

istmo[®]review

liderazgo con valores

OCTUBRE - NOVIEMBRE
No 18 | 2023



**Emprender es
una vocación**
Entrevista con Federico Cerdas

**El fin de la combustión
debe llegar**
Sergio de la Vega

**Democracia: un viejo ideal
que nos ha dejado de importar**
Gilberto Del Paso



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA



MONTBLANC



INSPIRE WRITING
montblanc.com

istmo*review* 18

Estimado lector: En este número examinamos el tema de la sostenibilidad ambiental y social, un pendiente que está lejos de ser adoptado completamente por las empresas y las entidades de gobierno en México. El mundo avanza, y la obligación de hacer frente al cambio climático terminará imponiéndose a los países que se retrasen o se desistan de forma deliberada. Pero también es un oportunidad, opinan los expertos.



Al respecto, **Sergio de la Vega**, un directivo de larga experiencia que se volcó en los últimos años a las energías no renovables, describe cómo el mundo vivió tres grandes transiciones energéticas antes de esta última. Estamos presenciando el fin de la era de la combustión, lo que lleva a la movilidad a una etapa más eficiente y limpia. En este contexto el papel de los gobiernos debiera ser otorgar incentivos, para acelerar el proceso.

Federico Bernaldo está al frente del poderoso grupo de comercio detallista y bienes raíces, Grupo Gigante, y señala en entrevista con la profesora **Ana Cristina Dahik** que no puede haber un esfuerzo de sostenibilidad sin un compromiso que parta desde el Consejo de Administración.

La empresa es una de las pocas que cuenta con proyectos de Responsabilidad Social para cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable 2030 de la ONU.

El profesor **Andrés Alcántara** entrevistó a **Martín Barrios Cuellar**, de Merrill Lynch, acerca de la transformación digital que vive el sector financiero, el papel del peso en los mercados globales, y los riesgos de siempre en el sistema, que tuvo que ser rápidamente rescatado de la zona de peligro nuevamente apenas a principio de año.

Por su parte, **Adrián Gómez**, consultor experto en salud y medio ambiente, enfatiza cómo las empresas mexicanas y el propio gobierno deben acelerar el paso para adoptar políticas de cero emisiones. Algunas compañías mexicanas tal vez sólo se convengan hasta sufrir un efecto director del cambio climático, mientras que las autoridades deben entender que sin políticas energéticas que permitan el *net zero*, México perderá grandes oportunidades de *nearshoring*.

El mundo cambiante es esa característica del mundo actual, que las empresas buscan encarar mediante innovación y creatividad. El profesor **Rafael Ramírez de Alba** entrevistó a **Braulio Arsuaga**, el CEO de Grupo Presidente, que está justamente cambiando a este conocido consorcio hotelero, para atender las necesidades de las nuevas generaciones, que hoy buscan más experiencias y a veces menos lujo. La profesora **Silvia Cacho-Elizondo** charló con **Mariano Perotti**, el director que enfrentó la pandemia al frente de Diageo, quien ahora señala que México es un gran mercado y un protagonista en la producción de vinos y licores a nivel global.

En Paráfrasis, **Gilberto de Paso** analiza el debilitamiento generalizado de la democracia en América Latina, una región que ha dado pasos hacia atrás, en gran parte debido a una sociedad que ha perdido el interés por los beneficios de este sistema político.

Destacadísima consultora en energía, **María José Treviño** invita a ver el lado de las oportunidades de negocio y la mayor eficiencia que conlleva la adopción de energías renovables. Sin embargo, también señala que un gran factor de incertidumbre son los cambios frecuentes en las políticas energéticas por parte de los gobiernos, y cómo es crucial abrirse hacia estas nuevas tecnologías.

Ya para relajarse, hay que leer sobre el atractivo turístico de Baja California Sur, y cómo algunas empresas están colaborando para conservar una pesca sustentable en la región. ¿Cuáles son los tres mejores hoteles del mundo? ¿Hay hoteles mexicanos entre los Top 50 del planeta? Aquí podrás enterarte en detalle. Y como postre, Héctor Zagal hace una amable disección de la cortesía, el lado positivo, el negativo y aquello que se le adjudica injustamente.



iDisfruta tu lectura!

Andrea Moreno Herrero

Directora de Comunicación Corporativa
IPADE Business School



GRUPO IPS
GARANTÍA EN SEGURIDAD
| México • Perú |

No contrates un guardia de seguridad sin saber esto

Para muchas empresas, enfrentar y superar los paradigmas tradicionales es el principal reto en tiempos de transformación. En la seguridad privada, existe una inercia profunda que hace que los tomadores de decisiones se inclinen por el uso de guardias físicos en puntos críticos para proteger las instalaciones, un modelo que ha prevalecido durante siglos. Sin embargo, el panorama está cambiando gracias a empresas innovadoras como Grupo IPS.

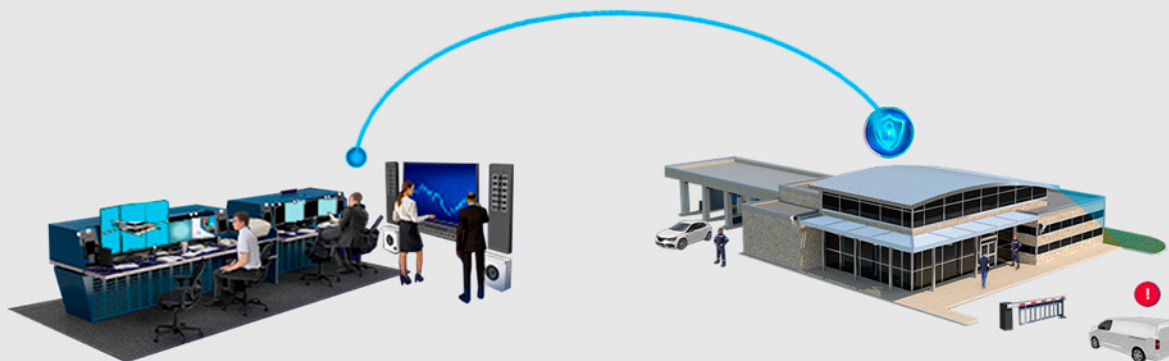
Grupo IPS ha tomado la iniciativa en la industria de la seguridad privada para instigar un cambio radical. En lugar de depender de la mano de obra de bajo costo, la empresa ha redirigido su enfoque hacia un modelo de alta especialización y crecimiento profesional. De hecho es la única empresa del rubro certificada en Great Place to Work en América Latina y reconocida, este año, como una Súper Empresa Expansión 2023.

Uno de los cambios más significativos impulsados por Grupo IPS ha sido su colaboración con tiLatina, al contar con un aliado tecnológico de primer nivel, Grupo IPS consiguió de forma conjunta con tiLatina diseñar e implementar esquemas de protección remota, donde es común que el guardia de seguridad en sitio se vuelve obsoleto, al conseguir sustituir sus funciones con una combinación de dispositivos para automatizar procesos, tales como el registro de accesos



por medio de soluciones biométricas, acompañado de operación remota a través de monitoristas ubicados incluso en ciudades distintas a la instalación que está siendo resguardada. Un punto clave en el éxito de este nuevo modelo es que, la rotación del personal muy baja y el nivel de especialización es alto. Lo anterior, ha tenido un gran impacto con clientes en industrias vitales como la financiera, automotriz y de alimentos.

La implementación de estas soluciones para sustituir a guardias *in situ* es un rumbo prácticamente obligado para toda empresa proveedora de servicios de vigilancia. Al ser pioneros, Grupo IPS se mantiene como referente y consolida su objetivo de dignificar la función de quienes nos dedicamos a ofrecer servicios de seguridad.



Nº 18

octubre - noviembre 2023

istmo

EN ESCENA



8

Emprender es una vocación

Entrevista con Federico Cerdas

Descubre el camino emprendedor de un líder de la industria inmobiliaria que, desde sus inicios, pensó en grande, al buscar a los empresarios más importantes de México.

MIT TECHNOLOGY REVIEW EN ESPAÑOL



14

Hay materias primas suficientes para alimentar el mundo con energías renovables

Casey Crownhart

No nos quedaremos sin ingredientes clave para solventar la acción climática, pero la minería también tiene consecuencias sociales y medioambientales.

ARTE DE DIRIGIR



30

Que exista un futuro

Entrevista con

Federico Bernaldo de Quirós

La actividad de Responsabilidad Social de una organización debe estar en el primer nivel de la empresa, para garantizar compromiso e innovación en esta actividad.



34

El fin de la combustión debe de llegar

Sergio de la Vega

En las últimas décadas se ha observado un importante activismo en favor del planeta, enfocado en reducir las emisiones de los gases de efecto invernadero.

PARÁFRASIS



58

Democracia: un viejo ideal que nos ha dejado de importar

Gilberto Del Paso

La ciudadanía comienza a pensar que la democracia se está quedando corta para resolver sus problemas.

istmo@ipade.mx • www.istmo.mx

istmo®
liderazgo con valores

CONSEJO EDITORIAL

PRESIDENTE

Carlos Ruiz González

CONSEJEROS

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

EDITORIA EN JEFE

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
alincoln@ipade.mx

EDITOR

Andrés Gutiérrez Bobadilla
angutierrez@ipade.mx

DISEÑO Y ARTE FINAL

Mónica Manzano Islas
mmanzano@ipade.mx

GERENCIA COMERCIAL

Daniela Flores Basurto
danielaflor@ipade.mx

ADMINISTRACIÓN Y SUSCRIPCIONES

Mariana Domínguez Tamayo
mdominguez@ipade.mx

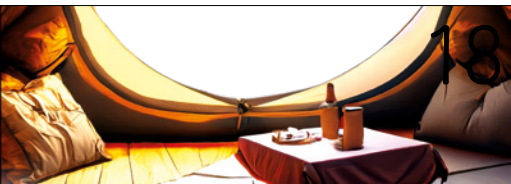


IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx

ANÁLISIS



El turismo cambió para siempre
Entrevista con Braulio Arsuaga

El turismo regresó de la pandemia para encontrar un mercado diferente, más joven, menos convencional. Ahora invierte fuertemente para ponerse al día.



