vemos cómo algunas empresas tienen cuatro, cinco, diez objetivos de la ONU alineados a sus metas de sustentabilidad. Entonces, hoy, el foco sigue siendo satisfacer las necesidades de hoy sin comprometer las de futuras generaciones, pero tenemos mucho más claro cómo hacerlo gracias a los 17 objetivos.



Sabo Tercero
Fundador y CEO de Inventor Studio

Nos hacen caminar de la mano de un mismo hilo conductor, además de ser una gran influencia del tema de economía circular.

Con estos 17 objetivos, quizá ya no es suficiente que las empresas se vendan como «verdes».

¿Está cambiando este concepto?

Con el paso de los años, los consumidores nos hemos vuelto expertos y descubrimos más fácilmente el llamado *greenwashing* (práctica de *marketing* destinada a crear una imagen ilusoria de responsabilidad ecológica). Hoy las empresas no hablan de «empaquete verde», sino de «empaquete con menor impacto ambiental». De entrada, se utiliza ya un lenguaje inteligente con el consumidor, que muchas veces está más informado que las empresas.

No se trata de «ser verde», sino de aportar a la comunidad en la que actúas, ayudar a las personas que hacen posible tu empresa y, además, regenerar sistemas. Actualmente el enfoque no es «impactar menos», sino «regenerar». Ya somos conscientes de que todo producto o servicio tiene un impacto, por ello urge salir del tabú de «impacto cero», «sustentabilidad total». Todo tiene un impacto y lo que podemos hacer es minimizarlo, regenerar y aportar en alguno de los 17 canales.

¿Nos ha costado trabajo dejar el esquema anterior de «usar y tirar» y cambiar el foco hacia un consumidor más informado?

Quisiera hablar de **economía lineal** y **economía circular**. Sobre la primera: llevamos 250 años en un modelo económico de tomar de la naturaleza, producir, usar y tirar. Somos la especie más increíble de este planeta, capaz de transformar materias primas en objetos, productos, servicios... y, paradójicamente, a la par estamos enterrando todo bajo el esquema de «usar, tirar y volver a comprar». Por fortuna, este modelo está en

desarrollo sustentable se define como «la capacidad de satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer las de futuras generaciones, para que ellas puedan satisfacer las propias».

transición, hoy las compañías no sólo se preocupan por su producto en anaquel, sino por cómo se utilizará, cómo disminuir su impacto una vez que se usa, qué sucede con los materiales post-consumo. Aquí encontramos dos actores clave: las compañías y el consumidor, que cada día está más involucrado. Sólo de esta forma logramos cerrar el ciclo de una economía circular.

Ahora bien, ¿qué es la economía circular? Un modelo económico ligado a la nueva era de producción y consumo donde estamos buscando reducir el impacto. Tiene tres principios fundamentales:

1. Eliminar los residuos y la contaminación o los impactos ambientales, desde el diseño.
2. Mantener los materiales en uso continuo. Necesitamos cambiar y eliminar la palabra «residuo», por «materiales post-consumo». En un esquema de economía circular da valor a los materiales post-consumo para que permanezcan en un ciclo continuo.
3. Regenerar sistemas naturales. Es decir: recuperar ecosistemas que han sido degradados, dañados o destruidos.

La responsabilidad de que no haya residuos no es únicamente de las empresas sino también del consumidor. ¿Qué estrategias pueden tener las empresas para que esto permee hacia los consumidores?

Muchas empresas ya lo están haciendo, piensan en todo el ciclo desde el diseño del producto. ¿A qué me refiero con esto? Todo producto, sea una botella, un empaque, un micrófono, una cámara, lo que sea, tiene un ciclo de vida: materias primas, un ciclo de producción, un empaque, una logística de distribución para llegar al consumidor. Las empresas deben preocuparse por cada punto de este ciclo y, afortunadamente, hoy en día más organizaciones están trabajando en este cambio.

Estoy de acuerdo en que la responsabilidad no es sólo de la empresa, sino también del consumidor, sin embargo, las organizaciones cargan con mayor compromiso pues son las productoras. Como consumidores debemos estar informados y las empresas necesitan incorporarnos y hacernos parte del ciclo, de hecho, somos un eslabón clave. Cuando la vida útil del producto llega a su fin,

éste necesita del impulso del consumidor para que se logre el acopio adecuado del material y evitar que termine en la naturaleza. Por otro lado, de la compañía depende que este material tenga valor. Entonces es un juego de los dos.

¿Qué importancia tiene propiciar una colaboración público-privada-social para conseguir esto?

Se necesita de la colaboración pública, privada y del consumidor. La pública necesita colocar los medios, la privada: diseñar productos enfocados en una economía circular y, el consumidor, prepararse para saber actuar y, por otro lado, es tarea de los fabricantes y las compañías enseñarle. Las

hoy las empresas no hablan de «empaque verde», sino de «empaque con menor impacto ambiental».



empresas están obligadas a comunicar con transparencia y honestidad, sus materiales, procesos, y hacia dónde van estas alianzas.

Hace dos años se firmó en México el «Acuerdo nacional para la nueva economía del plástico». Entre 83 y 85% de las empresas más importantes del país lo firmaron. En él se establece que para 2030 tienen que cumplirse metas ambiciosas, como un acopio de 70% a 80% del PET, 30% de otros plásticos y así contar con un 100% de empaques reciclados, reciclables, aprovechables. Estamos avanzando mucho.

Justo el 7 de diciembre de 2021, lanzaron los resultados. En México, en dos años, nos ha ido muy bien, se han eliminado 70,000 toneladas de plástico innecesario y 73% de los envases o empaques plásticos ya son reutilizables, reciclables o aprovechables.

Hay otro tema que debemos tocar, la compostabilidad o los bioplásticos, pero yo recomendaría que las compañías se vayan por empaques reciclados, reciclables y aprovechables o reutilizables para mantener el ciclo, porque los materiales compostables o bioplásticos lo rompen, y necesitan pasar por un proceso muy especializado para que se pueda disponer de ellos correctamente.

¿Cómo está México en adopción de un esquema de economía circular? ¿Es algo asequible para todas las industrias?

Sí. Es para todas. Más, para las empresas de bienes de consumo. Es un modelo en el que tarde o temprano todas las compañías estaremos. Necesitamos encontrar la rentabilidad dentro de nuestros procesos de sustentabilidad y de economía circular. Todo proceso dentro de esta economía circular o desarrollo sustentable es rentable si se establecen los parámetros y el modelo de negocio adecuado.

Hay un gran tabú alrededor de la sustentabilidad y afortunadamente lo estamos derribando: «La sustentabilidad cuesta». No, no cuesta. La realidad es que este modelo o te trae beneficios económicos y ambientales, o estás haciendo mal tu modelo y estrategia. La sustentabilidad necesita generar para poder mantener el sistema. Por eso no se trata sólo de tener empaques verdes, o decir que eres una empresa verde, sino de ser una empresa rentable alrededor del desarrollo sustentable. Entonces, ¿es

accesible para todos? Sí, debe de serlo. Se trata únicamente de encontrar la estrategia adecuada para tu modelo de negocio.

¿Qué es el ecodiseño y cómo amalgama con esta estructura de economía circular?

El ecodiseño se refiere a todos los estándares de diseño sustentable de producto. Hace un momento me refería al ciclo de vida de un producto: materias primas, desarrollo, empaque, logística, uso y fin de vida. Hay distintas estrategias que se aplican a cada una de estas etapas para disminuir el impacto ambiental y aquí es donde entra el ecodiseño o diseño sustentable de producto. Yo de hecho prefiero este segundo título porque nos lleva más allá de la ecología, hacia la sustentabilidad alrededor del producto.

Ahora ¿cómo se une a una economía circular? Si eres una empresa grande, necesitas estrategias y estándares de diseño sustentable de producto. Para ello, lo primero es capacitarte en el tema, capacitar también a tus empresas, agencias y a quien esté diseñando tus productos. Así te unirás esquema de economía circular, pero con buenos cimientos.

Las pymes también pueden participar. De hecho, hoy en día el diseño sustentable de productos genera mayor competitividad para las pymes que para las grandes compañías, porque de estas últimas ya se espera que lo hagan. Un consumidor se cuestiona cómo es que alguna compañía grande no está actuando en este sentido ni en una economía circular. A las pymes, en cambio, les da un plus de competitividad, porque puede ser una empresa muy pequeña, pero si está actuando en temas de desarrollo sostenible, se pone a la altura de lo que las grandes compañías.

¿Qué acciones o herramientas son útiles para generar el cambio en las estructuras de las empresas grandes?

En este ámbito donde surgen los miedos hacia el desarrollo sustentable porque no saben cómo hacerlo o por dónde comenzar. En realidad, hay pasos muy sencillos:

1. Desarrolla una estrategia de sustentabilidad, alineada a los objetivos de desarrollo sustentable marcados por la ONU. Serán la guía para tu estrategia.

el enfoque para la sustentabilidad debe permear todas las áreas de una institución: desde el director general, pasando por la mesa directiva, hasta llegar a todos los colaboradores.



- 2. Involucra a líderes comprometidos con esta causa en tu organización.
- 3. Comienza con lo que puedas. Este es el paso más importante.

En Inventor Studio, empresa de la que soy fundador y CEO, asesoramos a diversas compañías sobre cómo trabajar hacia el desarrollo sustentable. Muchas veces su miedo más grande es no lograrlo al 100%, sin embargo, les aconsejo que basta con que en principio alcancen el 10%, con eso ya ayudan mucho. La pregunta es ¿cuál es el primer paso que puedes dar sin afectar tu operación y tu modelo de negocio? Ese: dalo. Partiendo de ahí, establece metas a para 2025 o 2030, a cinco, a diez años, en donde año con año subas los porcentajes. Quizá el primer año lograste ese 10% en tus empaques o productos, después irás por el 20%, etcétera. El punto es empezar.

¿Cómo permear este enfoque en todas las áreas de la institución?

Normalmente las grandes compañías tienen más o menos entre 20 y 22 años con áreas de sustentabilidad ambiental o de responsabilidad social, haciendo programas de voluntariado, midiendo las emisiones, el agua, el consumo energético, etcétera. Son esfuerzos grandes que deben continuar, pero hoy, el enfoque para la sustentabilidad debe permear todas las áreas de una institución: desde el director general, pasando por la mesa directiva, hasta llegar a todos los colaboradores. Que cualquiera conozca qué se está haciendo en la compañía y cuál es su papel en la estrategia de sustentabilidad. Recursos Humanos, Marketing, Producción, Seguridad, Ventas, etcétera, cada departamento debería estar alineado con alguno de los pilares o con toda la estrategia. Debemos todos estar alineados en que la sustentabilidad es rentable y necesita ser aplicada ya.

Hoy, a nivel global, 60% de los consumidores está tomando decisiones en torno a la estrategia de sustentabilidad de las empresas. En Latinoamérica es un 47 a 50% de los consumidores. Esto se ha movido 8 puntos en el último año, lo que significa que o tomamos estas acciones, o el consumidor nos dejará en el anaquel, y nos cambiará por una pequeña empresa que sí está tomando acción. </>

Sustentabilidad



PRIORIDAD para **todas** las **empresas**

GERMAN CÉSPEDES

Todos los *stakeholders* deben ocupar el centro de atención de las empresas, que hoy necesitan planear y gestionar mucho más que sus metas financieras.

Durante la Semana Internacional MEDEX, realizada en octubre pasado, se llevó a cabo el panel de discusión «Emprendimiento sostenible en una economía inclusiva», moderado por Maciej Bazela, director del área de Entorno Político y Social en el IPADE. Contamos con la presencia de Aidée Olmos, directora de Sustentabilidad Corporativa para México y América Latina del Banco HSBC; Rocío Canal, socia de Deloitte y líder de Sustentabilidad en México, así como Felipe Jánic, socio de Ernst & Young Colombia, líder de Servicios de Asesoría Financiera y Contable para EY América Latina.

Se abordó la evolución de los indicadores de sustentabilidad en las áreas de ambiente, impacto social y gobernanza. Estos indicadores toman cada vez más relevancia y se están convirtiendo en fuentes de información para la sociedad, las cadenas de valor y el sector financiero. Las empresas deben entender su importancia y tomarlo en cuenta en sus estrategias hacia el futuro.

Maciej Bazela (MB): Pareciera que desde marzo de 2020 cambió absolutamente todo: en lo profesional, en lo personal, en estilo de vida, en estilo de trabajo. Desde sus perspectivas profesionales, ¿notan cambios importantes por la incidencia de la pandemia en el sistema de sustentabilidad?

Aidée Olmos (AO): Definitivamente cambió no solo la forma en que vemos el presente y el futuro. Ahora queremos ayudarnos más. Esta desgracia nos llevó a tomar conciencia no solo de que nuestra empresa sea rentable, sino de qué puedo hacer por las comunidades en donde vivo o trabajo, y qué puedo hacer para que las compañías y las personas comiencen a pensar en el daño que le estamos haciendo al planeta por propiciar negocios altamente contaminantes. Hay negocios que comienzan a ser obsoletos, que nadie quiere financiar porque son contaminantes. Creo que la responsabilidad social implica más inversión, con todos estos criterios que miden la sustentabilidad en lo social, ambiental y de gobierno corporativo. Toma mucha más relevancia no únicamente en un sector, ni en ciertas empresas. Todos estamos pensando mucho más en los impactos que tenemos.

Rocío Canal (RC): La pandemia cambió de manera radical la forma en que operamos las empresas. Sin embargo, si bien la pandemia fue el efecto disruptivo más importante del último año y medio, también hay otros muchos que no podemos dejar de lado, como el cambio climático. Hoy ya los inversionistas ven al cambio climático como un riesgo y están pidiendo información. No menos importantes son los temas sociales, como diversidad, equidad e inclusión, los movimientos de las mujeres, *Black Lives Matter*. Cambió radicalmente la forma en que estos temas tienen que atenderse en las empresas, porque antes gestionábamos la información financiera como lo más relevante. Si no estamos gestionando temas sociales tenemos riesgos, como lo vimos materializarse en muchas empresas. Hoy las empresas, más que como un tema de responsabilidad social corporativa, lo ven como un tema de gestión de riesgos y de operación sostenible.