22

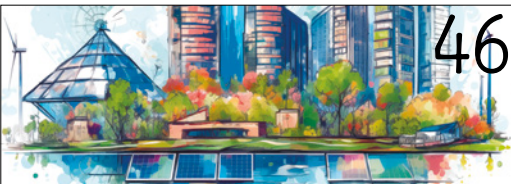
México está de moda, y el tequila, también
Entrevista con Mariano Perrotti

La industria de vinos y licores adquiere mayor fuerza en nuestro país, que tiene una posición privilegiada para este sector.



«No vamos a operar en un mercado desregulado»
Entrevista con Martín Barrios

El caso de Silicon Valley Bank es un recordatorio de que el mundo tenderá hacia un sistema financiero más regulado, por su propio bien.



46

Tenemos que abordar la transición energética
Entrevista con María José Treviño

La transición hacia las energías renovables se vincula con el crecimiento económico, impulsa la innovación y la tecnología, también genera oportunidades laborales.



52

México necesita avanzar en cero emisiones
Entrevista con Adrián Gómez Balboa

Si México no es capaz de generar condiciones adecuadas para atraer a los grandes inversionistas, a las grandes empresas, en un marco *net zero*, no podremos crecer.



Portada
Rodrigo Castillo
@typometro

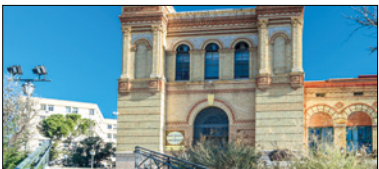
GIROSCOPIO

No es imprescindible pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

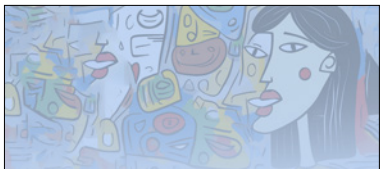
65



50 viajes en tu futuro: conoce la reciente lista The World's 50 Best Hotels
Fernanda Carrasco



Recinto para admirar la naturaleza
Tere Alvear



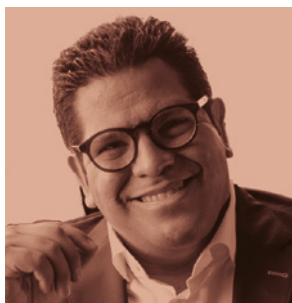
Palabras apestosas: en defensa de la cortesía
Héctor Zagal

ISTMO review, número 18 octubre - noviembre 2023, es un publicación bimestral editada por SOCIEDAD PANAMERICANA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES, A.C. (Propietaria del IPADE Business School), Calle Floresta #20, Col. Clavería, Alcaldía Azcapotzalco, CP 02080, Ciudad de México, México. Tel. 55 5354 1800. Editor responsable: Andrea Moreno Herrero. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2020-031216101100-203, ISSN-en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Distribuida a través de www.istmo.mx/istmoreview-002/

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

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

Colaboradores



FEDERICO CERDAS
@fedecerdas
P. 8

Entrevistado

Cofundador y CEO de Skyhaus, cofundador y miembro del Consejo de Global Businesses Inc, fundador y presidente de CRDS Holdings. Cursó el Programa CEM de Stanford University y el Executive MBA de IPADE Business School.



CASEY CROWNHART
@casey_crownhart
P. 14

Articulista de MIT Technology Review

Reportera de *MIT Technology Review* en el sector climático. Ingeniera Química por Massachusetts Institute of Technology y licenciada en Periodismo por New York University.



BRAULIO ARSUAGA
@b_arsuagal
P. 19

Entrevistado

CEO de Grupo Presidente, accionista fundador y miembro del Consejo de Hermalto. MBA en Estrategia e Innovación por Southern Methodist University Cox School of Business y licenciado en Administración y Negocios por la Universidad Anáhuac.



MARIANO PEROTTI
@M_Perotti1
P. 22

Entrevistado

Director general en Diageo México. MBA en Política de Negocios y licenciado en Contaduría Pública Nacional y Ciencias Económicas por la Universidad del Salvador.



MARTÍN BARRIOS
P. 26

Entrevistado

Director general de DGA Global Transaction Services en Bank of America Merrill Lynch México. MBA en Finanzas por IPADE Business School y licenciado en Contaduría por la Universidad Panamericana.



FEDERICO BERNALDO DE QUIRÓS
P. 30

Entrevistado

CEO de Grupo Gigante. Maestro en Administración por el Tecnológico de Monterrey y licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad Anáhuac.



SERGIO DE LA VEGA
P. 34

Articulista

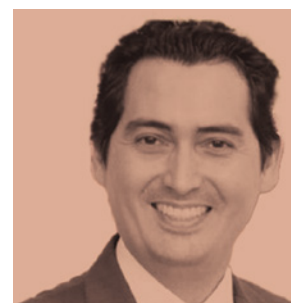
CEO de Gulf México, presidente de Citizens Companies y miembro del Consejo en Endeavor. Licenciado en Actuaría por la Universidad de las Américas Puebla.



MARÍA JOSÉ TREVIÑO
@MariaJoseTrevin
P. 46

Entrevistado

CEO de Acclaim Energy México, consejera independiente en Tubacero, Cox Energy América y SigmaQ. Miembro del Consejo asesor de BBVA México. Executive MBA por IPADE Business School y licenciada en Negocios por el ITESM.



ADRIÁN GÓMEZ BALBOA
@hadriegb
P. 52

Entrevistado

Director general y de operaciones en Ramboll y miembro del Comité Ejecutivo en Chapter Zero México. Máster en Política ambiental por University of Cambridge, egresado del Programa Consejos en Acción por IPADE Business School.



GILBERTO DEL PASO
P. 58

Articulista

Especialista para la resolución de conflictos dentro del marco del Sistema Inter-Americano. Máster en Gobierno y Relaciones Internacionales por la Catholic University of America (Estados Unidos) y licenciado en Filosofía por la Universidad Panamericana.

HÉCTOR ZAGAL
@hzagal
P. 78

Articulista

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

FEDERICO CERDAS **Emprender es una vocación**

El muchacho que quiso ser socio de Carlos Slim Domit obtuvo algo mucho mejor de su encuentro con él: inspiración.



Estudios

Ingeniero mecánico eléctrico
por el ITESM

Egresado del Executive MBA
de IPADE Business School

Egresado del programa de Ingeniería
y gestión de la construcción por
Stanford University

REDACCIÓN ISTMO

Desde muy joven, tomó la decisión de fundar sus propios negocios, cuando despidieron a su madre de un empleo de muchos años. Siempre pensó en grande, por lo que tomó la iniciativa de escribirle a los empresarios más importantes de México para buscar que auspiciaran sus proyectos. Actualmente, es una figura importante en el gremio de bienes raíces, y preside un grupo de compañías especializadas en el desarrollo y promoción de vivienda. Sin embargo, Federico Cerdas prefiere definirse como emprendedor, y considera que aún tiene que llevar su empresa a nuevas alturas. Fue también uno de los más jóvenes egresados del MEDEX en IPADE, y comparte cuál es su visión del liderazgo y de la industria inmobiliaria.

¿Cómo empezó tu historia como empresario?

La empresa surgió en 2002. No vengo de una familia de dinero, ni empresaria. Sucedió que despidieron a mi mamá de su trabajo. Yo comenzaba en ese momento mi carrera en una empresa sueca muy buena, y cuando la despiden después de tantos años de servicio, me decepcioné de las carreras corporativas. Pensé que tenía dos opciones: continuar haciendo lo mismo y que en 20 o 30 años alguien decidiera mi futuro, o tomarlo en mis manos y ayudar a que mi mamá se sintiera mejor, de modo que fundamos una empresa.

No teníamos muy claro qué íbamos a hacer, a pesar de que yo tenía mucho tiempo trabajando en una constructora y siempre he tenido relación con este medio. Decidimos ponerle un nombre un poco más sofisticado y fue por eso que escogimos el nombre de Global Businesses Inc., ahora marca registrada.

Escribiste a varios empresarios al inicio de tu carrera y te recibió Carlos Slim Domit. ¿Qué argumentos crees que ayudaron más en las cartas que enviaste para que él te respondiera? ¿El participó en el fondeo de Global?

Curiosamente, nunca hice negocios con él, pero el hecho de que me haya abierto la puerta, me empoderó mucho. Pensé que quería hacer un negocio grande, por eso quise buscar a los más grandes. Envié cartas a Azcárraga, a Zambrano, a don Lorenzo Servitje, a Carlos Slim Helu y a Carlos Slim Domit, que fue el único que me recibió en sus oficinas de Sanborns.

Recuerdo tener una contestadora en casa, regresé un día y escuché un mensaje que decía: «Hola, ingeniero Cerdas, soy Margarita. Hablo para ver si usted tiene tiempo de reunirse con el licenciado Carlos Slim». Dio un par de fechas, pero pensé que era una broma de mi mejor amigo, que fue con quien estuve entregando las cartas. De hecho, le llamé y le pedí que no bromeara de esa forma. Me aseguró que no se trataba de él. Marqué al número que me habían dejado y sí, era Margarita y sí, era la oficina de Carlos Slim.

Me senté a platicar con él y lo primero que vi fue a un hombre sencillo, con una mirada tranquila, sin ostentaciones, me recibió sin saco, con una camisa azul arremangada, muy dispuesto a escucharme. Le llevé cinco proyectos, ninguno de los cuales aceptó, pero esos 30 o 45 minutos me empoderaron, porque me dedicó tiempo. Seguimos en contacto, porque tenemos en común la pasión por la Fórmula 1. Creo que la gente que es grande en todos los sentidos tiene corazón noble. Como él, que le abrió sus puertas a un muchacho desconocido. Desde entonces, cuando alguien me busca, quien sea, trato de escuchar, porque no sabes el efecto que esto puede tener en otra persona.

¿Cuáles han sido los logros de Global Businesses?