Felipe Jánic (FJ): Coincido totalmente. Por primera vez estamos pensando de manera proactiva y no reactiva. Cuando hablamos de responsabilidad social corporativa, pensamos en dar respuesta a algo. Es un mundo en el que nos encanta dar respuestas. Así como la pandemia se ha vuelto endémica, en la humanidad ha perdurado algo catastrófico para las empresas, para el emprendimiento y para los Estados: pensar siempre en el corto plazo. Se está marcando un punto de inflexión en donde las compañías tienen que empezar a ver esto de una manera diferente: no reaccionando, sino comprendiendo que la compañía no es una máquina, sino algo formado por seres humanos.

La sustentabilidad es holística. En teoría de empresa, dice Friedman, el centro de atención se pone en el retorno de inversión para los accionistas. Ahora el nombre del juego no son solo los accionistas, éstos son parte de los *stakeholders*, de la comunidad vinculada. Cuando uno pone a todos los *stakeholders* en el centro de atención, es cuando se tiene una visión holística que -me parece- parece va a reescribir la teoría de la empresa.



el cambio climático ya nos alcanzó y estamos viendo los efectos. Habrá sectores que tiendan a desaparecer, pero eso no significa que no puedan transformarse.

MB: En agosto de 2019 hubo una famosa mesa de empresarios estadounidenses que replantearon justamente la misión de la empresa corporativa, e hicieron el cambio de una visión muy utilitarista, basada en Friedman, a otro paradigma mucho más amplio. La posición de este grupo tuvo dos lecturas: una muy positiva de distintos organismos internacionales y otra con muchas críticas, especialmente de la prensa. ¿Cómo ven la batalla sobre este nuevo paradigma? ¿Es solo una moda pasajera o ven acciones concretas a nivel internacional?

AO: No creo que sea una moda. Definitivamente llegó para quedarse porque es lo correcto, es lo que tenemos que hacer, no solamente como sociedad sino como empresas, sin importar el sector. Los criterios que miden la sustentabilidad nos ayudan a que como empresa tengamos estrategias diversificadas, no únicamente enfocadas en la rentabilidad, sino también en la permanencia de la gente en la empresa. Las nuevas generaciones son muy creyentes en los temas de sustentabilidad. Hoy nadie quiere imprimir nada que se vaya a desperdiciar. La sustentabilidad nos ofrece una gran oportunidad para reinventarnos, para tener nuevos trabajos, porque las habilidades verdes son un gran atractivo. Con la pandemia nos dimos cuenta de que no necesitábamos tantas cosas: un teléfono fijo, una impresora; con una computadora podemos conectarnos y tomar decisiones para el mundo. Esto definitivamente no es una moda, y me parece que la pandemia aceleró las decisiones que se puedan tomar sobre estos temas.

MB: Como bien saben, hemos vivido una serie de acontecimientos medioambientales sin precedentes. Mi pregunta para Rocío es: hablando con sus clientes sobre los temas de riesgos, de gestión de nuevos proyectos, ¿ven hoy en día empresas interesadas en desarrollar proyectos que tengan que ver

hoy las empresas, más que como un tema de responsabilidad social corporativa, lo ven como un tema de gestión de riesgos y de operación sostenible.



con la economía verde o circular, o es un tema que siguen viendo a largo plazo?

RC: Es un tema que hoy está en la agenda. El año pasado vimos a Larry Fink, CEO de BlackRock, el fondo de inversión más grande del mundo, diciendo que el tema del cambio climático es fundamental y las empresas lo tienen que gestionar. Por tanto, en sus portafolios de inversión no habrá empresas que no lo estén haciendo. En México, la Consar exigirá como obligación a todas las Afores a partir de 2022 que contemplen en sus portafolios de inversión los temas ASG de las empresas.

Si soy un banco y me piden un préstamo para un proyecto, ya debo tener gestionado el riesgo de cambio climático. ¿Qué sucede si llega un huracán que pone en riesgo mi inversión? El tema se tiene que reportar ya, si estás en el mercado de valores, y no quiero referirme solo a las empresas grandes o transnacionales. El tema, específicamente en lo que son las emisiones de CO₂, va a ser importante para las empresas medianas, porque si son proveedores de una de las grandes cadenas de supermercados que esté gestionando esto, ya son parte de esa obligación. Esa cadena comenzará a pedir a sus proveedores cuáles son sus emisiones, cómo las están gestionando y reduciendo, para cuándo van a ser carbono neutrales. Se convierte entonces en un tema relevante para todos, porque va a dar mejor reputación.

MB: Felipe, ¿cómo replantean los temas ESG la rendición de cuentas, la transparencia y el gobierno corporativo?

FJ: La compañía que no cambie seguramente se va a ver amenazada en su ciclo de vida. He trabajado este tema acompañando a empresas, sobre todo en el mercado de capitales. Hay un fondo que tiene más de 600 millones de dólares destinados únicamente a inversiones medioambientalmente amigables: bonos verdes, bonos azules, bonos sostenibles. Aquí hay un abanico importante de posibilidades para compañías, emprendedores, empresas familiares, para que vean que el mercado de capitales no es únicamente para empresas

públicas, sino también para aquellas que quieran tener una visibilidad diferenciada.

Si se quiere pensar en el mediano y largo plazos, hay que pensar en estrategias. A esto se liga otro aspecto crucial: para que las estrategias sean sustentables, tiene que ver el gobierno corporativo. Hoy puede estar al frente de una compañía un director, mañana otro, todo tiene que hacerse sostenible. El gobierno corporativo es el garante de que las gestiones, las políticas de largo plazo puedan no solo tener continuidad sino integrarse de manera constante, para que se mejoren continuamente.

MB: Aidée, el Banco HSBC es un líder mundial en finanzas sustentables. Existen dos lecturas del futuro de las finanzas verdes. Por un lado, representan 30% de todos los activos bajo gestión a nivel mundial. Hay un creciente número de iniciativas internacionales, como el Consejo de Normas Contables para la Sustentabilidad (SASB), el Grupo de Trabajo para Reportes Financieros en temas de Cambio Climático (TCFD); algunas locales como la del Banco de México. Sin embargo, hemos visto noticias sobre una posible burbuja en las finanzas verdes y seguimos viendo mucha resistencia del sector *retail*. Un comentario constante suele ser que es un producto *elite*, que no es para la mayoría de la población. ¿Cuál es tu opinión sobre el futuro de las finanzas sustentables?

AO: Las finanzas sostenibles ya no son un compromiso que se adquiere por quedar bien o salir en una revista a propósito de que se firmó el Tratado de París. Lo que está sucediendo es que a través de ellas debemos involucrar a la pequeña, mediana y gran empresa. Es una mala interpretación que la sustentabilidad tiende a ser cara, que es únicamente para empresas con un gran volumen de ventas, o que se trata de un artículo de lujo.

Concretamente en HSBC estamos desarrollando una estrategia de sustentabilidad que no solo aborda la responsabilidad social. Tenemos tres pilares: comunidades, la fundación y el apoyo a programas climáticos. También tenemos que pensar en nuestra huella de carbono,



la sustentabilidad nos ofrece una gran oportunidad para reinventarnos, para tener nuevos trabajos, porque las habilidades verdes son un gran atractivo.

cómo hacemos para disminuir nuestro daño a la comunidad y al planeta.

El cambio climático ya nos alcanzó y estamos viendo los efectos. Habrá sectores que tiendan a desaparecer, pero eso no significa que no puedan transformarse. En eso estamos trabajando en finanzas sostenibles, porque los productos verdes que vamos a ofrecer como sector siguen siendo créditos de corto, mediano plazo, bonos, depósitos; muchos productos que cumplan con el uso de fondos verdes. Sin embargo, para llegar a estos clientes y que entiendan la importancia de tener criterios ESG, tenemos que educar. La educación comprende pláticas donde se aborda qué es la sustentabilidad, cómo se mide, y por qué es importante para la empresa -del tamaño que sea-, tener estas metas.

Lo que hacemos como banco es invitarlos a la transición, a que vean su negocio de otra forma. Lo pueden hacer acompañados de un experto en lo ambiental y de un experto en lo financiero, pero lo importante es que se crea en esto. Las finanzas sostenibles son las que van a generar más impacto, porque somos responsables de los nuevos proyectos, aquellos que van a dar una transformación real a sectores altamente contaminantes. Creo firmemente que es el camino.

La sustentabilidad no es un *check list* preciso; no hay una receta, simplemente son ciertos temas que se tienen que cumplir para cualquier



Ahora el nombre del juego no son solo los accionistas, éstos son parte de los *stakeholders*, de la comunidad vinculada.

empresa. Hablabas de SASB, de TCFD: son marcos globales, pero el siguiente paso es qué sirve para Latinoamérica, para México. Necesitamos desarrollar una taxonomía para invitar a que seamos abiertos en los compromisos que vamos a hacer como instituciones y colaborar. Esto no es una carrera para ver quién gana. Se trata de que todos vayamos caminando juntos, porque cada uno ayudará a que se tenga un impacto conjunto. Lo más importante es estar con cada empresario explicándole qué es la sustentabilidad y por qué es importante para su empresa. Es un ganar-ganar para los empresarios, porque harán lo correcto, les va a generar negocio, y nosotros seguiremos financiando proyectos nuevos.

MB: Hablando de sustentabilidad social, está el tema de la diversidad en orientación sexual como una de las dimensiones de la diversidad, tolerancia e inclusión. ¿Qué más hay? ¿Se trata también de minorías étnicas, de pobreza, por ejemplo?

RC: El tema social lo vemos desde dos puntos de vista: lo interno, donde hay mucho trabajo que hacer en temas de equidad, diversidad e inclusión, pero también con temas de condiciones de trabajo, derechos humanos, pago justo, desarrollo, planes de carrera, crecimiento y muchos otros. Hoy está en el ojo del huracán el tema de diversidad e inclusión y estamos siendo observados por ello. Hemos visto escándalos en empresas muy grandes relacionados con esto.

En la gobernanza es importante un Consejo diverso, inclusivo, porque los inversionistas consideran y nosotros también, que mientras más diverso sea un Consejo de Administración, más equitativo, más participativo, más rico va a ser.

Existen también los temas externos, como el empoderamiento de las comunidades, el trabajo por los derechos humanos y los temas de inversión social. ¿Qué recomendamos? Aquellos temas ligados al *core business* de la organización. Debo contar primero con un diagnóstico de mi comunidad, de sus necesidades y problemas; puede tratarse de seguridad, maltrato a mujeres, etcétera. Es importante determinar qué necesita y qué puede empoderar a esa comunidad a la que pertenezco.

Se trata de participar no porque sea la fundación favorita de la esposa del CEO. Hasta en estos temas hay que ser estratégicos, porque debemos obtener un valor de retorno. Por eso vemos a un banco trabajando en temas de inclusión financiera, o de educación en el ahorro, porque es algo que sabe hacer, que está alineado a su *core business* y que le va a dar un valor de retorno, al llevarle clientes. Todas las causas son buenas. Tenemos que mapear y ser muy cuidadosos en qué temas vamos a influir.

En segundo lugar, debemos ser cuidadosos en cómo medimos el retorno de esa inversión social. Deloitte, por ejemplo, está comprometido con la causa de la educación, del empleo y del emprendimiento. Ahí es donde vamos a poner el dinero, los pro-bonos, el voluntariado, los donativos en especie. Lo tenemos muy acotado, pero tenemos asociarnos con ONG o fundaciones que nos puedan resultar un brazo operador para medir impactos. Ya no es solamente entregar el cheque anual, sino dar seguimiento y trabajar en colaboración para que los resultados se den y los impactos se puedan medir y reportar. En lugar de ser hoy un concepto de filantropía y de asistencialismo, lo tenemos que ver como inversión social, y tenemos que obtener un retorno.

FJ: La inversión social tiene que ver con todo. Nos estamos encontrando con lo fundamental: las empresas no son máquinas, son gente. El concepto de «ciclo económico» viene del ciclo de vida, donde hay dos momentos importantes, como dice Mark Twain: cuando uno nace y cuando descubre para qué nació, que es cuando comienzas a darle sentido a la vida. Hay que tener mucho cuidado en cómo lo vas a medir. Nosotros nos apalancamos sobre todo en el modelo del Embankment Project for Inclusive Capitalism (EPIC).

Aquí lo importante es la trazabilidad, porque una taxonomía y medir el desempeño te va a generar el comportamiento de la organización. Dime cómo me mides, y te digo cómo me comporto. Mientras exista esa simbiosis, vamos a tener resultados diferentes, pero cuando se vuelva un tema de cumplimiento, se va a acabar. ¿Qué hacer como empresarios, como personas de negocios, pero sobre todo como humanos para que esto no se convierta en un *checklist*?



Esto fue lo que sucedió hace unos años, cuando a las compañías del mercado de valores les tocó aplicar la Ley Sarbanes-Oxley, sobre todo la sección 404 (que se refiere a controles internos y reportes financieros) y se volvió un *check box*. Cuando esto ocurra con los temas de ASG, se acabó.

Es una paradoja, porque al final del día estamos reclamando estandarización para poder hacer trazabilidad. De otro modo, yo como auditor ¿cómo voy a dictaminar sobre un informe de sostenibilidad o un reporte integrado? Pero si esto se vuelve solo un *check list*, habrá seguramente compañías que encuentren la manera de hacerlo de una forma no tan ortodoxa, especialmente en el ambiente latinoamericano. </>



El autor es candidato a doctor por Cranfield School of Management (Reino Unido) y profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School.

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

istmo

Edición impresa



Suscríbete por 2 años y obtén la tarifa especial de

\$790

Recibe, sin costo adicional, 3 ediciones digitales.

Edición impresa + digital



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

\$420

Recibe, sin costo adicional, 3 ediciones digitales.

Edición digital



Suscríbete por un año y obtén la tarifa especial de

\$240

Recibe, sin costo adicional, 3 ediciones digitales.

Síguenos en nuestras redes:



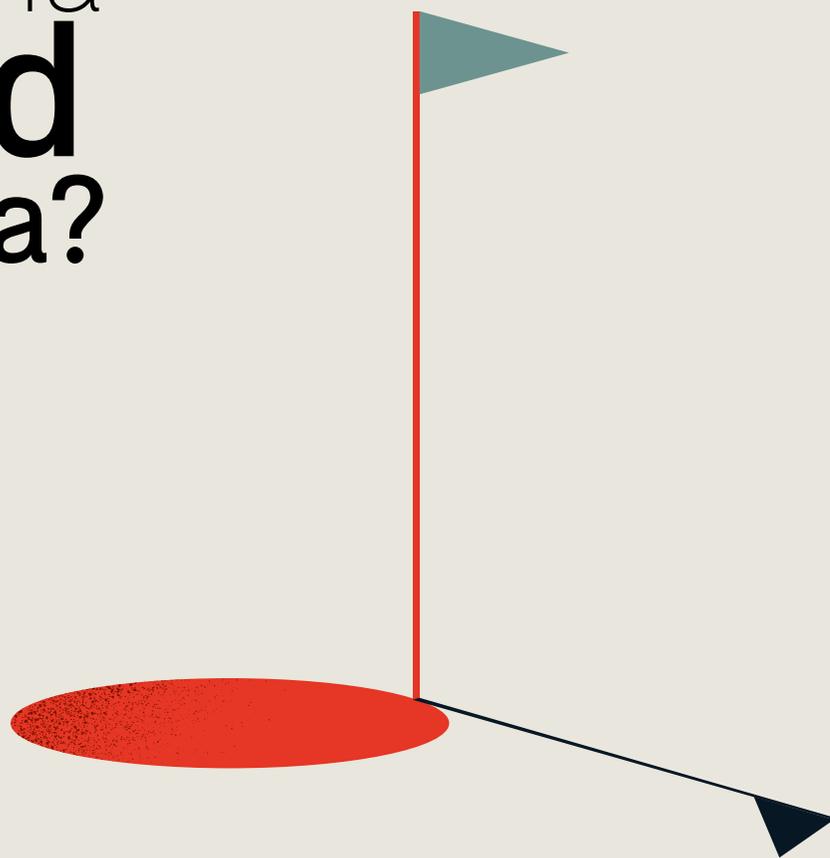
Código de promoción **ISTMO2022**
Vigencia al 31 de marzo 2022.

CONTACTO:

Mariana Domínguez

mdominguez@ipade.mx

¿Cómo construyo una voluntad madura?



Cuando ante una decisión se presentan varias alternativas –cada una con sus pros y contras–, una voluntad madura siempre optará por la mejor, aunque sea la más difícil de alcanzar. ¿Cómo se construye una voluntad así?

FRANCISCO UGARTE CORCUERA y
JOSÉ ANTONIO LOZANO DÍEZ

En la cultura global, la pandemia de COVID-19 supuso la conciencia de *vulnerabilidad*. Hasta antes de ese acontecimiento, se había extendido la idea de un mayor dominio sobre la realidad, como lo reflejaban algunas corrientes, como el llamado *transhumanismo*, cuya idea central es la de mejorar a la humanidad en muchos de sus aspectos, solo a través de las biotecnologías. Sin embargo, la forma inicial adoptada mundialmente, para prevenir y evitar la expansión de la enfermedad, fue mayormente a través de medidas de higiene y confinamiento social, exactamente igual que hace más de un siglo, cuando se enfrentó a la gripe española.

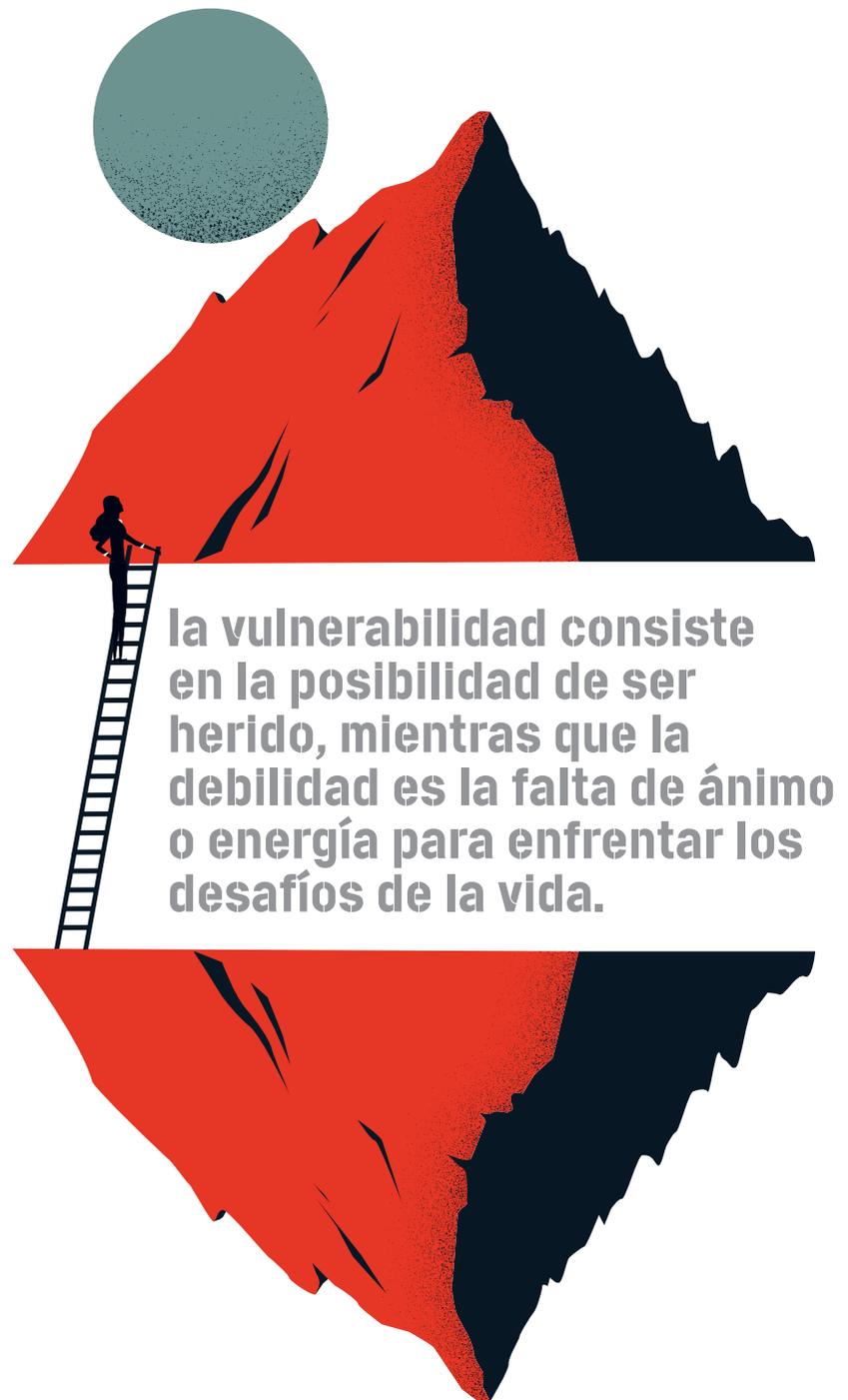
La conciencia de vulnerabilidad -que consiste en saber que uno puede ser herido o recibir lesiones, ya sea física o moralmente- suele agravarse hasta llegar a niveles patológicos, cuando la voluntad se debilita y se hace incapaz de superar el temor a las agresiones o amenazas que puedan presentarse en la vida (como ha ocurrido, en muchos casos, con la pandemia).

Vulnerabilidad y debilidad se relacionan, aunque no son lo mismo. La vulnerabilidad consiste en la posibilidad de ser herido, mientras que la debilidad es la falta de ánimo o energía para enfrentar los desafíos de la vida. La vulnerabilidad se refiere principalmente a circunstancias exógenas a la persona; la debilidad es defecto de la voluntad. Ciertamente, mientras más débil es la voluntad, la persona se hace más vulnerable. Nuestra cultura dificulta el desarrollo y fortalecimiento de la voluntad personal. A continuación, señalaremos algunas causas.

5 CAUSAS DE UNA VOLUNTAD DÉBIL

1 Sobreprotección

• Un rasgo característico de este tiempo es el de una *debilidad* generalizada, de manera particular en las generaciones jóvenes, que ha llevado a nombrarlas «de cristal»: con derecho a todo, pero con obligación de nada. El término *generación de cristal* fue acuñado por la filósofa Montserrat Nabrera y se refiere a los nacidos después del año 2000, quienes pueden llegar a ser más frágiles, inestables o inseguros, y a tener poca tolerancia a la crítica, al rechazo y a la frustración, debido sobre todo a ser educados por unos padres, pertenecientes a la generación X -trabajadora y



la vulnerabilidad consiste en la posibilidad de ser herido, mientras que la debilidad es la falta de ánimo o energía para enfrentar los desafíos de la vida.

luchadora, que experimentó fuertes carencias-, que los sobreprotegeron.

Haidt y Lukianoff, dos investigadores que han realizado un valioso análisis sobre lo que ocurre actualmente en las universidades de Estados Unidos, consideran que uno de los grandes errores consiste en evitar todo lo que suponga dificultades, experiencias dolorosas, fracasos y riesgos porque se supone que deterioran a las personas. Lo denominan «la falsedad de la fragilidad: *lo que no te mata te hace más débil*» y lo relacionan con la sobreprotección:

Hay un viejo dicho: «Prepara al niño para el camino, no el camino para el niño». Pero, hoy día, parece que estamos haciendo justamente lo contrario: estamos intentando despejar cualquier cosa que pueda molestar a los niños [...]. Si protegemos a los niños de diversas clases de experiencias potencialmente perturbadoras, haremos que sea mucho más probable que esos niños sean incapaces de lidiar con dichos sucesos cuando salgan de nuestro paraguas protector. La obsesión moderna de proteger a los jóvenes de la «sensación de inseguridad» es, a nuestro juicio, una de las [varias] causas del rápido aumento de las tasas de depresión, ansiedad y suicidio en los adolescentes¹.

2. Gratificación inmediata

El modelo económico vigente se basa en el consumo², el cual ha producido una actitud denominada *consumismo*: una necesidad permanente de obtener bienes y servicios, en el menor tiempo posible, aunque no se requieran realmente. El consumismo supone, para la persona, la dependencia de factores externos que reducen la autonomía de su voluntad y, consecuentemente, la debilitan. En lugar de desarrollar la capacidad de actuar por sí misma, la voluntad queda condicionada por esos bienes materiales que la atraen.

El ambiente de consumo supone la continua exposición a mensajes publicitarios. En promedio, un adulto recibe entre 3 mil y 5 mil impactos diarios, lo cual favorece la aparición de un

en un nivel más profundo, el aburrimiento procede de una existencia desprovista de sentido y, consecuentemente, carente de intereses e ilusiones.



cuando tomamos una decisión o elegimos alcanzar una meta, es la voluntad la que realiza esos actos, lo cual significa que la libertad radica en ella.

continuo sentimiento de fracaso y frustración, al no tener acceso a todo lo que se le ofrece: las expectativas suben por el elevador, mientras las posibilidades bajan por la escalera³.

A lo anterior se ha añadido la *revolución digital* que provoca, en los usuarios de internet, la costumbre de obtener informaciones y respuestas inmediatas sobre cualquier materia, con la consiguiente dificultad para seguir procesos que requieran esfuerzo personal y favorezcan, de esta manera, el desarrollo de la voluntad.

Estos factores -propios de la sociedad de lo inmediato- generan una característica psíquica que consiste en la urgencia de compensación o gratificación inmediata, entorpeciendo el desarrollo de la voluntad, ya que una de las condiciones principales para su fortalecimiento radica en la capacidad de posponer las gratificaciones⁴. Cuando la motivación para actuar está centrada en la compensación inmediata, la voluntad queda condicionada y se debilita.

3. Adicciones

La adicción consiste en la «dependencia de sustancias o actividades nocivas para la salud o el equilibrio psíquico» (RAE). Existen distintos tipos, en la actualidad destacan la adicción a las drogas, al alcohol, a la pornografía, al juego o a los medios digitales. Son, en buena medida, consecuencia de la pérdida de sentido trascendente y suponen un debilitamiento extremo de la voluntad.

Vivimos el momento de más adicciones en la historia de la humanidad. Basta pensar en el incremento del consumo de drogas. Los números son impresionantes. De acuerdo con el *Informe Mundial sobre las Drogas 2021*, publicado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito:

Entre 2010 y 2019, el número de personas que consumen drogas se incrementó en un 22%, debido en parte al aumento de la población mundial. Basadas únicamente en los cambios demográficos, las

proyecciones actuales sugieren un alza del 11% en el número de personas que consumen drogas a nivel mundial para 2030, y un marcado incremento del 40% en África, debido a su población creciente y joven. Según las últimas estimaciones globales, alrededor del 5,5% de la población de entre 15 y 64 años, ha consumido drogas al menos una vez durante el último año; mientras que 36,3 millones de personas, es decir, el 13% del total de quienes utilizan drogas, sufre trastornos por su consumo⁵.

Resulta evidente que la adicción a las drogas, como las demás adicciones mencionadas, reducen considerablemente la libertad de las personas, porque limitan la capacidad de la voluntad para tomar decisiones y llevarlas a cabo. Por ello, las adicciones son una de las causas más claras del debilitamiento de la voluntad.

4. Procrastinación

Radica en retrasar o postergar actividades que deberían realizarse, sustituyéndolas frecuentemente por otras más irrelevantes o que requieren menos esfuerzo. Distintos investigadores sostienen que esta conducta ha ido incrementándose durante el presente siglo. Piers Steel, profesor de la Universidad de Calgary, dedicado al estudio de la procrastinación, señala que:

En multitud de encuestas, alrededor de 95% de las personas admite que procrastina, y una cuarta parte de ese 95%, señala que es una característica crónica, definitiva. «Dejar de procrastinar» es una de las principales metas que todo el mundo dice tener en cualquier momento⁶.