De inicio, haber durado 22 años. Creo que es un logro grande, sobre todo porque en México hacer empresa es un deporte de alto riesgo. Tienes varios factores en tu contra, comenzando con las instituciones gubernamentales, llámese SAT, INVEA, PAOT, gobierno central, alcaldías, policía; una gran cantidad de instituciones que hacen que eso sea muy complicado. Si a esto se suman los cambios en el mercado y en el consumidor, la negociación que debe hacerse con proveedores, suma muchos ingredientes que te requieren ser muy flexible, para saber manejar cada uno.

**pensé que tenía dos opciones:
continuar haciendo lo mismo y
que en 20 o 30 años alguien
decidiera mi futuro, o tomarlo
en mis manos.**

hoy en día todo mundo quiere ser empresario; dicen que es la única vía. Yo no lo siento así, pienso que esto es una vocación.

Todavía no me considero un empresario: más bien un emprendedor. Tengo la inquietud de crear y hacer cosas nuevas. Creo que un empresario ya consolidado es alguien que tiene una compañía como FEMSA, como Bimbo. Nosotros somos gente que está en el camino. Hoy en día todo mundo quiere ser empresario; dicen que es la única vía. Yo no lo siento así, pienso que esto es una vocación. No tiene que ver con tu talento, inteligencia o don de gentes. Tiene realmente que gustarte para que puedas enfrentar todo lo que puede suceder. El camino del empresario no es el único, puedes trabajar en un corporativo, dedicarte a tu pasión y ser el mejor en eso. Se habla por ejemplo de que necesitas cinco o diez pasos para triunfar. Eso no existe.

¿Qué es entonces lo que hace falta?

Creo que lo que hace exitosa a una persona no tiene que ver con el dinero. Parte del éxito es la felicidad que encuentras haciendo lo que te gusta. Para mí se necesitan tres ingredientes que tienen las personas a quienes yo considero exitosas: primero, contar con una gran resiliencia; nada los derrumba, siempre siguen, jamás se rinden. Segundo, don de gentes, el que entiende al otro porque se pone en sus zapatos; el que es capaz de entablar una relación uno a uno de forma genuina. Tercero, ser alguien que verdaderamente tenga iniciativa. Puedes tener un gran sueño, pero si no lo persigues, no sirve de nada.

¿Señalarías esos tres ingredientes como tu filosofía?

Sí, de hecho, algunos compañeros del IPADE me molestaban diciendo que la clave de mi *email* era «éxito rotundo». Jamás me doy por vencido y me he enfrentado a cosas muy complicadas, de modo que sí, esta sería mi filosofía. Me esfuerzo por trabajar esos tres elementos, combinándolos con otros importantes como el esfuerzo y la humildad.

Mencionaste que no te consideras todavía un empresario, sino un emprendedor con más de 20 años de experiencia. ¿Crees que llegarás a ser empresario algún día o es algo que estés buscando?

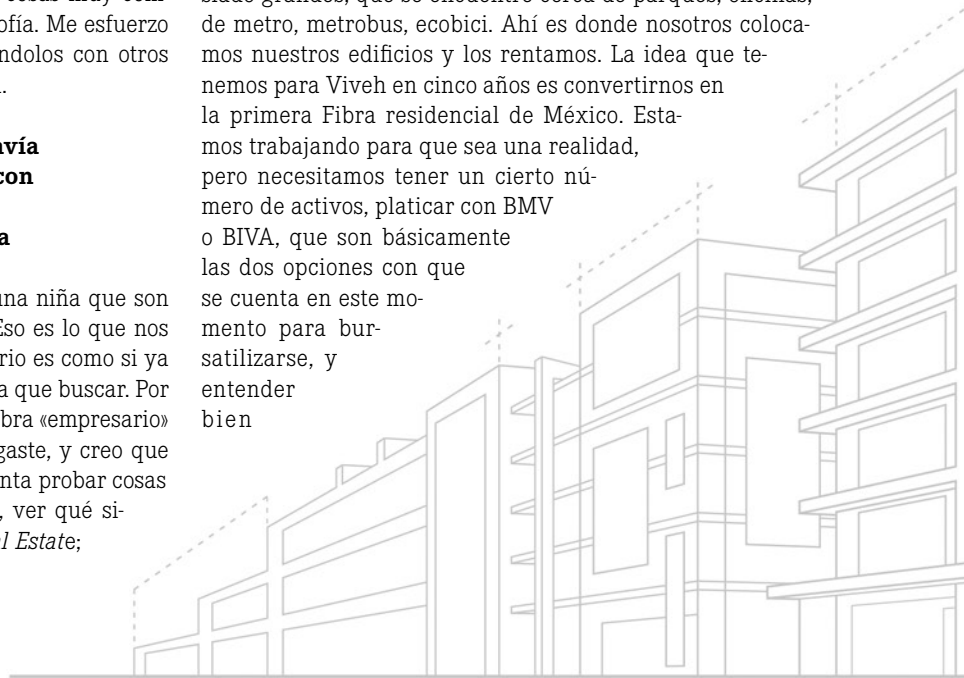
Creo que todos tenemos dentro un niño o una niña que son curiosos, que están tratando de aprender. Eso es lo que nos hace emprendedores. Cuando eres empresario es como si ya estuvieras consolidado y no tuvieras ya nada que buscar. Por lo menos es así como yo lo entiendo. La palabra «empresario» me parece muy fuerte, significa que ya llegaste, y creo que nunca llegas. Yo soy muy curioso y me encanta probar cosas nuevas, escuchar sobre nuevas tendencias, ver qué sigue, cuando menos en mi sector que es *Real Estate*; y construir a partir de ahí.

¿Cómo nacieron CRDS Holdings, Cobra Development Fund y Viveh?

Las tres están relacionadas con mi negocio principal, que es la construcción. Los conglomerados son muy difíciles de tener. Debes concentrarte en tu pasión. Si eres ferretero, todo lo que generes debe estar relacionado con la ferretería. En mi caso es la construcción. CRDS Holdings nació cuando tuve el interés de ir a Estados Unidos a constatar que existen muy buenas opciones de inversión en el sector vivienda. Hicimos un par de inversiones estratégicas en el área de Houston. A partir de ahí empezamos a crecer. Siempre he pensado que los negocios deben ser autosustentables y el dinero que inyectas a uno, bien invertido, tiene que servir para que continúe generando sin que necesite inyección adicional a menos que tú así lo desees. El nombre de la empresa viene de mi apellido sin vocales.

Cobra Development Fund es básicamente el fondo donde reunimos todo el dinero para invertir en proyectos de bienes raíces, ya sea que lo hagamos en Ciudad de México, en cualquier otro lado de la República o en algunas partes de Estados Unidos. Viveh es nuestra división de vivienda en renta. Surge porque sabemos que hay un déficit de vivienda en el país, no existen casas suficientes para poder cubrir la demanda, lo que lleva a que mucha gente tenga que rentar. Son muy pocas las compañías que institucionalmente lo han podido hacer. Algunos extranjeros han intentado entrar al mercado mexicano con un modelo «americanizado», que no ha tenido éxito.

Nuestra propuesta es distinta. Sabemos que al mexicano le gusta conocer a su vecino, no estar en complejos demasiado grandes, que se encuentre cerca de parques, oficinas, de metro, metrobus, ecobici. Ahí es donde nosotros colocamos nuestros edificios y los rentamos. La idea que tenemos para Viveh en cinco años es convertirnos en la primera Fibra residencial de México. Estamos trabajando para que sea una realidad, pero necesitamos tener un cierto número de activos, platicar con BMV o BIVA, que son básicamente las dos opciones con que se cuenta en este momento para bur-satilizarse, y entender bien



cómo aportamos valor a ese sector de las Fibras con nuestro activo, que es el residencial, la vivienda vertical.

¿Qué otros desafíos existen en bienes raíces en México?

Varios temas. Uno de ellos, la política pública. Considero que el gobierno debe funcionar de manera eficiente en cuanto a la emisión de trámites. Deben ser específicos en lo que se requiere para evitar que existan sobretiempos en tramitología, y erradicar la corrupción. Si queremos tener un país que construya la vivienda que nuestra gente requiere, se requieren procesos ordenados a nivel federal, estatal y alcaldía; que exista una coordinación entre los tres niveles para que nosotros como compañías podamos crecer en ese entorno.

El otro tema son las normas. Me parece que la construcción es un elemento muy sensible en todo lo ambiental, y es por ello que debemos estar siempre a la vanguardia, construyendo con lo último en tecnología para poder garantizar la seguridad de la gente que habite esas viviendas.

Por último, la construcción es de los pocos segmentos que puede distribuir la riqueza de dos maneras muy claras. La primera, generar empleo entre la gente que más lo necesita. Yo tengo gente que viene de otros Estados de la República, Puebla, Guerrero, Oaxaca, porque no tiene trabajo en sus lugares de origen. Segundo, si tienes un buen producto contribuyes a que una familia tenga algo de calidad, que le dure toda la vida; con materiales duraderos, con estacionamientos



bien diseñados, con seguridad estructural, bien ubicados. Es de las pocas industrias que permite que esto suceda. Puedes contar con accionistas contentos, proveedores bien pagados y todo lo que se deriva de esta dinámica, si tienes clientes contentos y colaboradores bien remunerados.

¿Cómo crees que deban conciliarse los mundos del desarrollo inmobiliario y la sustentabilidad?

Tenemos una sola tierra y es nuestra obligación cuidarla. Lo que yo diría a cualquiera que tenga que ver con mi industria es que tenemos que cuidar los árboles, que los materiales que usemos sean sustentables, que las tecnologías que ocupemos realmente representen ahorros en energía, en gasto de agua, que disminuyamos el impacto que tenemos como seres humanos. Debe alarmarnos el cambio climático que hemos estado viviendo en los últimos años.

La sustentabilidad no solo debe ser un elemento básico, sino parte de la filosofía organizacional para que una empresa pueda tener una visión de largo plazo.

¿Cómo se diferencia Skyhaus de otras empresas en este sector?

Notamos que sigue existiendo un vacío importante en la vivienda de calidad en los sectores medio, medio bajo, medio alto y residencial. Nuestra marca responde a esa demanda. Creemos que la vivienda tiene que ser construida con materiales duraderos, la mejor varilla, el mejor concreto, llaves de acero inoxidable, tuberías de PVC de última generación, cables de cobre de alta calidad. Como mexicanos, la relación que tenemos con la vivienda es para toda la vida.