Ordinariamente, la tendencia a procrastinar se debe a uno de estos dos factores: la *pereza*, porque la tarea a realizar carece de motivación y se presenta como tediosa, aburrida o costosa; y el *miedo* ante la actividad que correspondería llevar a cabo, porque se percibe como ardua, peligrosa, o con probabilidad de fracaso. En ambos casos se prefiere retrasar las cosas antes que afrontarlas, con frecuentes consecuencias negativas, como la

estamos llamados a dar lo mejor de nosotros mismos, lo cual requiere asumir un afán de continua superación que irá concretándose en esas buenas decisiones que vayamos tomando a lo largo de la vida.

ansiedad, generada por los asuntos pendientes no resueltos. La procrastinación es una forma de evadirse de la realidad, sustituyendo la tarea por otras actividades que exigen menos esfuerzo y determinación: navegar en internet, perder el tiempo en las redes sociales, ver series, ir de compras, comer demasiado, etcétera.

Otro factor que puede repercutir en la procrastinación es la multitarea (*multitasking*), que consiste en realizar varias actividades al mismo tiempo, con el riesgo de no concluir ninguna, de manera que lo que debería realizarse se acaba postergando.

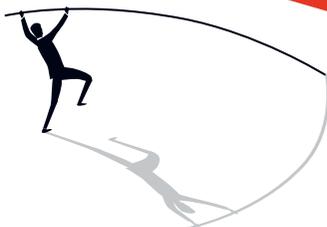
Cuando una persona repite una y otra vez la actitud de procrastinar, se forma en ella el hábito, convirtiéndose en un procrastinador crónico, con serias dificultades posteriores para superar esta inclinación. Es claro, por tanto, que la procrastinación conduce a un debilitamiento de la voluntad, por falta de esfuerzo para realizar las tareas previstas y por carencia de determinación para afrontar los retos, y superar el miedo ante los riesgos y el posible fracaso.

5. Aburrimiento

Otra característica extendida y todavía poco desarrollada como problema de salud pública, es el *aburrimiento*, que consiste en el hastío o cansancio del estado de ánimo por carencia de estímulos, puesto que los estímulos son repetitivos y rutinarios, o resultan tediosos. El aburrimiento es una emoción desagradable y desactivadora de la conducta que provoca la sensación de que el tiempo no transcurre, por lo que se desea escapar de esa situación.

En un nivel más profundo, el aburrimiento procede de una existencia desprovista de sentido y, consecuentemente, carente de intereses e ilusiones. Esto último puede ocurrir simplemente porque se cree que nada

interesa o porque se asume que los deseos han quedado completamente saciados y ya no se aspira a nada, lo cual provoca que desaparezca toda motivación y que la persona caiga en la pasividad propia del aburrimiento.





Cuando alguien incurre en el aburrimiento genera un círculo vicioso: se aburre porque carece de intereses; para salir del aburrimiento realiza actividades que no requieren esfuerzo, ni físico ni mental; tales actividades no le generan interés ni motivación, por lo que vuelve a aburrirse. En este proceso, la voluntad va decayendo al no luchar y, al debilitarse, se incapacita para salir del aburrimiento al no proponerse intereses valiosos que, ordinariamente, requerirán esfuerzo.

En el ámbito laboral se ha acuñado el término «síndrome de *boreout* o del trabajador aburrido» que, lo mismo que el «síndrome de *burnout* o del trabajador quemado», estresa a la persona y debilita su voluntad⁷. En el campo académico, se ha constatado una caída en el rendimiento a nivel de educación superior por aburrimiento: los estudiantes más aburridos reportan menos horas de estudio y calificaciones más bajas, que aquellos que no lo están⁸.

Todo esto hace ver que el aburrimiento -derivado de la falta de sentido en la vida y de la carencia de objetivos valiosos, que generen interés e ilusión- trae como consecuencia un debilitamiento de la voluntad, con resultados perniciosos para la persona.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE MADUREZ DE LA VOLUNTAD

La voluntad es la facultad humana de querer el bien que la inteligencia presenta. Cuando tomamos una decisión o elegimos alcanzar una meta, es la voluntad la que realiza esos actos,

por eso, una voluntad fuerte juega un papel fundamental en la vida, ya que posibilita afrontar retos valiosos, proponerse metas altas y realizar proyectos trascendentes.

lo cual significa que la libertad radica en ella. Una voluntad madura reúne dos características: está ordenada al bien real, objetivo, y tiene la fuerza suficiente para alcanzarlo habitualmente. En cambio, la inmadurez de la voluntad se manifiesta en que busca el bien puramente subjetivo, con lo que incurre frecuentemente en el egoísmo que no conduce a la persona a su perfección; y en que es débil para actuar, de manera que, aunque la inteligencia le presente la meta correcta, la voluntad no es capaz de responder ante ella.

La primera característica de la voluntad madura -su orientación al bien objetivo- depende principalmente de la inteligencia, a la que corresponde señalar cuál es ese bien para la persona y distinguirlo de otros bienes aparentes que pueden atraer, pero que no conducen a la meta final del sujeto, como sería la posibilidad de hacerse con los bienes ajenos de manera injusta o de incurrir en la corrupción para obtener algún beneficio. Sin embargo, no basta con que la inteligencia distinga y señale el bien objetivo para que la voluntad lo siga, ya que esta goza de cierta autonomía, pues, como advierte Carlos Llano, «se mueve a sí misma»⁹. Esto significa que puede rechazar lo que la inteligencia le presenta como bueno y optar por actuar de otra manera. Si la voluntad está bien formada se inclinará y seguirá habitualmente el bien objetivo.

Por lo que se refiere a la segunda característica -la fuerza de voluntad-, hay que señalar que requiere del esfuerzo¹⁰ para desarrollarse y que se manifiesta, entre otras cosas, en la capacidad para tomar decisiones, ejecutarlas, ser constante en el proceso y, finalmente, terminar lo propuesto. Por eso, una voluntad fuerte juega un papel fundamental en la vida, ya que posibilita afrontar retos valiosos, proponerse metas altas y realizar proyectos trascendentes. En palabras de la psiquiatra Marian Rojas:

Uno de los indicadores más claros de madurez de la personalidad es tener una voluntad recia. Y al revés, uno de los síntomas más evidentes de inmadurez de la personalidad es tener una voluntad débil, frágil, quebradiza, que pronto abandona la lucha por llegar a la meta propuesta¹¹.

Sin embargo, es importante advertir que la voluntad requiere también el apoyo de la afectividad para desplegarse eficazmente; mientras que una voluntad carente de ese apoyo, o con las emociones actuando en la dirección contraria, quedará considerablemente reducida, si no es que paralizada o desviada de su objetivo. En cambio, «cuando se logra que los dos motores del funcionamiento humano, afectividad y voluntad, actúen al unísono, la capacidad de realizar tareas importantes en el mundo se multiplica»¹².

El camino -en armonía con la inteligencia y la afectividad- para la madurez de la voluntad es el de las virtudes, que proporcionan la inclinación habitual al bien, así como la facilidad y el gozo para llevarlo a cabo. El creyente no perderá de vista que la gracia sobrenatural es otro factor fundamental que apoya eficazmente el actuar de la voluntad.

10 RASGOS DE UNA VOLUNTAD MADURA

1. La voluntad madura es *dócil* a la orientación que la inteligencia bien formada le presenta, de manera que elegirá habitualmente el bien objetivo a la hora de actuar. Esto implica renunciar a aquellos bienes que le atraen pero que le supondrían desorden, porque no conducirían a la meta final de la persona. O renunciar a aquellos otros que serán lícitos en el futuro, pero que en el presente han de postergarse como, por ejemplo, esperar a procrear un hijo hasta contraer matrimonio. La docilidad exige también *flexibilidad* para adaptarse a las circunstancias y al cambio, mientras que una voluntad rígida es una voluntad inmadura. Una manifestación de flexibilidad sería, por ejemplo, la capacidad de rectificar cuando nos hemos equivocado.

2. Signo especialmente importante de madurez de la voluntad es la *capacidad de amar*, al prójimo y a Dios, de manera efectiva. Este amor exige, ordinariamente, no solo dar algo al destinatario, sino «darse», es decir, requiere entrega, que muchas veces incluye la renuncia a uno mismo, a los propios gustos, a la propia comodidad, para buscar de verdad el bien del prójimo o responder a lo que Dios espera de uno¹³. Este amor de la voluntad es distinto, aunque complementario, del amor afectivo, el cual, si careciera del soporte de la voluntad, se tornaría inestable, ya que los sentimientos suelen ser

la constancia en el proceso, que conduce a la meta propuesta, tiene especial importancia y es manifestación clara de madurez de la voluntad.

volubles. Pero también hay que advertir que el amor volitivo, sin el lubricante del factor emocional y afectivo, resultaría frío e incompleto.

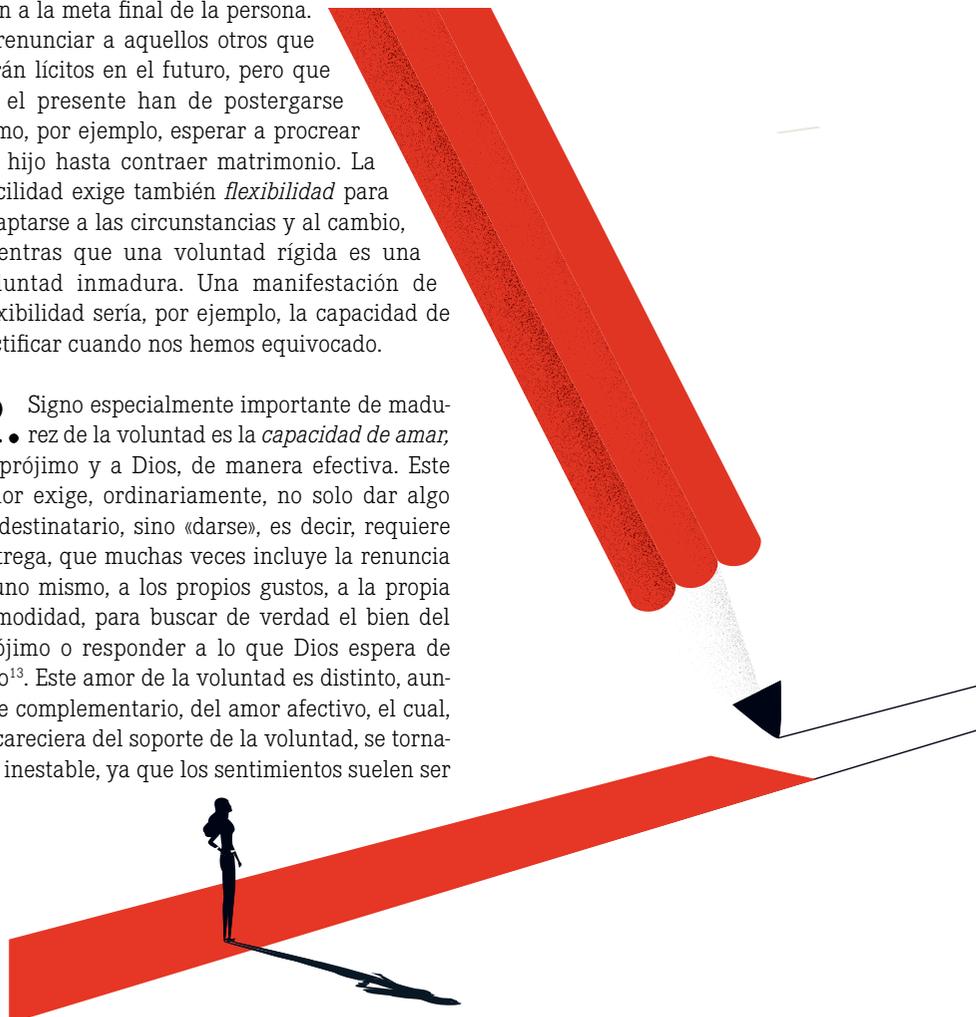
3. La fuerza de voluntad se manifiesta, en primer lugar, en la facilidad y firmeza para *tomar decisiones*, evitando tanto la procrastinación como las decisiones lánguidas, que pronto se desvanecen y no se traducen en acciones. Para ello, ayudará superar el temor a equivocarse y el comprometerse a fondo con lo decidido.

4. Cuando ante una decisión se presentan varias alternativas -cada una con sus pros y contras-, la madurez de la voluntad se expresa en que opta por *la mejor*, aunque sea la más difícil de llevar a cabo. Esto implica tener presente que estamos llamados a dar lo mejor de nosotros mismos, lo cual requiere asumir un afán de continua superación que irá concretándose en esas buenas decisiones que vayamos tomando a lo largo de la vida.

5. Lo que sigue a la decisión es la *ejecución* de lo decidido, la puesta en práctica de la acción. La voluntad madura ejecuta con *diligencia*, actúa lo antes posible, sin diferir el inicio ni dejarlo para después. De lo contrario, la decisión no ejecutada se quedaría, en el mejor de los casos, en una buena intención. Adquirir el hábito de la puntualidad, para comenzar y terminar cada actividad, favorece la capacidad de *ejecución*, así como hacer en cada momento lo que toca, aunque en algunos casos resulte difícil o desagradable.

6. Una buena ejecución implica un *inicio fuerte*, eficiente, de manera que lo que se haga no solo responda exactamente a la decisión tomada, sino que se acometa con determinación para que llegue, posteriormente, a término. Comenzar la jornada diaria a la hora conveniente, sin dejarse dominar por la pereza, puede ser un detalle que favorezca adquirir el hábito de la ejecución.

7. La *constancia* en el proceso, que conduce a la meta propuesta, tiene especial importancia y es manifestación clara de madurez de la voluntad. Implica perseverar y permanecer comprometido con aquello que se ha decidido,



sin abandonar la tarea a pesar de los obstáculos que puedan presentarse en el camino, tanto externos -dificultades reales asociadas al proceso- como internos -falta de entusiasmo, cansancio, etcétera-. Para desarrollar esta capacidad, suele ser recomendable practicar actividades que exijan permanencia y duración, como el alpinismo, la lectura de libros valiosos, la adquisición de un determinado hábito o virtud, etcétera.

8. La perseverancia no consiste en mantenerse en el camino de cualquier manera, sino que requiere *renovar el impulso* inicial, en cuanto se percibe que la rutina se está introduciendo, además de crecerse ante los obstáculos y convertirlos en motivaciones que favorezcan el proceso. La *resiliencia* -capacidad de asumir los fracasos y recuperarse- es condición necesaria para la perseverancia en proyectos valiosos, y ha de apoyarse en el optimismo, unido a la aceptación de la realidad.