Evitamos materiales como tabla roca, que es muy ligero. Creemos en la construcción robusta. Segundo, proporcionamos estacionamientos cómodos. Tercero, invertimos mucho en todo lo que es seguridad estructural. Las personas que nos hacen tanto la mecánica de suelos como el cálculo estructural en nuestros edificios son los mismos que han hecho edificios inmensos en Avenida Reforma, como Torre Mayor, Torre Mapfre, Torre BBVA, Bicentenario, etcétera.

Fuiste de los estudiantes más jóvenes del MEDEX y comenzaste muy temprano tu carrera. ¿Qué herramientas te dio y qué es lo más valioso que te dejó?

El método de caso me enseñó algo muy importante: escuchar a otros y entender que mi visión es una entre mil. Cuando escuchas te das cuenta de que hay muchas realidades y que todas convergen en un punto, que es la solución de un problema. El MEDEX me encantó por la posibilidad de estar con gente de mucha experiencia, con grandes puestos y fuerte experiencia corporativa. Escucharlos me llevaba a entender cómo esas grandes empresas operaban. En ese momento la mía tenía sólo dos años y ellos hablaban de procesos y sistemas que yo aún no conocía. Entiendes cómo una institución va tomando decisiones.

la sustentabilidad no solo debe ser un elemento básico, sino parte de la filosofía organizacional para que una empresa pueda tener una visión de largo plazo.



Tuve profesores inspiradores, como Ramón Ibarra en Ética. Muchos profesores que me marcaron. Todo me llevó a pensar cómo crear una empresa que tuviera esos procesos, esos sistemas, que fuera institucional, que tuviera futuro, que no me necesitara todos los días para funcionar. Vimos casos inspiradores como el de Carlos Llano, quien fue capaz de crear todo esto para que otros pudiéramos formarnos. Toda la información que vimos ya es parte de mi ADN.

Otra parte que fue vital para mí fue la parte humana. Recuerdo que hay un comedor para todos los que trabajan en el IPADE, incluso a los obreros les daban de desayunar, de comer. La visión humana me gustó mucho, porque creo que una empresa que pierde de vista que fue creada básicamente para generar bienestar a sus colaboradores no tiene ningún sentido.

El IPADE, más que una institución, una maestría, un título, un nombre, es esa información que permea en tu ADN para que puedas llegar a donde tienes que llegar.

Acabas de recibir un reconocimiento de la revista Líderes. ¿Cuáles consideras que son los principios de un buen líder?

Debe llevar una gran parte humana. Un liderazgo sin la parte

¿Qué mensaje te gustaría dar a emprendedores y empresarios que tienen distintos retos, pero el mismo propósito?

El único mensaje que quisiera enviar es que lo que debe diferenciarnos como tomadores de decisiones es la resiliencia, para sacar adelante nuestros emprendimientos, y sobre todo, seguir generando bienestar para nuestro país, que no ha logrado llegar a explotar todo el potencial que tiene porque no nos ponemos de acuerdo. Se nos olvida que todos somos mexicanos. Nuestro proyecto sí tiene nombre, actitud y colores. Se llama México, vuela como águila y viste de verde, blanco y rojo. Que nunca se nos olvide. </>

¿Por qué vivo en Bosque Real?
Porque se vive diferente



*Bosque Real
Vive diferente.*

bosquereal.com

Hay materias primas suficientes para alimentar el mundo con



energías renovables

No nos quedaremos sin ingredientes clave para solventar la acción climática, pero la minería también tiene consecuencias sociales y medioambientales.

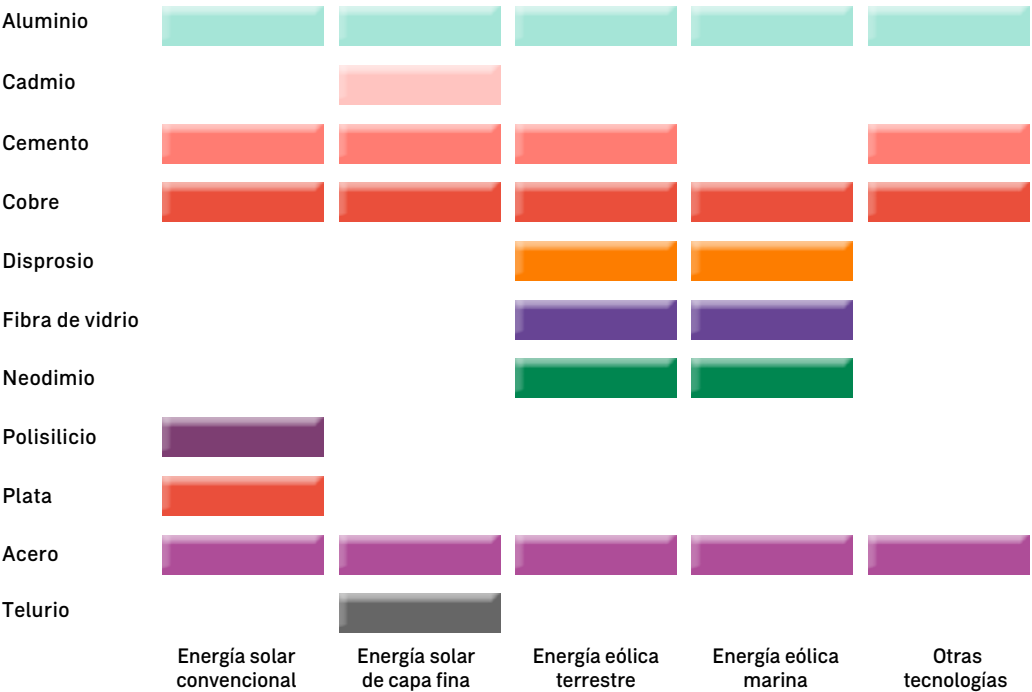
CASEY CROWNHART

TRADUCIDO POR ANA MILUTINOVIC
07 FEBRERO, 2023

Alimentar al mundo con energías renovables requerirá muchas materias primas. La buena noticia es que, según un nuevo análisis, hay aluminio, acero y metales raros de sobra. En el Acuerdo de París de 2015, los líderes mundiales fijaron el objetivo de mantener el calentamiento global por debajo de 1,5 °C. Aunque para alcanzarlo habrá que construir muchas infraestructuras nuevas. Según los investigadores, incluso en los escenarios más ambiciosos, el mundo dispone de materiales suficientes para alimentar la red global

con energías renovables. Además, la extracción y el procesamiento de esos materiales no producirán suficientes emisiones para calentar el planeta más allá de los objetivos internacionales. Sin embargo, estas buenas noticias tienen un inconveniente. Aunque disponemos de los materiales necesarios para construir infraestructuras de energías renovables, su extracción y procesamiento pueden ser todo un desafío. Si no lo hacemos de forma responsable, dar un uso a esos materiales podría provocar daños medioambientales o incluso violaciones de los derechos humanos.

Materiales necesarios para las tecnologías energéticas
La categoría «otras tecnologías» también incluye los combustibles fósiles, la energía geotérmica, hidroeléctrica y nuclear



Para comprender mejor la demanda de materiales necesaria para alcanzar los objetivos climáticos, los investigadores analizaron 17 de los principales materiales necesarios para generar electricidad con bajas emisiones. Así calcularon la cantidad necesaria de cada sustancia para construir infraestructuras más limpias, y las compararon con las estimaciones de disponibilidad de esos recursos (o de materias primas necesarias para su fabricación) en las reservas geológicas. Estas reservas incluyen todo el material terrestre que puede recuperarse económicamente. La mayoría de las tecnologías renovables requieren de algunos materiales a granel, como aluminio, cemento y acero. Pero otras tecnologías también necesitan ingredientes especiales. Por ejemplo, los paneles solares funcionan con polisilicio, mientras que las turbinas eólicas necesitan fibra de vidrio para sus palas y metales poco comunes para sus motores. Las necesidades de materiales varían en función del tipo de nuevas infraestructuras que construyamos y de la rapidez con que lo hagamos. En los escenarios de acción climática más ambiciosos, podrían necesitarse casi 2.000 millones de toneladas métricas

Fuente: Instituto Breakthrough, Universidad de California en Irvine. Gráfico: Casey Crownhart, MIT.

el mundo dispone de materiales suficientes para alimentar la red global con energías renovables.



de acero y 1.300 millones de toneladas métricas de cemento para las infraestructuras energéticas de aquí a 2050.

La producción de disprosio y neodimio, dos metales poco comunes utilizados en los imanes de las turbinas eólicas, deberá cuadruplicarse en las próximas décadas. El polisilicio de grado solar será otro producto de moda, pues se prevé que el mercado mundial crezca un 150% para el año 2050.

Sin embargo, en todos los escenarios examinados por el equipo, los materiales necesarios para mantener el calentamiento del planeta por debajo de 1,5 °C representan «solo una fracción» de las reservas geológicas mundiales, según afirma Seaver Wang, codirector del equipo de clima y energía del Breakthrough Institute. Además, Wang es uno de los autores del estudio, publicado en la revista *Joule*.

Aunque excavar esas reservas tendrá sus consecuencias. Los investigadores descubrieron que el impacto de las emisiones derivadas de la extracción y el procesamiento de estos materiales cruciales podría alcanzar un total de hasta 29 gigatoneladas de dióxido de carbono para el año 2050. La mayor parte de esas emisiones se atribuyen al polisilicio, el acero y el cemento.

Las emisiones totales de la extracción y transformación de estos materiales deben tenerse en cuenta, pero en los próximos 30 años supondrán menos de un año de las emisiones mundiales de combustibles fósiles. Ese coste inicial de las

emisiones se compensará con creces debido al ahorro que supondrán las tecnologías de energías limpias que sustituyan a los combustibles fósiles, asegura Wang. Los avances en la reducción de emisiones de la industria pesada, como el acero y el cemento, también podrían ayudar a reducir el impacto climático de crear infraestructuras de energías renovables.