9. Un acto distinto de la constancia es la *terminación* del proceso, alcanzar la meta, concluir lo comenzado y poner el punto final. La fuerza de voluntad se manifestará no solamente en no renunciar y suspender la acción, sino en no alargar el proceso más de lo razonable. En otras palabras, terminar a tiempo. Quien es perfeccionista, por ejemplo, suele tener dificultad para finalizar, pues habitualmente se sentirá inclinado a seguir mejorando aquello que tiene entre manos, sin acabar de concluirlo. Una voluntad madura sabe cerrar los procesos y no alargarlos más de la cuenta. Para ello, vale la pena fomentar la simplificación y cumplir con los plazos acordados.

10. Finalmente, terminar las cosas significa cuidar la *calidad*. La voluntad madura no se conforma con la mediocridad, con las tareas realizadas de cualquier manera, sino que busca la excelencia. En buena medida esto se consigue cuidando los detalles de lo que se hace, sin caer en el perfeccionismo, que ordinariamente tiene una orientación egocéntrica, por el deseo de buscar solamente la propia satisfacción en lo que se hace; en cambio, si la actividad se orienta hacia fuera de nosotros mismos -por

cuando la motivación para actuar está centrada en la compensación inmediata, la voluntad queda condicionada y se debilita.



ejemplo, al servicio de los demás y ofrecida a Dios-, la búsqueda de la perfección no conducirá al perfeccionismo.

Para concluir, cabe destacar el gran valor que una voluntad madura encierra, al hacer posible el camino hacia la plenitud de la persona, por estar orientada en esa dirección y por tener la fuerza requerida para recorrerlo. </>

¹Jonathan Haidt y Greg Lukianoff, *La transformación de la mente moderna*, Ed. Deusto, Barcelona, 2020, p. 49.

²Cfr. Jean Baudrillard, *La sociedad del consumo, sus mitos, sus estructuras*, Siglo XXI, México, 2009.

³Estudio realizado por la agencia *Neuromedia*. Consultado en el sitio www.neuromedia.mx el 18 de abril de 2021.

⁴«Esa facultad yo la centraría en el siguiente punto: *ser capaces de aplazar la recompensa* en una era como la nuestra, que es la era de la inmediatez, en la que todo tiene que ser rápido, hacerse sobre la marcha». Enrique Rojas, *El amor inteligente*, Temas de hoy, México, 1999, p. 64.

⁵Consultado el 28 de noviembre de 2021, en la página web de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito: https://www.unodc.org/mexicoandcentralamerica/es/webstories/2020/2021_06_24_informe-mundial-sobre-las-drogas-2021-de-unodc_-los-efectos-de-la-pandemia-aumentan-los-riesgos-de-las-drogas-mientras-la-juventud-subestima-los-peligros-del-cannabis.html

⁶Cfr. Steel Piers, *Procrastinación: Por qué dejamos para mañana lo que podemos hacer hoy*, Barcelona, Penguin Random House, 2011, libro electrónico, posición 214 de 5168.

⁷Cfr. Philippe Rothlin y Peter Werder, *El nuevo síndrome laboral Boreout. Recupera la motivación*, Penguin Random House, Barcelona, 2009.

⁸Cfr. Julio Torales e Iván Barrios, *El aburrimiento en estudiantes universitarios*, Revista de la Fundación Educación Médica, versión *online*, agosto de 2017, Barcelona, consultada el 15 de octubre de 2021.

⁹«Lo que mueve a la voluntad no es el entendimiento: la voluntad se mueve a sí misma, a la luz de las opciones que el entendimiento le ofrezca o aconseje». Carlos Llano, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México, 1999, p. 108.

¹⁰«El esfuerzo mismo tiene siempre su valor: vale, ni más ni menos, lo que vale nuestra vida. O, mejor dicho, ésta vale lo que valgan los esfuerzos, y es tanto más valiosa cuanto más esforzada. Si no valiera ni el esfuerzo ni su resultado, ¿dónde quedaría entonces el valor de la vida?». Eduardo Nicol, *Las ideas y los días*, Afinita, México, 2007, p. 386.

¹¹Marian Rojas, *Cómo hacer que te pasen cosas buenas*, Diana, México, 2019, p. 221.

¹²Fernando Sarráns, *Madurez psicológica y felicidad*, EUNSA, Pamplona, 2013, p. 24.

¹³«Puesto que en manos de la voluntad se encuentran las riendas de todas nuestras facultades y operaciones, al entregar a quien amamos nuestra voluntad (e identificarla con la suya), le ofrendamos, en cierto modo, *todo* lo que somos: nuestra *persona íntegra*». Tomás Melendo, *El verdadero rostro del amor*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2006, p. 87.



Francisco Ugarte Corcuera es doctor en Filosofía por la Universidad de la Santa Cruz en Roma y maestro en Filosofía por la UNAM.

José Antonio Lozano Díez es doctor en Derecho por la Universidad de Navarra y presidente de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana y el IPADE.



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.



Mirar el mundo indígena

FERNANDA CARRASCO

Bastó una sola mención del Taller de Gráfica Popular durante un seminario de la carrera de Ciencias Sociales en la Universidad de Chicago, para que Mariana Yampolsky, (alumna de esa carrera) decidiera tomar un avión con rumbo a la Ciudad de México apenas terminó su licenciatura. Llegó a México con veinte años y se quedó a estudiar en la Escuela Nacional de Pintura, Escultura y Grabado «La Esmeralda», especializándose como grabadora.

Dedicó quince años de su vida al grabado, teniendo como temática principal a los pueblos indígenas mexicanos y en la mente la idea de la producción de arte para consumo del pueblo. Fue la primera mujer en formar parte del

Comité Ejecutivo del Taller de Gráfica Popular, donde su labor fue vital para organizar exposiciones nacionales e internacionales. También fue miembro fundador del Salón de la Plástica Mexicana. Fue fundadora y profesora del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras del IPN, coeditora del Fondo Editorial de la Plástica Mexicana, colaboró con el Centro de Investigación de la Artesanía y con la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito, también fungió como editora de la colección Colibrí de la SEP.

A pesar de que Mariana Yampolsky destacó en muchas áreas del arte, su trabajo más importante han sido sus fotografías. Es por eso que a finales de 2021 la UNESCO declaró su obra

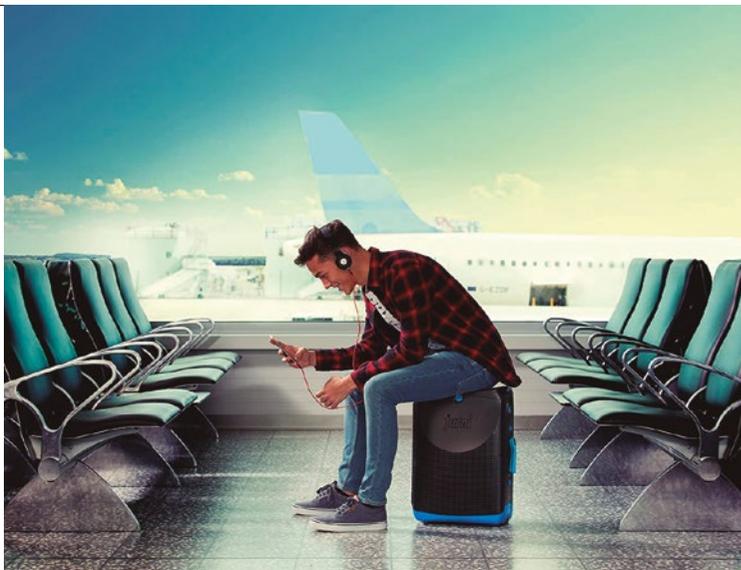
patrimonio documental de México. Mariana comenzó en la fotografía primero como registro personal, pero poco a poco fue explorando la técnica y estudió fotografía en San Carlos con Lola Álvarez Bravo. En 1960 tuvo su primera exposición y con el paso de los años tuvo más de 50 exposiciones individuales y alrededor de 150 colectivas, además de que su obra se ha compilado en más de quince libros.

El trabajo fotográfico de Mariana Yampolsky destaca por el rigor en su técnica, en contraste con la suavidad en sus imágenes. Su obra tiene perfil documental pues le interesaba reflejar lo que veía tal cual lo encontraba, por la fascinación que sentía por México y su gente.

En sus fotografías nunca se ven a los seres humanos en un mal momento, al contrario, ella retrató a los pueblos indígenas desde la empatía, alejada del folklorismo, del pesimismo de la pobreza y de la condescendencia. Hizo muchas fotografías de arquitectura vernácula, sin embargo, su tema más recurrente son las mujeres y los niños. Mariana lograba sumirse en la cotidianidad de las personas a quienes fotografiaba. Se quedaba semanas viviendo con las familias y de esa manera no era una extraña que llegaba de fuera a tomarles fotos. Parte de la belleza de sus fotografías de niños es que ella tenía la capacidad de bajar la cámara y acercarse sin invadirlos, logrando sonrisas, miradas y expresiones de verdad auténticas.

La fotógrafa fue galardonada y reconocida por sus aportaciones al arte y a la cultura mexicanos por el Sistema Nacional de Creadores de Conaculta, también fue merecedora del premio Miguel Othón de Mendizábal por el Instituto Nacional de Antropología e Historia en el año 2000.

Mariana Yampolsky murió en la Ciudad de México el 3 de mayo de 2002 a los 77 años y teniendo ya 48 años de haberse naturalizado como mexicana. Antes de fallecer, estableció la Fundación Cultural Mariana Yampolsky, la cual comenzó con el proceso de catalogación y preservación de su archivo fotográfico. En 2018, luego de que esta fundación se disolviera, el señor Arjen Van der Sluis, quien fuera esposo de la fotógrafa, decidió donar a la Universidad Iberoamericana campus Ciudad de México el archivo fotográfico y la biblioteca personal de Mariana. Dicha universidad actualmente resguarda y cataloga más de 64 mil negativos de su obra, con la misión de dar a conocer cada vez más la importancia y la belleza de estas imágenes, que una vez que las miras, no abandonan tu alma. </>



EL EQUIPAJE QUE TE LLEVA

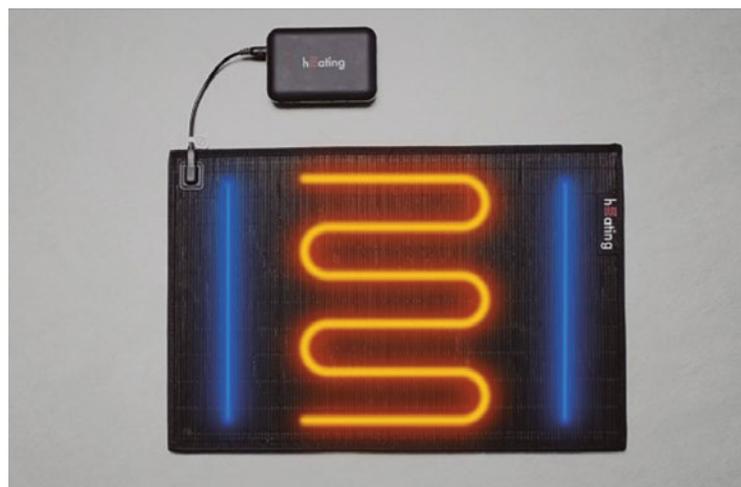
Pensando en la siguiente generación de viajeros jóvenes inmersos en un mundo de conectividad fue creado Jurni, el equipaje más cómodo del mercado. Su interior simula un pequeño clóset con una repisa móvil. Tiene un fuerte armazón de plástico que la hace ligera y muy resistente, tanto así, que puede soportar el peso hasta de dos personas y te puedes sentar en ella en los momentos de espera en los aeropuertos. En la parte de arriba tiene un compartimento para que guardes los artículos que necesitas tener a la mano y accedas a ellos inmediatamente, además este compartimento es removible por si quieres llevarlo contigo por separado. Sus ruedas están inspiradas en las de las patinetas, así que se desliza mucho más suavemente que el resto de las maletas. Los viajeros cambian y el equipaje evoluciona ahora esta maleta te llevará a ti a tu destino.

indiegogo.com

CALOR CONSTANTE

La comida más deliciosa pierde su encanto al enfriarse, pensando en eso inventaron hEating, el mantel individual que emite una temperatura constante y graduable para mantener caliente la comida de tu plato. Este mantel fue pensado especialmente en la pizza, que pierde muy fácilmente su temperatura, sin embargo, es útil para cualquier tipo de comida caliente. Tiene un elegante diseño de bambú negro que hará lucir muy bien tu mesa y está diseñado para que el calor solamente viaje hacia arriba y así, no dañe la superficie de la mesa. Es fácil de limpiar e incluye un plato de metal que ayuda a distribuir la temperatura uniformemente. Está disponible en tamaño individual rectangular o redondo tamaño familiar para ponerlo al centro y compartir los alimentos siempre calientitos.