Si bien, este estudio solo se ha centrado en las tecnologías que generan electricidad. No ha incluido todos los materiales necesarios para almacenar y utilizar esa electricidad, como las baterías de los vehículos eléctricos o el almacenamiento en red.

La demanda de materiales para baterías se prevé que se dispare de aquí al año 2050. Según un estudio del Banco Mundial del año 2020, la producción anual de grafito, litio y cobalto debería aumentar más de un 450% respecto a los niveles de 2018 para satisfacer la demanda prevista de coches eléctricos y almacenamiento en red.

Wang asegura que, incluso considerando los materiales de las baterías, la conclusión es la misma: las reservas mundiales de los materiales necesarios para las infraestructuras de energía limpia son suficientes, hasta en los escenarios donde la demanda sea mayor.

La parte complicada será sacarlos de la tierra. Aumentar la producción de algunos materiales, en especial, los necesarios para las baterías, planteará retos sociales y medioambientales.

Además, el silicio se utiliza tanto en chips semiconductores como en paneles solares.

«Hay una infravaloración de lo que debe suceder en la minería», afirma Demetrios Papathanasiou, director global de energía y extractivas del Banco Mundial.

Como ejemplo, tomemos el cobre: el mundo ha extraído unos 700 millones de toneladas de

cobre desde su inicio hace miles de años. Según Papathanasiou, en las próximas tres décadas tendremos que extraer otros 700 millones de toneladas para cumplir los objetivos climáticos. Es decir, no es un problema sobre las reservas, los minerales están ahí.

La cuestión es que la minería, ya sea de combustibles fósiles o de energías renovables, puede causar importantes daños medioambientales. Por ejemplo, en el oeste de EE UU, las minas proyectadas para materiales como el cobre y el litio podrían obligar a las tribus nativas norteamericanas a abandonar sus reservas y provocar contaminación.

Además, está la cuestión laboral. Hoy en día, los materiales son extraídos por trabajadores con condiciones laborales injustas o de explotación, en algunos casos. A pesar de los esfuerzos por prohibir el trabajo infantil, sigue siendo frecuente en la extracción de cobalto en la República Democrática del Congo. Otro ejemplo es el procesamiento de polisilicio en China, que se ha relacionado con el trabajo forzado.

Averiguar cómo obtener los materiales que necesitamos para construir un futuro más limpio, sin perjudicar a las personas ni al medio ambiente, debería ser uno de los principales objetivos de la transición hacia las energías renovables, afirma Papathanasiou: «Tenemos que idear soluciones que nos proporcionen el material que necesitamos de forma sostenible, y el tiempo apremia». </>



La autora es reportera de clima y energía en *MIT Technology Review* en español.

El artículo original «Hay materias primas suficientes para alimentar el mundo con energías renovables» 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 reimpreso 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



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ANTICIPA LA DECISIÓN. NO ESPERES A QUE EL ENTORNO CAMBIE

Únete a la comunidad de líderes
que replantea el rumbo de sus
empresas sin esperar a que el
entorno lo haga por ellos.

Sé parte de este proceso
que cambiará tu vida.

Luis Carbajo
Programa de
Alta Dirección
(AD-2) 2022



ipade.mx

BRAULIO
ARSUAGA

CEO de Grupo Presidente

El
turismo
cambió para
siempre

RAFAEL RAMÍREZ DE ALBA

El turismo regresó de la pandemia para encontrar un mercado diferente, más joven, menos convencional. Ahora invierte fuertemente para ponerse al día.

Como Presidente del Comité Ejecutivo del Consejo Nacional Empresarial Turístico, este empresario, alto ejecutivo e impulsor de emprendedores tomó en sus manos la representación de una industria que emplea 4.7 millones de personas y aportó en 2022 más de 28,000 millones de dólares a la economía mexicana. Lo hizo en los tiempos más difíciles, cuando la pandemia casi asfixió a la industria por dos largos años. Sin apoyo gubernamental y privados de su organismo de promoción en el resto del mundo, los empresarios resistieron como pudieron, no sin algunas bajas importantes.

Hoy la industria regresa para encontrar un mercado más joven, enfocado más en experiencias que en el turismo convencional, más acostumbrado a utilizar la tecnología para todo. Por poner un ejemplo, la cadena hotelera que dirige Braulio Arsuaga incluye ahora en su oferta integral, no solo grandes hoteles de lujo, sino inclusive hostales *boutique*. Es momento de recuperar lo perdido a toda velocidad.

Desde tu experiencia, ¿cuáles son las perspectivas para el sector hotelero en el corto y mediano plazo, habiendo dejado atrás la pandemia que afectó en gran medida al turismo?

Fue efectivamente el peor momento que ha tenido no solamente México sino todo el mundo. A mí me tocó ser presidente del Consejo Nacional

Empresarial Turístico (CNET) en esa época. Representamos a 97% de la actividad turística del país. Fue un momento complicado, en el que había que sensibilizar al gobierno sobre las diferentes políticas necesarias, porque ésta es una industria muy intensiva en capital, y lo que no se tenían eran ingresos y sí gastos muy altos.

Me tocó representar a la aviación, al transporte terrestre, a todos los restaurantes con la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera AC (Canirac), a la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR), y la Asociación de Directores de Cadenas de Restaurantes (Dicares), pero también a todos los hoteles, agencias de viajes, marinas, abastecedores turísticos, parques acuáticos, parques de diversiones, museos, etcétera.

Es fácil imaginar que cuando no se tienen ingresos en una industria muy intensiva en capital y lo único que se tiene son gastos muy fuertes, a final de cuentas todas las empresas se van mermando y apagando. Antes de la pandemia, el turismo representaba el 8.6% del PIB y también 4.3 millones de empleos directos en el país. Se estiman alrededor de 16 millones de empleos con

los indirectos, porque esta actividad es transversal, tiene que ver con todos los sectores. Fue muy complicado: en el momento más crítico se perdió un millón de empleos, y la pandemia duró mucho más. También se perdió parte de la flota aérea de este país, muchos proyectos, algunos hoteles y aún hoy otros están sufriendo.

Las perspectivas para 2023 son buenas en un número absoluto. Cuando vemos el crecimiento que tiene el PIB, cuando vemos lo fortalecida que está la balanza nacional turística con respecto de la petrolera, es un número muy fuerte. Es una recuperación buena. Sin embargo lo que no podemos tener es un discurso triunfalista. Yo sigo siendo presidente del CNET, y sigo tratando de sensibilizar a los gobernantes de que Los Cabos está recuperado, y probablemente 30% arriba de lo que estaba en 2019. Quintana Roo está probablemente recuperado, pero no otras playas. Ni Guerrero ni Mazatlán son lo mismo, Puerto Vallarta apenas. A final de cuentas quiero decir que las perspectivas como número global son buenas, pero cuando segmentamos y nos vamos a destinos, son diferentes realidades las que están sucediendo.



Braulio Arsuaga,
CEO de Grupo Presidente

En este contexto ¿cuáles son los principales retos y oportunidades para el sector?

El reto más fuerte hoy son las personas. Muchas de las que trabajaban en la industria del turismo de pronto tuvieron que probar suerte en otras; probablemente ya se quedaron ahí y sea difícil encontrar gente. El turismo es una industria de misión crítica, tienes que estar ahí, con el cliente, resolviendo. La ola de retrasos en la aviación provocada por la actividad del Popocatepetl fue algo muy complicado, porque se tenían que resolver ahí las cosas, cuando la gente no entendía por qué había un retraso, por ejemplo.

Por otro lado está el tema del financiamiento. Hoy, con las tasas de interés tan altas, ha sido muy complicado. Si nos vamos a otros retos, en dos días estamos por cumplir 24 meses en la categoría dos de aviación. Eso significa que ninguna aerolínea ha podido tener un nuevo destino. Son las mismas rutas que tuvimos hace dos años. Si una ruta no es rentable, deberíamos poder cambiarla a otros destinos, y llevamos dos años que no es así.

Otro de los retos fuertes es sensibilizar al gobierno sobre que ésta es una industria que puede ayudarle a evitar la pobreza y la marginación. Traemos 21,000 millones de dólares en superávit de la balanza turística, cuando la petrolera tiene 30,000 de déficit. Tenemos 35.36 meses siendo superavitarios. Es el mejor aliado para el combate a la pobreza, a la marginación, al ser motor de la economía de país.

Retos son muchos, porque hoy está concentrado todo en el tren maya. Si es rentable y trae prosperidad al sur, lo aplaudimos. Con lo que no estamos de acuerdo es con la devastación ambiental, y que se financió a través del cobro de un derecho -el de no residente-, que se usaba para la promoción de México. Este es otro reto, la promoción.

Las personas buscan oportunidades de inversión dónde poder desplegar recursos para que tengan el mayor impacto. ¿Cuál sería tu recomendación para ellas?

México tiene los mejores atributos para hacer turismo; atributos de medio ambiente y naturales, como ningún otro país. Somos de los *Top Five* de atributos naturales. También tenemos



las perspectivas para 2023 son buenas en un número absoluto. Cuando vemos el crecimiento que tiene el PIB, cuando vemos lo fortalecida que está la balanza nacional turística con respecto de la petrolera, es un número muy fuerte.

atributos de gente. El mexicano es muy de dar al turista. Tenemos atributos de ciudades coloniales, de sol y playa, de las gastronomías más importantes del mundo. El turismo está enfocado como un gran motor de esta economía. Oportunidades hay en todos lados.

Últimamente, he tratado de sensibilizar a los jóvenes sobre la importancia de crear proyectos de *venture capital*, pero mucho más enfocados a tecnología que tenga que ver con el turismo. Inteligencia artificial que tenga que ver con el turismo. Cosas de ese estilo, que no es el negocio tradicional. Hoy vemos empresas en muchas partes del mundo creando tecnología y empresas que son líderes en lo que están haciendo, y es muy interesante. Tristemente no se da en México, más bien en Europa y en Estados Unidos.

Hablando de la salida de la pandemia, se dice que nadie sale igual de como entró de un problema como éste.

¿Cuáles fueron los aprendizajes ante la experiencia vivida, que pueden ayudar a fortalecer a las empresas hacia adelante?

Es un hecho que debemos enfocarnos en ciertas generaciones que antes no se veían con tanto enfoque. Si vamos un poco hacia atrás, quedan pocos *Baby Boomers*, quienes establecieron el crecimiento, la riqueza y buena parte del mundo que hoy vivimos. Pero si pasas por la generación X y después por los *Centennials* y *Millennials*, te das cuenta de que su velocidad es mucho más grande. Todo lo que se está moviendo hoy es tecnológico, la forma de consumo es diferente, el poder de compra está en



tiene los mejores atributos para hacer turismo; atributos de medio ambiente y naturales, como ningún otro país. Somos de los *Top Five* de atributos naturales.

los *Centennials* y *Millennials* y ya no en los X ni en los *Baby Boomers*.

Se debe pensar que hoy existe una base muy grande de jóvenes, que están manejando el mundo desde su forma de verlo, probablemente distinta a la nuestra. Esto abre muchas oportunidades en algoritmos e inteligencia artificial, pero también en formas de viajar. En Grupo Presidente estamos hoy generando diferentes tipos de alojamiento que nunca hubiera yo pensado en el *business plan* de hace cinco años. Estamos haciendo hostales, porque los jóvenes prefieren viajar de esa manera. Estamos enfocando parte de nuestra estrategia en experiencias, porque un joven ya no quiere solo llegar, hospedarse e irse: quiere llegar, hospedarse, sumergirse en la cultura y estar inmerso en lo que pasa alrededor de ese hotel y ese destino. Estamos por ello haciendo muchas cosas de experiencia, algo de tecnología y aunque bien, debemos aumentar la velocidad, porque es algo exponencial.

¿Qué puedes platicar acerca de la estrategia de Grupo Presidente?

¿Dónde están hoy y hacia dónde se quieren mover en los próximos años?

Somos el único operador que abarca desde cinco estrellas a *boutique*, pasando por *long stay*, servicios limitados, hostales y Outdoor Hospitality (*glamping*). De hecho, vamos a abrir dos *glamping*: uno en San Miguel de Allende y otro en Sotuta de Peón, en Yucatán. Son estas *tents* africanas, con experiencia alrededor de todo lo que pasa en un campamento, y con mucho impacto

para llevar prosperidad a la comunidad. Estamos también haciendo hostales. Somos multimarca y multisegmento. Para mí ha sido un *shock*, porque antes vendíamos habitaciones y hoy vendemos camas. Es interesante, porque puedes crecer mucho más rápido. Ahí ya no es tan intensivo en capital. No compras la propiedad, lo que haces es rentarla, habilitarla y empezar a venderla de una manera mucho más rápida.

Vamos a hacer cuatro restaurantes. Acabamos de abrir un hotel en San Miguel de Allende. Retomamos un hotel que dejamos sin terminar por la pandemia en Monterrey. Estamos haciendo muchas cosas, porque precisamente estuvimos parados dos años y medio.

Ahora que se ha vuelto más importante la conciencia del impacto ambiental en todo lo que hacemos ¿cómo ve Grupo Presidente este tema?

Es muy importante. Antes era de dientes para afuera, era un argumento de venta y quizá lo único que hacías era quitar el PET y poner vidrio. Hoy es una demanda que hace el Consejo, la gobernanza, incluso los bancos te piden tus procesos de sustentabilidad. Lo que estamos haciendo en este momento no es lo ideal, pero es lo que hoy podemos hacer, que es compra de bonos. Puedo decir que en el portafolio de Presidente -porque también manejamos de terceros- somos *net zero*. Insisto, esa es la parte fácil. Sin embargo, creo que hay que ir a toda la cadena y tratar de entender dónde puedes tener mucho más impacto. El problema es que hoy, saliendo

de una crisis tan fuerte, tampoco tenemos algo disponible para poder cambiar los *chillers* o todos los aires acondicionados, etcétera. Hoy lo estamos mitigando de esa manera. Estoy tranquilo en ese sentido, aunque no contento, porque tenemos que hacer más cosas.

¿Qué mensaje quieres mandarles a las empresarias y empresarios, miembros de la comunidad IPADE, para que puedan ser mejores en lo que hacen?

Creo que los empresarios, los emprendedores de México nos tenemos que comparar con otros mundos. Si bien el ecosistema de emprendedores en nuestro país es menor que el de Estados Unidos o el de Europa, he encontrado mucho talento y cantidad de ideas interesantes. Tristemente todas esas ideas, empresas, están constituidas fuera de México debido a los beneficios que se tienen por tenerlos fuera del país. Sin embargo, creo que hay talento, ganas, interés, un profundo amor por México, una preocupación de muchos por lo que está pasando en México, y no hablo solamente en lo político sino también en lo social, en la seguridad, etcétera. Lo que les diría es que ese talento lo tenemos que encauzar a acciones que traigan un impacto positivo a este país. </>

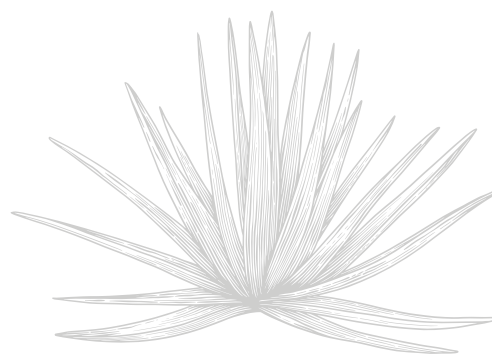


El entrevistador es profesor y director del área de Entorno Económico en IPADE Business School.

MARIANO PEROTTI



La industria de bebidas con alcohol camina con paso firme en nuestro país y fortalece su posición en el sector.



Tomar las riendas de una corporación multinacional en México, como Diageo siempre es un gran reto. Mariano Perotti lo tomó en plena pandemia. Recurrió a todo lo aprendido en años de trayectoria para adaptarse rápidamente a las exigencias de los tiempos, y lo logró. Actualmente, dirige una empresa sensible a cualquier cambio en el consumo, en una industria en donde se traslapan modas con tendencias de siglos, y las generaciones van mudando de gustos y preferencias a lo largo de los años.

Está en una gran empresa en un buen momento, México es un mercado clave para Diageo a nivel mundial, así que Perotti proyecta seguir creciendo en presencia en los próximos años, y ampliar su labor en responsabilidad social en el país.

Tomaste el cargo de CEO de Diageo en plena pandemia. ¿Cuál fue tu estrategia para impulsar las ventas en medio de la emergencia sanitaria que impactó las cadenas logísticas mundiales, incrementó los costos de la materia prima y metió incertidumbre en todos los modelos de negocio?

Yo venía de otra industria de consumo masivo, de bebidas, y nos dimos cuenta claramente que como tendencia la gente comenzaba a tener más noción de la calidad de las cosas que consumía. La salud empezaba a tener una relevancia importante.

La segunda tendencia era que había un consumo en el hogar. México es un país donde se convive mucho fuera de casa, en la calle, en restaurantes, bares, centros de consumo *on the go*. Hubo que reajustarse a esa nueva tendencia. En la pandemia el consumo en el hogar comenzó a crecer y la manera de comercializar y comprar los alimentos cambió. El que tenía miedo de comprar por internet rompió esos miedos, el e-commerce comenzó a acelerarse.

Trabajamos para desarrollar, tanto la cadena de comercialización como en el *e-commerce*, junto con nuestros clientes, plataformas digitales lo más rápido posible. Abrimos una plataforma: The Bar, para acercar a las personas a la mixología. También nos dimos

cuenta de que la casa se transformó y que la gente comenzó a priorizar y valorar las categorías premium. Las categorías que nosotros llamamos Deluxe y Súper Deluxe crecían. Decidimos invertir mucho en esas marcas. La gente se interesó más en la transparencia sobre el origen de los productos que consume: dónde se fabricaban, cómo era la cadena de producción, y en las plataformas les dimos esa información.

También comenzamos a tener más noción de disfrutar la vida, de celebrarla, y nos dimos cuenta de que si había un momento para celebrar, nuestro portafolio de productos entraba perfecto ahí. Diría que esos fueron los tres grandes factores de adaptación: portafolio, foco en las marcas premium y fortalecer la comercialización. En ese momento también apoyamos al 30% del negocio indirecto, es decir restaurantes, bares y centros de consumo. Tratamos de no perder esa formación de mixólogos, bartenders, meseros, que son tan importantes en el valor y servicio. Hicimos un programa para seguir capacitándolos, para que siguieran teniendo trabajo.

Fue un periodo de crecimiento, la empresa se fortaleció.

Siempre hablamos que el mundo es volátil, cambiante. Sí, fue un momento de aprendizaje total en cómo nos adaptamos, desde la estructura de costos, la de nuestras marcas, romper paradigmas que parecían imposibles. Fue un crecimiento personal enorme, valorar las cosas fundamentales de la vida y los valores, cosas que teníamos que poner arriba de la mesa, pero también un momento donde se empezó a acelerar el crecimiento. Incluso hoy nos preguntamos qué aprendimos de aquello, para volver a crecer. Fue muy interesante como todos hemos cambiado funcionalmente. Yo cambié de trabajo en ese momento. Todos nos adaptamos a diferentes industrias. Fue muy interesante lo que pasó.

¿Qué representa en 2023 México para Diageo a nivel mundial?

México está viviendo una situación particular a nivel mundial por muchas razones, y juega un



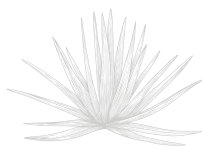
Mariano Perotti
Director general de
Diageo en México

rol fundamental. Cuando vemos la solidez de la moneda y las inversiones, también están sucediendo muchos fenómenos macro y micro-económicos importantes. México se está transformando en el motor industrial de muchos países del mundo.

Desde Diageo, por ejemplo, estamos invirtiendo para fortalecer nuestra capacidad de producción y es un mercado clave para Latinoamérica. Lo vemos en la economía y en la balanza comercial. Eso hace que haya confianza para invertir en este país, por la cercanía que hemos tenido con Estados Unidos. Las diferencias de ellos con China hace que México está en un lugar privilegiado. Eso desde el punto de vista del contexto.