@hEating



POSTRE AL INSTANTE

Si bien todos sabemos que la paciencia es una virtud, a la hora de un antojo es difícil ser paciente. Es por eso que te encantará contar entre tus *gadgets* con SEAL, la maquinilla que hace paletas heladas automáticamente. Basta con poner en su contenedor jugo, puré de la fruta de tu preferencia o yogurt, después solo tienes que sellar bien cada compartimento, esperar tan solo diez minutos y ¡tus paletas estarán listas! Este novedoso *gadget* consiste en tres compartimentos de metal rodeados cada uno por una hielera muy poderosa. Es muy compacto por lo que no representará un estorbo en la cocina o en el lugar dónde decidas ponerlo, además de que su diseño es muy elegante, así que también es un dulce para los ojos.

behance.net



T O D O E S T A R Á B I E N

Tal vez no lo pensamos a menudo, pero los niños y adolescentes también sufren de estrés y para ellos idearon Touch Points, los dispositivos que ayudan a liberar el estrés. Se trata de un par de brazaletes. Se usa uno en cada muñeca y generan vibraciones relajantes que alivian la ansiedad. Basado en la terapia EMDR (procesamiento y desensibilización a través de movimientos oculares) este método pasivo, reduce el estrés hasta en un 70% en 30 segundos. Por consiguiente, los niños dormirán mejor, incrementarán su capacidad de atención y podrán alcanzar su máximo potencial. Otra ventaja de este *gadget* es que quien lo usa aprende a reconocer las señales tempranas de estrés y controlarlas más efectivamente. Una buena noticia es que por cada par que se compra, Touch Points dona otro a asociaciones especializadas en la atención a menores. Ahora la tecnología está a favor de la salud mental.

thetouchpointsolution.com/
[@ilovetouchpoint](https://twitter.com/ilovetouchpoint)



H A B Í A U N A V E Z

Para los papás que buscan experiencias tecnológicas para sus hijos y a la vez quieren un descanso de las pantallas ya hay varias alternativas, entre ellas está The Tonies Toniebox, la cajita que le cuenta historias a los niños. Es un cubo con las esquinas redondeadas y bocinas que cuenta cuentos vividamente. En la parte superior los niños tienen que poner una figura divertida que es quien les cuenta las historias y al cambiar esa figura, se contará una historia distinta. Encontrarán desde cuentos clásicos hasta las historias de películas infantiles contemporáneas. Esta pequeña caja también puede tocar canciones, audiolibros e historias narradas por ti. Por ahora los audios están disponibles en inglés, lo cual es una oportunidad para que los niños practiquen un segundo idioma.

us.tonies.com

B U E N O ... ¿ Q U I É N H A B L A ?

Una manera alternativa de mantenerte en contacto con tus hijos pequeños es Republica Wireless Relay, un teléfono alternativo muy sencillo de usar. Está diseñado para dar independencia a los niños pero que al mismo tiempo que puedan estar comunicados con sus padres. Es un dispositivo sin pantalla y se usa tan solo con un botón, es algo más parecido a un *walkie talkie* pero con las ventajas tecnológicas actuales y con un alcance ilimitado porque se apoya en la red 4G LTE y en el wifi. Al no contar con pantalla se vuelve más práctico y brinda un descanso de este tipo de tecnología, además que no tendrás que preocuparte por la información que no es apta para niños y puede llegar a ellos al tener un teléfono celular con internet. El resultado es que los padres se sienten más confiados, y los niños, comunicados y seguros.

relaypro.com



malta, lúpulo y levadura



FERNANDA CARRASCO

La gastronomía es uno de los mejores pretextos para tomar un avión y adentrarte en la cultura de distintas ciudades del mundo. Actualmente, la producción de cerveza artesanal ha tomado tal importancia que los conocedores y aficionados a esta bebida ya coleccionamos en nuestro paladar notas de cata y queremos más. Con el propósito de que tú también las pruebes, hicimos una lista con algunas de nuestras cervezas favoritas en México, Centroamérica y el Caribe para animarte a probarlas directamente en su cervecería de origen.

ISLA QUE FERMENTA

Aruba tiene tantos atractivos que casi es increíble que sea una isla tan pequeña. Para disfrutar de unas excelentes vacaciones, es suficiente con pasear entre sus calles de estilo holandés y disfrutar la vista de sus techos a dos aguas pintados en tonos pastel tropicales. Tampoco te puedes perder la postal que ofrecen sus coloridas embarcaciones, siempre flotando en el mar y mirando a sus perfectas playas blancas donde puedes hacer las mejores actividades acuáticas, todo enmarcado por hoteles de lujo. Sin

embargo, hay viajeros que quieren más que sol y playa y que buscan adentrarse en la cultura del país que visitan. Para ello, qué mejor que conocerlo a través de su gastronomía y, en este, de sus cervezas locales.

Visita Fireson Brewing Company, los creadores de la primera cerveza artesanal de Aruba. Allí podrás probar sus cervezas de barril hechas en casa, así como varios cocteles en los que mezclan destilados más fuertes con cerveza. Nuestra favorita fue la *stout* de avena, que es cremosa al gusto y tiene un sabor chocolatoso y tostado. Aprovecha para probar las Funchi fries, papas fritas de polenta cubiertas de queso gouda y aderezadas con salsa de chipotle casero, típicas de Aruba. También son memorables sus hamburguesas Angus. En esta cervecería tendrás una deliciosa tarde relajada y abundante en sabores.

CERVEZA A NIVEL DEL MAR

Para los viajeros que disfrutan del turismo de naturaleza y aventura, Costa Rica es una verde y divertida opción. En últimas fechas, en este país han surgido varias cerveceras independientes,

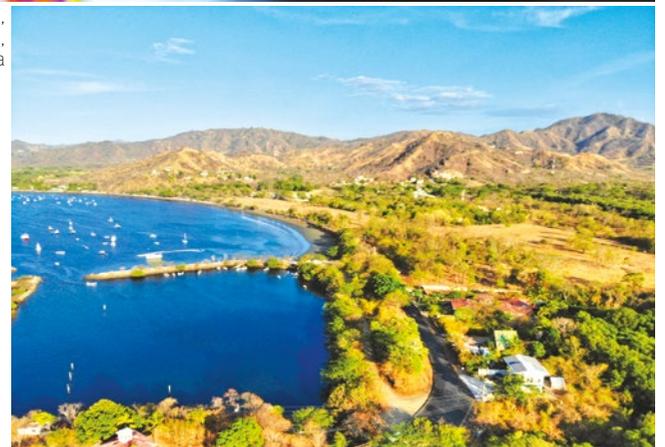




Playa Flamingo,
Guanacaste,
Costa Rica



Playa Palm,
Aruba



lo que ha dado lugar al Tour de la cerveza artesanal de Costa Rica. Este recorrido se realiza en Tamarindo, en la provincia de Guanacaste, y además de educativo resulta muy divertido pues se sabe que a nivel del mar la cerveza es mucho más sabrosa.

Si viajas en grupo es el tour ideal, pues tiene una duración de seis horas. Te recogen en un punto previamente acordado en una limusina 4x4, (que presumen como la única limusina del país). El recorrido consiste en visitar tres cervecerías ubicadas en la playa para que conozcas sus procesos de producción, pero sin duda la parte favorita es la degustación, en la que podrás descubrir a tu futura cerveza costarricense favorita.

Durante el paseo tendrás bocadillos salados, así como agua y bebidas no alcohólicas ilimitadas. Diviértete y conoce la vida de playa de Costa Rica de una manera muy original.



Vista de la Ciudad de Panamá, la capital más cosmopolita de Centroamérica (izquierda). Terraza de Fireson Brewing Company (centro).

HECHIZOS DE CEBADA EN PANAMÁ

La ciudad de Panamá esconde secretos y actividades interesantes para los viajeros, y un ejemplo es la cervecería Casa Bruja.

Bajo el lema «Respeto lo que tomas», la Cervecería Casa Bruja embelesa a sus visitantes con sus más de 50 estilos de cerveza. Esta cervecería ha ganado 40 medallas en competencias internacionales. Cuentan con un programa de añejamiento en barriles de madera y un laboratorio que mantiene los controles de calidad. Además, como el alma de la destiladora es divertida, les fascina innovar y cada mes presentan un nuevo sabor.

Si piensas que son demasiadas las opciones que ofrece Casa Bruja, lo mejor es que reserves un recorrido por su laboratorio para que conozcas sus procesos, así como sus sabores y bondades para que te decidas por la que mejor se acomode a tu estilo, ya sea una *stout* achocolatada, una *lager* sin filtrar o una cerveza de trigo con sal rosa del Himalaya y semillas de frambuesa. Las podrás disfrutar en uno de sus tres escenarios: en el bar, en el cuarto de añejamiento o en el jardín industrial, donde la visita ofrece una experiencia completa. Ten por seguro que tu paladar será gratamente embrujado.

Casa Bruja ofrece más de 50 estilos de cerveza.



MAESTROS CERVECEROS EN CASA

Por supuesto, en México hay excelentes opciones de cervecerías independientes que tienen



Wendlandt, una de las propuestas cerveceras de Ensenada, Baja California.

estilo propio y son atractivos lugares para disfrutar esta espumosa bebida. Cuando estés en Cancún no dejes de visitar El Estadio, una cervecería y restaurante ubicado a un costado del Estadio Olímpico Andrés Quintana Roo. Allí se especializan en cervezas artesanales, y encontrarás *ales pales* y rojas, así como *stout*, cervezas de barril y mezclas de temporada, además de una amplia variedad de cervezas importadas. Es un lugar muy casual para comer botanas, especialidades a la plancha, y pasar un rato entre amigos escuchando música en vivo.

Por su parte, Ensenada, en Baja California destaca por la calidad de sus ingredientes y la creatividad de sus chefs, vinicultores y cerveceros. Así, aquí encontrarás propuestas muy interesantes como Wendlandt, cervecería que está cumpliendo diez años pero que aún conserva la frescura y entusiasmo que la caracterizó en sus inicios. Actualmente tienen más de treinta empleados y distribución nacional e internacional, y se han colocado como una de las cerveceras artesanales más importantes del país. Producen bebidas *stout*, *red ale*, *session ipa*, *india pale ale*, *pale ale* y *mexican ale*. Las cervezas de esta marca ostentan muchos premios importantes, por ejemplo, en 2019 ganaron por segunda ocasión el premio a la Mejor Cervecería de México. Además, sus cervezas han sido muy premiadas de forma individual. Foca

Parlante, una cremosa *stout* con ligeras notas de avena, ganó en 2021 la medalla de oro en la Copa Cervecería del Pacífico. Para comprobar por qué han recibido tantos galardones, visita su *tasting room*, Sauzal. Además, su cocina es espectacular: no dejes de comer el sándwich de costilla de cerdo, el *toast* de pescado ahumado o una fresca tostada azul de tiradito. Un sitio donde los paladares más exigentes encuentran satisfacción. Otra cervecería muy premiada es

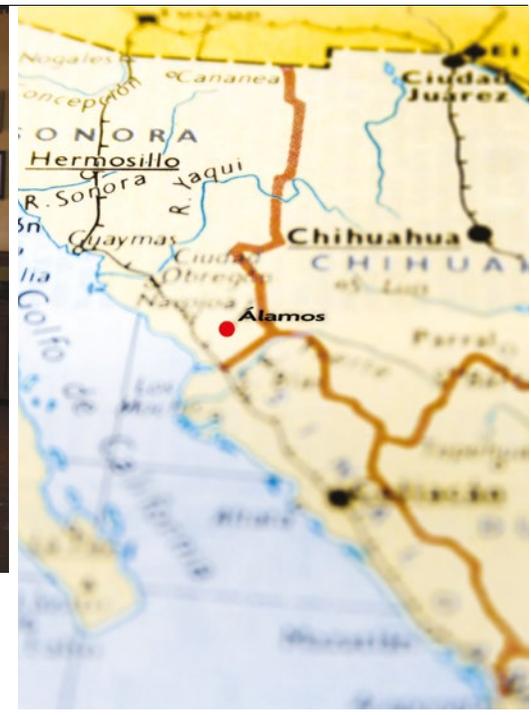
Baja Brewing Company ubicada en el distrito de arte de San José del Cabo. En esta cervecería, además de encontrar unas deliciosas *blonde ale*, *ipa*, *black ale*, *baja lager*, *amber ale*, *frambuesa ale* y *oatmeal stout*, entre otras, encontrarás un horno de leña en el que preparan muy buena pizza para degustar al aire libre, una *boutique* de ropa y accesorios originales, música en vivo. Mucha diversión y sabor reunidos en un solo lugar. </>

Álamos



P U E B L O M Á G I C O , E L L U J O S O N O R E N S E

Este pueblo se fundó tras el descubrimiento de minas de plata cerca de la región. Hoy en día este pueblo mágico conserva la arquitectura casi intacta de su pasado, aires pintorescos y la magia de viajar en el tiempo.



MARIANNA MAGOS

El sur de Sonora es la cuna de las etnias Yaqui y Mayo, autoras de la conocida «Danza del venado», un ícono del estado que nos deja ver su vida y cultura desarrollada en medio del desierto. Pero no todo Sonora está lleno de ese inmenso territorio de sol y arena, pues más al sur podemos encontrar el hermoso pueblo mágico de Álamos.

También conocida como «La ciudad de los portales», Álamos nos sorprende con su clima

semicálido y su árida belleza, es como entrar a un pequeño oasis con vegetación opuesta a la vida del desierto; su magnífica arquitectura es fusión entre lo indígena y el español barroco, perderse entre sus calles empedradas, callejones, a través de sus casonas antiguas restauradas, o entre sus edificaciones históricas y religiosas, es trasladarse a otra época. El lujo se percibe por este pueblo mágico, con sus diferentes hoteles *boutique*, servicios de primera,



callejuelas angostas y pintorescas, así como experiencias únicas que van desde visitar el Bar Zapata (tequila bar exclusivo), hasta entrar al museo de la famosa María Félix, actriz mexicana que nació en este lugar.