Para una multinacional es muy importante la estabilidad de un país. Está además pasando algo importante y Estados Unidos está mirando a México porque está de moda. Cuando hablamos de indulgencia, de disfrutar ciertas cosas, México representa eso. Hay una tendencia cultural muy fuerte: la música, la comida, la bebida. Empezamos viéndolo en el turismo, pero ya eso se transformó en un hábito.

Personas de Estados Unidos están viniendo acá, no solo a disfrutar los veranos, hay una contra inmigración única, porque el costo de la



las personas se interesan más en la transparencia sobre el origen de los productos que consumen: dónde se fabrican, cómo era la cadena de producción, y en las plataformas les dimos esa información.

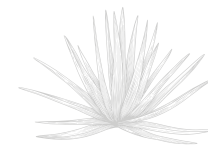
inflación del mundo es alto y México representa un lugar ideal para vivir. Muchos estadounidenses están viniendo a vivir aquí. México está de moda, el tequila está de moda y, aunque México siempre ha sido importante, hoy está en un momento espectacular. Para nosotros en Diageo es uno de los dos países más importantes de Latinoamérica. En la empresa tenemos varias prioridades geográficas, una es Estados Unidos, otra es China, otra que nosotros llamamos el comercio de los Duty Free, y después México. México tiene potencial. Como dije, siempre lo tuvo, pero ahora las oportunidades son espectaculares.

¿Podrías hablarnos del portafolio de las marcas que manejan?

Diageo es una compañía joven, en realidad. Estamos cumpliendo 25 años, pero tiene marcas de más de 200, lo que es una combinación muy interesante. La mayoría de las destilerías de Scotch son de Diageo, y ahí está la marca número uno que es Johnnie Walker. Están Buchanan's, maltas, JB, Black & White, un amplio panorama. Siete de cada diez botellas de Scotch son de Diageo, y muchas número uno en cualquier segmento. El portafolio puede tener productos de 10 hasta 500 dólares. Hoy en México nuestro portafolio va desde los 30 hasta los 200 dólares. Ahí tenemos, a Johnnie Walker con múltiples ediciones y Buchanans, las dos marcas número uno. Después viene el portafolio de tequila, que es una gran apuesta en tendencia y que se está volviendo más popular entre segmentos como las mujeres. Un tequila de mala calidad no lo toman, pero sí un tequila suave. Ahí fue cuando la categoría de añejo fue imponiéndose y ahí entró Don Julio, con Don Julio 70 como el producto premium de la categoría y hoy líder del mercado.

Tenemos otras marcas líderes como Baileys, el vodka Smirnoff, gin con Tanqueray y cerveza Guinness. Es decir, el portafolio es muy amplio, lo que nos genera una cierta complejidad al tener tantas categorías para priorizar, pero también nos da una ventaja competitiva, dado el liderazgo en diferentes categorías.

¿Cuáles son las estrategias que se llevan a cabo en México para adaptarse a los cambios de hábitos y preferencias, dada la diversidad no sólo geográfica sino



generacional, ante la ascendencia de categorías como el tequila y el mezcal?

La estrategia para el scotch es rejuvenecerlo. Es una categoría muy fuerte entre personas de 35 años hacia arriba, y vemos una oportunidad muy grande en el segmento de 25 a 35. No es scotch puro sino la mixología, al mezclarse pues vemos que a mujeres y jóvenes les interesa la coctelería. Esa revolución también pasó por el segmento del tequila. Yo diría en resumen que es utilizar estrategia de coctelería en scotch como innovaciones en menor graduación y estrategia premium de coctelería en tequila.

Hay un tercer pilar, que es la innovación. Las marcas lo requieren. Lanzamos por ejemplo un Johnnie Walker Blonde un whisky creado para mezclarse; Don Julio Primavera, bebidas *ready to drink*, hay una tendencia hacia bebidas con alcohol en lata. Hay que decir que de cada 100 pesos, 86 se van a cervezas y 14 son de spirit. Hay un espacio amplio para crecer, y *ready to drink* es una categoría muy importante.

Un cuarto pilar, la comercialización. Para ser más fuertes en comercialización y distribución, nos asociamos y aprendemos junto con distribuidores de grandes compañías como Coca-Cola y de otras categorías para empezar a ampliar la distribución de nuestros productos. Estábamos llegando solamente a 40,000 clientes en un año y ahora tenemos posibilidad de llegar a 150,000, en un país que tiene alrededor de un millón de clientes potenciales.



¿Cuáles son las acciones en cuanto al reto de responsabilidad social y sustentabilidad?

En la empresa donde trabajé anteriormente, tener la certificación de Empresa B era muy importante, y cuando me cambié a Diago era para mí una regla de oro tener una sólida agenda de responsabilidad social. La verdad es que me encontré con un plan muy robusto y claro hacia 2030, con tres grandes pilares incluyendo el consumo responsable, porque cuando eres un activo protagonista de esto, tiene el triple de responsabilidad.

Yo tengo hijos y no se trata solo de prevención, sino de educar sobre cuáles son las edades correctas, cuándo no hay que tomar o no, cuál es la bebida correcta, la graduación correcta, y ahí tenemos planes enormes. Hay un programa que tenemos que se llama *Smashed*, para educar a los chicos en los colegios sobre las edades, las graduaciones correctas, los efectos del alcohol en el cuerpo o cómo decir que no. Para mí es fundamental porque, como dije, no se trata de prevención sino de educación. Hay muy poco conocimiento sobre el tema y nosotros tenemos un rol importante, de modo que lo primero es esto, consumo responsable.

En segundo está la labor en la comunidad. Vengo de Argentina, que es un país con cierta inequidad social y por ello estoy convencido de que, como industria tenemos una responsabilidad muy grande de dar empleo, educar, ayudar e integrar. En Diageo tenemos un plan muy fuerte en las comunidades donde trabajamos. Por ejemplo, en Jalisco estamos invirtiendo en el trabajo formal; integrar a la gente para que tengan educación y mejorar la empleabilidad para mí es fundamental.

También está toda la cadena de valor. Esos meseros que no tienen trabajo, esas mujeres emprendedoras, tenemos un rol ahí y estamos actuando.

Como tercer factor está la sustentabilidad. Tenemos un programa para cuidar el agua, reducir la huella de carbono, usar energías renovables. Estamos invirtiendo en instalaciones amigables con el ambiente. Quitamos las cajas de cartón a muchos de nuestros productos. Cuando compres una botella de Tequila Don Julio te preguntarán dónde quedó la caja de cartón y también te sumará a cuidar el planeta pues al eliminarla somos más sustentables. Estamos reduciendo

la cantidad de vidrio que usamos y vemos que el cliente lo valora. Cuando eres una compañía socialmente responsable y sustentable tienes probabilidades de que las personas se sumen contigo porque les gusta lo que estás haciendo.

¿Qué consejo compartirías a la comunidad IPADE?

Cuando entro en un centro educativo -y más este que es de primer nivel y forma líderes-, no dejo de inspirarme. Me acuerdo del primer día en que entré a la universidad, como becaria a la multinacional, con toda la ilusión, un chico de clase media baja, y me daba cuenta del valor que tiene la educación. Estudié en una universidad pública que me permitió educarme, de modo que lo primero que diría es que sigan perseverando, porque cuando uno tiene educación, el mérito es lo que más vale. No importan los apellidos. A mí me pasó, sucede en México y tengo mucho talento que viene de esta escuela. No estoy hablando de un mérito técnico, sino que hoy se piden líderes con valores, y esta escuela otorga eso. Es integridad como líderes, y es lo que transforma la sociedad. Eso como primer mensaje personal.

Como mensaje en términos de industria, creo que el tema más importante en una compañía es el talento, y el principal viene de las escuelas de negocios. Por esos valores y por esa técnica, sugiero, conectémonos, enseñémonos, aprendamos. Ustedes están todo el día a la vanguardia, investigando y en ocasiones las compañías nos miramos demasiado hacia adentro y creemos que porque somos líderes de mercado lo sabemos todo. Así que no dejemos de lado esa mirada externa; la conexión entre centros educativos y empresas es fundamental. Después, la colaboración y conectar los puntos es clave en la vida. Así que sigamos conectados. Creo que tenemos un futuro enorme entre una escuela de negocios como el IPADE y las empresas. </>



La entrevistadora es directora y profesora del área de Comercialización en IPADE Business School

MARTÍN BARRIOS

«NO VAMOS A OPERAR EN UN
MERCADO
D E S R E G U L A D O »



El caso de Silicon Valley Bank es un recordatorio de que el mundo tenderá hacia un sistema financiero más regulado, por su propio bien.

ANDRÉS ALCÁNTARA

El mundo de las transacciones financieras globales es una carrera constante entre tecnología y regulación. La protección de los ahorros de las personas es un reto, en los tiempos de las criptomonedas y las fallas en algunos bancos del mundo. En medio de la incertidumbre en otras partes del mundo, el peso mexicano ha tomado, por ahora, un lugar de estabilidad para las tesorías globales. De estos temas trata en charla para Istmo, Martín Barrios Cuellar, director de Operaciones de Global Transaction Services para México en Bank of America Merrill Lynch.

Con una trayectoria de más de 27 años en el sector bancario, es un experto en manejo de Tesorería y en estrategias de manejo de efectivo. Es egresado de Contaduría en la Universidad Panamericana y MBA por IPADE. En la entrevista, realizada en el pasado mes de marzo, destacó cómo los propios tiempos de inestabilidad y los fraudes con criptomonedas han provocado cierto *fly to quality*, e impulsado una revisión por parte de los reguladores.

¿Qué tendencias influyen actualmente en el flujo de transacciones globales?

Principalmente la tecnología, que es lo que está revolucionando completamente el mecanismo y los medios de pago en México y el mundo. En un contexto global, hablamos de cambios estructurales en cuestiones de tecnología: desde la seguridad, la ejecución de la transacción, la eficiencia en la industria en general, el tema del *fast payment*, los activos virtuales. El segundo contexto es el regulatorio. Todos los avances tecnológicos están provocando que los reguladores sean mucho más eficientes, efectivos en poder brindar transparencia, seguridad, a la luz de lo que pasó y está pasando en el sistema bancario. Creo que son las dos vertientes más importantes que están impactando el sector.