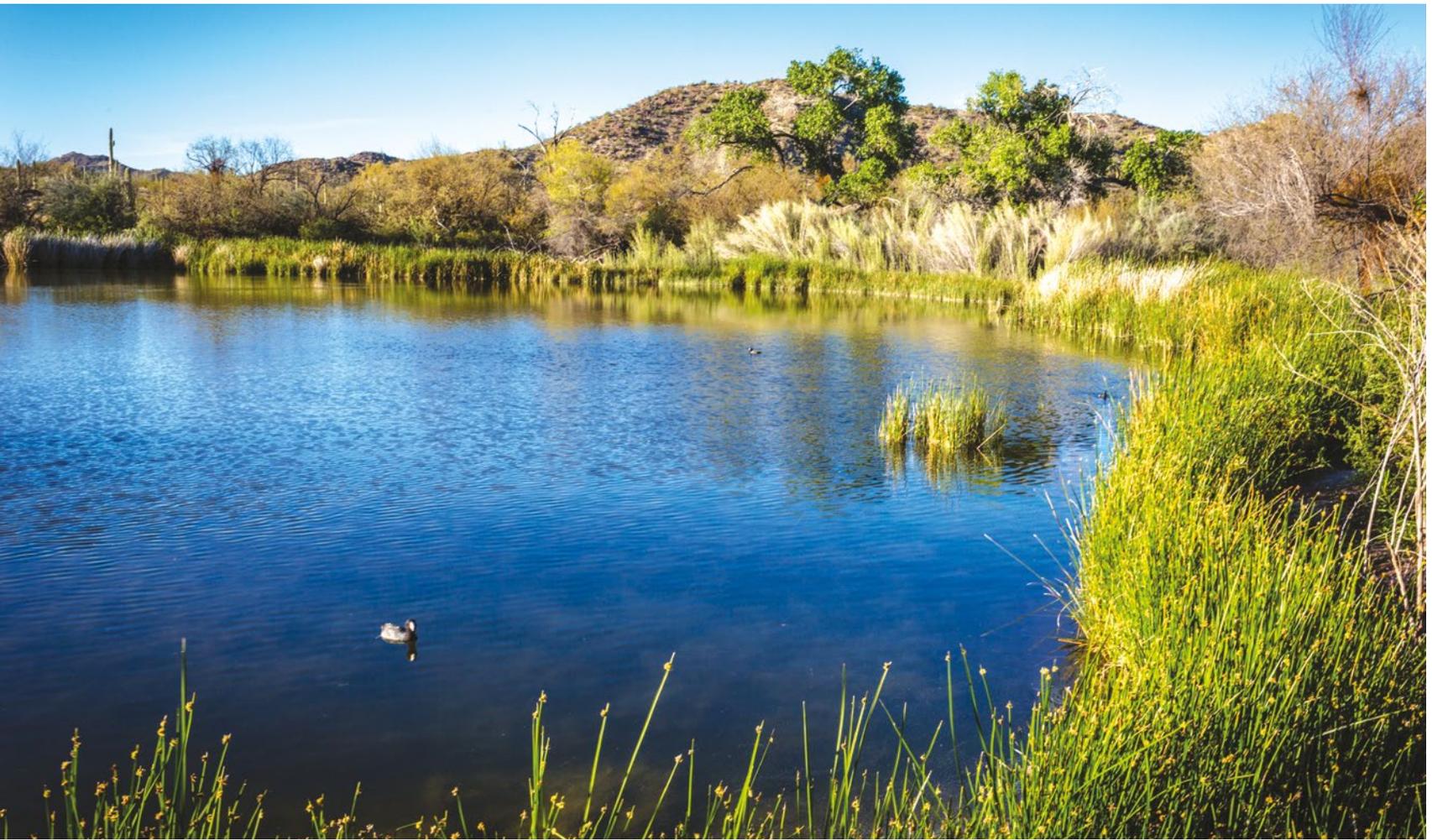
Su oferta hotelera es muy peculiar ya que hay distintas opciones que van desde lo conservador hasta lo glamuroso o histórico, por ejemplo, el Hotel La Puerta Roja, casa antigua con más de 200 años en donde hay una interesante combinación entre lo moderno y lo colonial. Las habitaciones de este hotel *boutique* tienen una decoración exquisita y entre sus áreas comunes se encuentra un bar de jazz, una cocina para los huéspedes, una sala de lectura y el afamado restaurante Teresitas, en donde la panadería y pastelería de alto nivel van bien con las mañanas frías de Álamos.

NO PIERDAS LA OPORTUNIDAD DE:

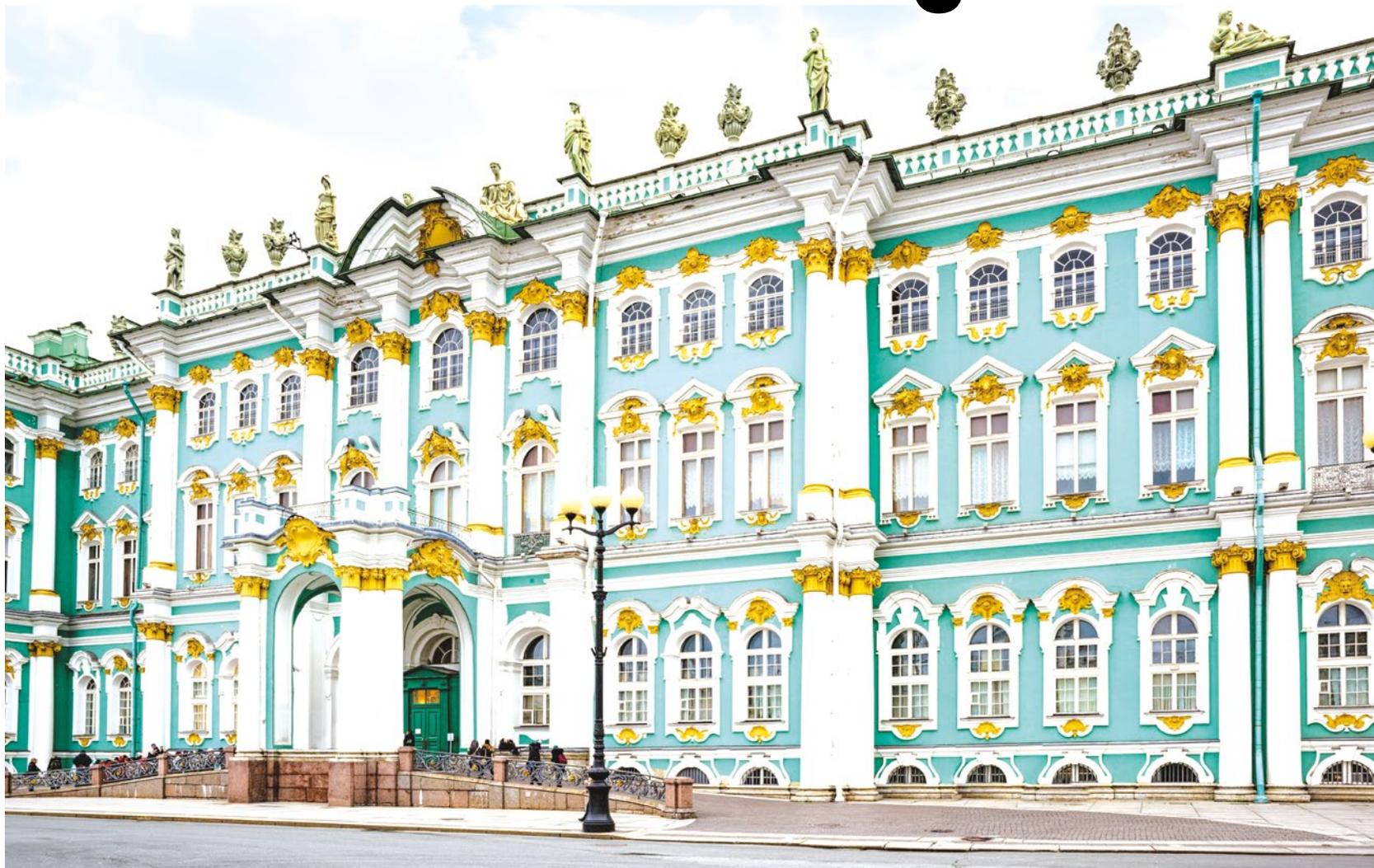
- Subir al mirador ubicado en la punta del cerro El Perico para apreciar la hermosa vista de todo el valle y su serranía por uno de los costados. Desde aquí podrás admirar los atardeceres que van desde el anaranjado hasta el morado, son un regalo único.
- Visitar el río Cuchujaqui, ubicado en el área protegida de flora y fauna «Sierra de Álamos-Río Cuchujaqui», sitio considerado el de mayor diversidad biológica en el Noroeste nacional; ya que en el área hay al menos 1,200 especies de plantas y 572 de vertebrados. «Álamos Adventure», ofrece actividades como kayak, campamentos, ciclismo de montaña y senderismo en esta bella sierra de Álamos. </>

Hotel La Puerta Roja, casa antigua con más de 200 años en donde hay una interesante combinación entre lo moderno y lo colonial.





Museo del Hermitage



U N A C O L E C C I Ó N M O N U M E N T A L

CHRISTA STAHL

Un gran museo merece un comienzo espectacular. Como muchos episodios de la historia rusa, sucedió después de un drama. El Palacio de Invierno, posterior sede del museo, fue construido por la emperatriz Isabel Petrovna, en 1754, buscando un estilo arquitectónico barroco. Sin embargo, el diseño aprobado por ella no se materializó. Catalina II, nuera de la emperatriz y esposa de su hijo Pedro III, tiempo después de subir al trono, derrocó a su marido, con un golpe de estado apoyado por la Guardia Imperial Rusa. Seis meses después, Pedro III fallecía y, a partir de entonces, Catalina abrió Rusia para ser puerta de Occidente en el Báltico.

Conocida como Catalina «la Grande», decidió rediseñar y engrandecer el palacio a su gusto, retomando la construcción, pero con el nuevo estilo de la época: el neoclasicismo. Es ella quien se encarga de comprar las colecciones, base del actual Museo, e instituye, por decreto, la Colección Imperial de Arte.

La historia de la colección inicia, mucho antes, al adquirir Pedro el Grande varias obras, entre ellas, La Venus de Táurida, escultura griega, y David despidiéndose de Jonatán, cuadro de Rembrandt. En 1764, un comerciante berlinés, envía a Catalina 225 cuadros en pago de deudas. Con estos cuadros, ella quiso que su

galería no fuera superada por las colecciones de otros monarcas europeos y, a pesar de una difícil situación económica, y para demostrar que podían permitirse ese lujo, comienza a comprar casi todo lo que se vendía en importantes subastas europeas.

Conocido hoy como el principal museo artístico de San Petesburgo, y el tercero más grande del mundo, cuenta con más de tres millones de piezas en su haber.

El museo forma parte de un complejo de varios edificios a orillas del Río Neva, ocupando el Palacio de Invierno el principal lugar como la residencia oficial de los antiguos zares. La historia

de Rusia puede seguirse a través de las salas del Palacio, donde los valores imperiales están presentes en la ornamentación. Sus salas se reconstruyeron después del incendio de 1837 y, aunque convertidas ahora en salas de exposiciones, no han perdido su esplendor. Una de las más bellas es la Malaquita, con sus chimeneas, pilastras, columnas, lámparas de pie y mesitas decoradas con piedra malaquita de los Montes Urales. Qué decir de la sala-pabellón adornada con galerías, rejas doradas y la denominada «fuente de las lágrimas», centelleantes arañas de cristal de roca.

En el museo se pueden admirar cuadros, esculturas, obras gráficas, hallazgos arqueológicos, monedas, medallas, objetos de artes aplicadas, antigüedades romanas, griegas, piezas arqueológicas, arte ruso, armas... Las obras -3 millones 150 mil 428, para ser exactos-, cuyo valor total es imposible de calcular, se encuentran repartidas en 400 salas.

El museo es, sin duda, una parada obligada para los amantes del arte y la cultura. Solo una pequeña muestra nos habla de la belleza que encierra en su interior y que puede admirarse, en lo que parece un recorrido a través del tiempo, en el arte de Egipto, Oriente, la Grecia clásica, distintas partes de Europa y cuya



lista de artistas comprende los nombres de Rafael, Leonardo, Murillo, El Greco... Colecciones con lienzos de Poussin, Watteau, Chardin..., se alternan con creaciones de los mejores escultores franceses y pinturas que revelan el afianzamiento de maestros de la talla de Cézanne, Van Gogh, Picasso, Matisse, amén de una muestra considerable de pintura alemana con representantes como Cranach, Holbein, Mengs, por ejemplo.

Se dice que el tiempo para admirar cada una de las numerosas obras que custodia este bellissimo complejo que forma el museo, se contabilizaría no en días, sino en años; pero una visita que valga la pena debería, cuando menos, comprender las salas de gala del Palacio de Invierno, el Pequeño Ermitage, las salas de colecciones de pintura clásica italiana, española, holandesa, flamenca, francesa, y los aposentos privados de los zares. Además, como invitación adicional a visitarlo, se construyó a unos minutos de distancia, un hotel oficial del mismo museo, cuyas instalaciones fueron diseñadas con base en sus interiores. ¿La cereza del pastel? El restaurante elabora platillos históricos, algunos del siglo XIX. </>

Ética virtual:

¿SE VALE MATAR A LOS ZOMBIS?

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

Antes de empezar, quisiera aclarar que no soy *gamer*. Sin embargo, no detesto los videojuegos. Nos guste o no, los videojuegos tienen un lugar importante en la cultura, han cambiado la manera en la que nos entretengamos. No sólo eso, los videojuegos han evolucionado a tal grado que se han vuelto espacios de socialización. Algunos de ellos, como *League of Legends* o *Fortnite* ofrecen la oportunidad de jugar con amigos de forma *online*. Antes nos reuníamos en la cancha de la colonia para jugar fútbol, pero ahora podemos quedar con nuestros amigos en una plataforma virtual para jugar *FIFA*. Este espacio de socialización, por otro lado, ha sido especialmente importante durante los peores momentos de la pandemia.

Seguramente están pensando, «pero no es lo mismo». Es cierto, la experiencia de juego y la convivencia fuera de la pantalla no es igual a la del mundo virtual. Sin embargo, no deja de ser una experiencia. También en los videojuegos nos emocionamos; competimos contra otros; nos divertimos o nos enojamos, según el resultado del partido. Actualmente podemos conectar un sistema de audífonos y micrófono para platicar con quienes estemos jugando. Así podemos compartir bromas, dar indicaciones a miembros de nuestro equipo y expresar nuestra frustración con la misma creatividad y soltura que cuando hablamos con nuestros amigos. Es «como si estuviéramos ahí». Y, de alguna manera, lo estamos. En este sentido, creo que podemos decir que los videojuegos no anulan la convivencia.

Es cierto que hay videojuegos donde la interacción es entre una persona y la máquina, sin más. Pero leer un libro también es una actividad que requiere cierto ensimismamiento y no es denostada como un peligro latente para la sociedad. Los videojuegos donde pueden participar muchos abonan a la convivencia social tanto, me parece, como una reunión para ver el clásico América vs Chivas.

Aunque existan puntos de encuentro entre la experiencia virtual y no-virtual, vale la pena indagar sobre sus diferencias. Empecemos con definir qué es un videojuego. La virtualidad del

videojuego convive con elementos físicos como una pantalla donde podamos ver lo que ocurre y controles para interactuar con aquello que vemos en la pantalla. El videojuego ocurre en una pantalla, como una serie o una película, pero a diferencia de éstas, estamos llamados a participar. Lo que nos presenta el videojuego es una situación o una historia en la que nosotros tenemos un rol. Si no nos involucramos, si no tomamos decisiones, nada ocurre. Así, podemos decir que el videojuego es un espacio de interacción. Sin embargo, no hablamos de cualquier tipo de interacción. Como vimos, es cierto que estamos conviviendo con amigos tanto jugando en la cancha de la colonia como cuando jugamos en la cancha del *FIFA*. Ambas se diferencian una de otra por la virtualidad. ¿A qué nos referimos con este término?

Lo virtual es aquello que se opone a lo que comúnmente denominamos *real*. Decimos, por ejemplo, que cuando golpeamos a nuestro enemigo en un videojuego, no estamos *realmente* golpeándolo. Si en el videojuego nos convertimos en reyes, no es que *realmente* tengamos súbditos. Aunque nuestro personaje tenga una motosierra en donde uno esperaría encontrar un brazo derecho, ello no significa que nosotros *realmente* tengamos una motosierra por brazo. Sin embargo, en el mundo virtual del videojuego, *parece* que es así. En el videojuego *parece* que ocurren cosas, pero *realmente* no. Cuando nos vencen en un juego de peleas podemos experimentar frustración, enojo, decepción, pero no nos vamos con las costillas rotas ni el ojo morado. El orgullo adolorido es real, pero los golpes recibidos en la pantalla no. La virtualidad tiene la propiedad de producir efectos no-efectivos.

Si los videojuegos se muestran como meras apariencias, ¿por qué nos importan tanto? Y nos importan, me parece, a todos, a *gamers* y a *no-gamers*. Porque esa virtualidad sí hace algo fuera de la pantalla. Pensemos simplemente en la creciente industria de producción de videojuegos. Hay varios elementos que se conjugan para la creación de un videojuego. Primero se necesita una idea, de qué va a tratar. Después hay que

pensar en el dispositivo en el que va a jugarse: la computadora, el teléfono celular, una consola especial. A esto hay que añadirle los controles. También es necesario un trabajo de diseño gráfico, de diseño de sonido, de programación, de doblaje –si los personajes van a hablar. Y para esto se requieren computadoras y *softwares*; además del espacio donde va a juntarse el equipo de trabajo. Y el resultado atrae a miles de jugadores dispuestos a pagar por jugar o a pasar parte de su tiempo en línea resolviendo misterios, jugando algún deporte, liberando princesas, enfrentándonos en un campo de guerra o en una pista de carreras. Con publicidad de por medio, claro. El mundo virtual *realmente* mueve al mundo no-virtual. Pero, ¿qué decir de lo que ocurre dentro de la pantalla?

Aunque los videojuegos son un invento reciente –en 1952 se inventó el juego OXO, una simulación de un juego de gato, resultado de una tesis doctoral sobre la interacción humano-computadora– la pregunta por el poder de las apariencias y sus consecuencias es bastante antigua. Platón (c. 427-347 a.C.) ya pensaba en la posibilidad de que aquello que creemos que es *real* y *verdadero* podría no ser sino una mera apariencia, una sombra. René Descartes (1596-1650) incluso propuso la posibilidad de que nuestros sentidos fueran engañados por los trucos de un genio maligno. Si esto es así, lo que nosotros percibimos como realidad podría ser un artificio. Quizá no somos un cuerpo de carne y hueso viajando en el transporte público pensando en pasar a comer unos tacos antes de llegar a casa. Quizá somos un cerebro flotante, con cientos de cables conectados a través de los cuales son estimuladas diferentes regiones cerebrales para *hacernos creer* que algo de lo que percibimos *realmente* está ocurriendo. Pienso en la película *Matrix* (1999) de las hermanas Wachowski. Neo, el personaje principal, descubre que ha pasado toda su vida dentro de una simulación. Fuera de la simulación, las máquinas se han apoderado del mundo y del ser humano para explotar la energía generada por su cuerpo. Mientras esto ocurre, la mente participa

en una simulación que mantiene al ser humano ignorante de su condición de esclavo. Hay, pues, dos mundos: el de quienes están conectados a la Matrix, la gran simulación interactiva, y el de quienes han sido desconectados de ésta.

Cuando escapa de la Matrix, Neo tiene dificultades para usar su cuerpo de carne y hueso, pues estaba acostumbrado a su cuerpo de «bits». Sin embargo, en su experiencia virtual Neo sintió hambre, dolor y sueño. Si ponía su mano sobre el fuego, sentía que se quemaba. Lo sentía, pero, ¿se quemaba realmente? Cuando Neo regresa a la Matrix, se da cuenta de que puede romper ciertas leyes de la física: saltar tan alto como quiera, doblar cucharas con la mente, esquivar balas. Pero antes de esto, Neo fracasó varias veces; no era tan veloz ni podía saltar tan alto porque aún creía en unas leyes de la física. Pero éstas pueden romperse dentro de la Matrix porque todo lo que hay en ella *realmente* no está ahí, es virtual. Pero, ¿qué pasa con las experiencias de Neo? ¿Su dolor era falso? No necesariamente. El filósofo analítico David Chalmers analiza el caso de Neo y concluye que tanto dentro como fuera de la Matrix, Neo tuvo experiencias. No importa si unas experiencias ocurren sobre el cuerpo de «bits» y otras en el de carne y hueso. Como diría Chalmers: «el *cerebro* puede estar solo en un cuarto oscuro, pero ello no implica que la *persona* se encuentra en un cuarto oscuro.» Las experiencias de Neo no son falsas, tampoco son errores de percepción ni errores lógicos. En todo caso, piensa Chalmers, lo que Neo descubrió son las hipótesis metafísicas de ambos mundos: «bits» y «no-bits». Así, Neo seguirá sintiendo el sol sobre su piel, ya sea que se trate de aquella conformada por células o de aquella formada por «bits».

La virtualidad es un tipo de realidad. Al menos esto es lo que sostiene Chalmers. Y esto porque el mundo virtual no es ilusorio. Aunque las experiencias de Neo dentro de la Matrix dependieran de «bits», ello significa que hay algo provocando una percepción. Es decir, cuando Neo escribía códigos en su computadora no es que no hubiera ningún objeto exterior provocando en él una percepción. Sí había una causa externa, una computadora hecha de «bits» en un cuarto hecho de más «bits». Los objetos virtuales no son menos objetos que los reales y pueden estimular nuestros sentidos. Así como en la realidad no-virtual suponemos que hay procesos físicos que causan percepciones.

Ahora, cuando Neo logra desafiar las leyes de la física dentro de la Matrix, ¿lo está haciendo

o es una ilusión? Es cierto que en el mundo no-virtual no podemos detener las balas en el aire. Pero en la Matrix sí. ¿Qué hacemos con ello? Bueno, podemos suponer que la Matrix es un mundo diseñado para que pase así. Y no es nada raro, convivimos con mundos posibles, alternos al nuestro, todo el tiempo. Tan sólo pensemos en el mundo del *Señor de los anillos* de Tolkien o del de *Harry Potter* de Rowling. Las leyes naturales como las conocemos no son necesarias para considerar que un mundo es real. Esta es la metafísica detrás de la Matrix de acuerdo con Chalmers.

¿Cómo pueden influir en la vida diaria los videojuegos? Bueno, como vimos, la industria es bastante real. Por otro lado, jugar un videojuego es una experiencia presente, actual. ¿Y lo que ocurre en la pantalla? En los videojuegos podemos ser un valiente caballero que defiende a una aldea del invasor, pero también podemos ser un personaje que engaña, roba, mata. En el videojuego hay consecuencias. Éstas dependen del tipo de videojuego que estemos jugando -si otros jugadores y personajes se ven involucrados, los tipos de acciones que pueden realizarse, etcétera-, pero lo cierto es que las hay. Podemos ganar, perder, y reiniciar el juego si no nos gustó el resultado.

Ahora, ¿los videojuegos pueden afectarnos? Es común escuchar que los videojuegos violentos pueden tener un impacto en la sociedad, como aumentar la violencia en las calles o los crímenes. Confieso que no puedo afirmar ni negar que así sea. He leído, sin embargo, que los estudios realizados para determinar si hay una relación causal entre videojuegos violentos y el aumento de violencia no han tenido resultados concluyentes. Es decir, no hay una relación causal fuerte entre ambos fenómenos.

No deja de ser interesante pensar en las implicaciones éticas dentro de la pantalla. En algunos videojuegos podemos elegir traicionar, mentir, robar, asesinar. Pero también podemos elegir ser honestos, ayudar a otros, jugar con honor. Hay videojuegos donde es posible hacer este tipo de elecciones. Uno de ellos es *The Walking Dead*; sí, el de la serie de zombis. Si las consecuencias de nuestras acciones en los videojuegos son virtuales, quizá lo más probable es que muchos elijan un curso de acción malo. Bueno, en el videojuego de *The Walking Dead* uno puede comparar sus decisiones con las de otros jugadores porque el videojuego va creando una base de datos de sus jugadores. Dan Connors, CEO de la desarrolladora Telltale Games, compartió en septiembre

de 2012, que la mayoría de los jugadores eligen tomar el camino del bien, incluso cuando ese camino no tiene un beneficio para su personaje.

¿Cómo ven? Quizás en los videojuegos actuamos tan éticamente como lo hacemos fuera de ellos.

Sapere aude! ¡Atrévete a saber! </>



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

MANICOMIO DE VERDADES



Manicomio de verdades. Remedios medievales para la era moderna
Rémi Brague
Encuentro, Madrid, 2021, 192 págs.

¿ N E C E S I T A M O S U N A nueva Edad Media?

ERNESTO AGUILAR ÁLVAREZ-BAY

Nada mejor que comenzar un libro con una provocación: *Manicomio de verdades. Remedios medievales para la era moderna* y el desafío bien vale la pena: leer este brevísimo ensayo es una auténtica inmersión en un horizonte -original y sugestivo- desde donde contemplar, nuevamente, el mundo. Así que, ¿se aboga por la oscura y retrógrada Edad Media? ¿O por una Edad Media sin maniqueísmos y en modo *refresh*? El autor nos lo aclara desde el inicio: «Necesitamos una nueva Edad Media». A partir de ahí, si se cuenta con interés filosófico, esta pequeña obra será una delicia para leer y repensar.

Hay que remontarse a la idea que da origen al título, según nos indica el autor. Así que volteamos los ojos al confiable y agudo escritor inglés, Gilbert Keith Chesterton, quien escribió que el mundo moderno está «lleno de viejas virtudes [ideas, verdades] cristianas que se volvieron locas [...] Enloquecieron las virtudes porque fueron aisladas unas de otras y vagan por el mundo solitarias». Así, nos hallamos frente a un panorama mundial no solo extra fragmentado sino, además,

desorientado, porque ha dejado de ver la realidad, como un todo pleno de sentido. La Edad Media se presenta, pues, como un ideal realizable donde lo universal es posible; un entorno donde nacieron justamente las universidades como sueño y concreción de la unidad de la persona, la comunidad, la naturaleza y los saberes, sin importar su procedencia. Brague gira la mirada al medioevo porque, sin valores que nos den unidad a todos, ni sentido de trascendencia, el mundo moderno es, efectivamente, un manicomio.

Rémi Brague (París, 1947), no es un escritor ingenuo o poco informado. Es profesor emérito de filosofía medieval y director del centro de investigación «Tradición del Pensamiento Clásico» en la Sorbona. Es miembro de la Academia Europea de Ciencias y Artes, y desde este 2022, preside la Academia de Ciencias Morales y Políticas de Francia.

Brague señala, en este ensayo, que necesitamos reescribir nuestra época con una mirada de largo alcance, misma que únicamente puede enmarcarse a través de respuestas metafísicas

que proporcionen trayectoria no solo a nuestro actuar sino, principalmente, a nuestro existir. «¿Es realmente capaz el ser humano entendido como “proyecto” de responder a cuestiones sobre su lugar en el mundo o si es mejor su “existencia que su inexistencia o su desaparición” (p. 32)?». Y es que el núcleo del problema gravita en nuestra definición del ser humano. Si nos creemos nuestros propios artífices -y, aún más: en esta cultura demente de la apropiación particular de la realidad y de «verdades» meramente subjetivas-, entonces no hay forma de vincularnos ni sostenernos como personas ni como sociedades.

Frente a nuestros «proyectos» inconexos -individuales y de civilización-, Brague propone un cambio sutil pero significativo: el de «tarea» como oposición a «proyecto», dirección que indica el verdadero sentido e itinerario existencial y cultural, fuera de la autorreferencia destructiva. Así se asegura una tarea continua en el tiempo y, por ello mismo, verdaderamente trascendente. </>



PROGRAMA
PCG
PERFECCIONAMIENTO
DE COMPETENCIAS
GERENCIALES



CONVIERTE A TUS GERENTES EN LOS MEJORES ALIADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TU ESTRATEGIA.

ICAMI ofrece un programa dirigido a Gerentes basado en **competencias directivas** para lograr una **transformación personal** que les permita:

- ♦ Ejercer una **comunicación asertiva** de los objetivos organizacionales.
- ♦ Actuar con un **liderazgo situacional** que mejore la efectividad y eficiencia de sus equipos de trabajo.
- ♦ Lograr una clara **visión integral** de la organización para tomar **decisiones acertadas y rentables** ligadas a la estrategia.

PRÓXIMAS APERTURAS 2022

REGIÓN OCCIDENTE

Guadalajara 21 febrero
León 9 marzo

REGIÓN NOROESTE

Mazatlán 23 marzo
Los Mochis 24 marzo

REGIÓN CENTRO

CDMX 24 febrero

REGIÓN NORTE

Cd. Juárez 25 febrero
Chihuahua 8 marzo
Torreón 14 marzo
Monterrey 28 marzo



Mejores personas, mejores resultados

www.icami.mx
800 00 42264

f /ICAMINacional
t /DesdeICAMI
v /ICAMINacional
@ /icaminacional
in /company/icami



GRUPO IPS

GARANTÍA EN SEGURIDAD



ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA
CERTIFICADA

Síguenos



Tel. (55)5525 3242
grupoipsmexico.com