¿Qué importancia tiene México para el flujo de capitales global?

México se ha convertido, a raíz de la guerra de Estados Unidos con China, en una parte fundamental para el crecimiento y desarrollo de Norteamérica. Somos parte del Acuerdo entre Estados Unidos, México y Canadá (USMCA, por sus siglas en inglés); de la región más poderosa,

la ubicación geográfica de México es perfecta. Estamos donde muchos quisieran estar: con acceso hacia el Norte, al resto de Latinoamérica, a la llegada a Europa y a la entrada y salida de Asia-Pacífico.



potente, productiva y con vísperas de un crecimiento mucho más halagüeño que el resto del mundo. La ubicación geográfica de México es perfecta. Estamos donde muchos quisieran estar: con acceso hacia el Norte, al resto de Latinoamérica, a la llegada a Europa y a la entrada y salida de Asia-Pacífico.

Otro elemento es la guerra entre Ucrania y Rusia. Si hay un país que se ha beneficiado de ello es México. Todo este tema de *nearshoring* por la transición de las plantas, porque en Europa no tienen gas, en Asia está bastante complicado, no te vas a ir a África ni a Oriente Medio. Lo que queda es América, y México es el país mejor posicionado en toda Latinoamérica. Tenemos *investment grade* y un *spread* en la tasa de interés que es muy atractivo. Globalmente las grandes tesorías, los grandes flujos están posicionados en pesos, porque están apostando a que hay cierta estabilidad y muy buen rendimiento.

En esta coyuntura en donde México se vuelve geopolíticamente relevante ¿qué recomendaciones podrías hacer al empresario?

Tenemos dos tipos distintos de empresarios: los multinacionales que están llegando a México como a una cancha donde pueden jugar de manera mucho más efectiva, competitiva, y ganar mucho más. Por otro lado, el empresario mexicano, que estamos viendo cómo se está esforzando. Tenemos una situación coyuntural no solamente por el contexto geopolítico sino también por el económico, y necesitamos despertar a estas oportunidades y poder capitalizarlas. Hay que estar atentos y ser los primeros en arrojar esta oportunidad porque es finita.

Tras la quiebra del Silicon Valley Bank ¿consideras que se pueden ver afectados otros bancos y de ser así, afectaría los flujos globales?

Definitiva y categóricamente sí. Hay un impacto. Los reguladores van a tener que actuar, y esto va a afectar a los bancos que no estén bien preparados para recibir la nueva carga regulatoria que se necesita para volver a dar credibilidad al sistema bancario global. Esto va a impactar globalmente.

la regulación de los activos virtuales. Alguien podrá decir que lo que se busca con los activos virtuales es desregularizar, democratizar. Habrá entonces dos mercados: la gente que quiera operar en un mundo regulado y la que no.



Lo que sucedió viene empoderado por la burbuja Fintech y por temas que están empezando a salir a la luz, sobre todo la parte de fraudes. Esto hace que los que estaban honradamente buscando guardar su capital emprendan un *fly to quality*, que es ir a depositar tus ahorros patrimoniales en entidades robustas, sólidas, bien estandarizadas y aterrizadas. Ahí es donde vamos a tener una gran ventaja sobre los bancos que no estén preparados para este cambio regulatorio. Los que logren sobrevivir a esto van a tener muchas oportunidades.

Silicon Valley Bank tenía 175,000 millones de dólares en depósitos hasta finales de 2022; garantizados cerca del 20%. La Corporación federal para el seguro de depósitos (Deposit Insurance Corporation, FDIC) terminó respaldando a todos los ahorradores del banco al 100%, y muchos sacaron su dinero. Tan sólo dos días luego de desatarse la crisis, llegaron a Bank of America cerca de 15,000 millones de dólares frescos, y siguieron llegando. La organización está trabajando a marchas forzadas para poder absorber cuentas nuevas, de quienes han logrado sacar su dinero de este tipo de bancos hacia empresas mucho más sólidas.

En tu experiencia y en temas de gobierno ¿qué papel juega el Consejo de Administración para dirigir el rumbo de una institución como Bank of America?

Es importantísimo. El *board* que tenemos en Bank of America es nutrido, de gente talentosa, cuyas aportaciones son muy importantes para determinar el rumbo, y mantenerlo. Bank of America ha probado su solidez, y en gran medida es por el Consejo, que ayuda a mantener la disciplina del liderazgo de la organización, encabezado por Brian Moynihan.

En México también contamos con un *board*, apoyando a Emilio Romano, director general de Bank of America México, también muy bien compuesto, heterogéneo, para ayudarnos a presentar lo que el Banco está haciendo; darnos guía, un buen consejo para seguir por el buen camino.

Bank of America lleva 75 años en México. No estamos en cada esquina, pero somos un banco muy importante para el país, tanto para la aportación de crédito, como para la creación de servicios como el Sistema de Pagos Interbancario

en Dólares (SPID) con Banco de México. Somos el *power house* en dólares para el banco central. Somos un market maker y tenemos una chequera amplia, bien distribuida, sobre todo para los clientes mexicanos que están operando fuera de México, con el fin de ayudarlos a crecer y para muchas multinacionales que vienen a México a operar en el país.

¿Cómo están moldeando y modelando las monedas digitales el nuevo ecosistema del mundo financiero?

Definitivamente los activos virtuales son un parteaguas con muchas aristas. El principio primario con el que se creó la criptomoneda Bitcoin por Satoshi Nakamoto –que no sabemos quién o quiénes son, cuántos son, o si son o no son– era descentralizar algo muy básico, que es una transferencia B2B, quitando a los intermediarios, a la banca. Pero se volvió una moda, un *hype*, una promesa falsa de creación de valor, porque no hay valor detrás de ello, más allá que lo que unos creen que vale y están dispuestos a pagar por la ley de oferta y demanda, bajo una *tokenización* de algo limitado. Creo que ante todo ha sido una gran lección para ver lo que es real. Lo fundamental es poder crecer a través de generación de valor agregado, no ante la suposición de un valor que no es real. Creo que eso se está rebalanceando, no creo que vaya a desaparecer, creo que los activos virtuales llegaron para quedarse. Van a tener que evolucionar, porque ahorita están muy golpeados, y retomar los principios de democratización, que es lo que están buscando.

Por otro lado, las Central Bank Digital Currencies (CBDC) ya existen, que es el efecto que ha tenido la creación de las criptomonedas. Las monedas digitales han marcado un rumbo. China ya tiene su CBDC y atrás de ellos vienen varios países. Aprovecho para aclarar que El Salvador no tiene una moneda digital de banco central: están utilizando su economía para poder recibir bitcoins.

La creación de CBDC va a jugar un rol muy interesante en tres sentidos: primero, bancarizado o no bancarizado, va a tener un propósito interesante. Segundo, poder crear una trazabilidad de transacciones, cosa que no sucede en el dinero electrónico. Es una de las principales

diferencias. Tercero, en la generación de *data*, lo que va a ser muy importante, ahora que estamos entrando a la quinta revolución industrial es la inteligencia artificial. Esto está completamente ligado al uso de *data*.

Por otro lado, la regulación de los activos virtuales. Alguien podrá decir que lo que se busca con los activos virtuales es desregularizar, democratizar. Habrá entonces dos mercados: la gente que quiera operar en un mundo regulado y la que no. La banca ha sido muy firme y clara: no vamos a operar en un mundo desregulado. ¿Por qué? Por lo que está sucediendo en este momento en Estados Unidos, por los fraudes que se han dado. Creo que hay que despertar a los reguladores, para poder empezar a alinear el camino hacia dónde vamos.

¿Cómo ha sido la adaptación de Bank of América Merrill Lynch México a los cambios tecnológicos de la industria? Si pudieras hacer una precisión respecto a las transacciones globales porque sabemos que vienen momentos interesantes en este rubro.

Bank of America está al frente en temas de innovación, digitalización, de diálogo directo con los reguladores en todos los niveles. Tenemos más de 75 patentes de *blockchain*. No hay ninguna otra organización en el mundo que tenga más que nosotros. Es un ejemplo de lo que hace Bank of America. Lo que buscan estas patentes es el desarrollo de mecanismos con los que podamos ser mucho más ágiles ante las demandas del mercado; para conectar mejor a nuestros clientes en el *market place* donde operamos; para cumplir y honrar el compromiso que tenemos con ellos, sea por la cuestión de captación, crediticia, o el desarrollo de sus intereses tanto en lo personal como en el ámbito patrimonial, corporativo, empresarial o de desarrollo de nuevos negocios.

Estamos a la vanguardia en temas digitales y de innovación. No significa que somos el banco más digital que hay, para eso están las Fintech. Somos un banco que cumple con la regulación y a la vez un elefante blanco, pero apoyándonos mucho en temas tecnológicos y de innovación para poder responder más ágilmente al mercado.



vamos a ver que poco a poco los bancos nos vamos a volver mucho más agresivos en cuanto a no otorgar crédito a aquellas empresas que están contribuyendo al calentamiento global, que no están implementando en sus políticas, estatutos o en su agenda central el tema de ASG.

Los criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) se han convertido en una referencia de inversión socialmente responsable ¿Cómo están influyendo estos criterios en las inversiones globales?

Es real, está ahí. El tema del calentamiento global no es ajeno a los intereses que estamos buscando para seguir desarrollando nuestro modelo de negocio. El banco está muy comprometido con cumplir las reglas que surgen del World Economic Forum para el 2030. Tenemos una política muy clara de a dónde queremos llegar en temas de emisión de carbono, y también ayudar a nuestros clientes.

Vamos a ver que poco a poco los bancos nos vamos a volver mucho más agresivos en cuanto a no otorgar crédito a aquellas empresas que están contribuyendo al calentamiento global, que no están implementando en sus políticas, estatutos o en su agenda central el tema de ASG. Es un compromiso que se tiene no solamente como banco, sino como empresa global alineada a los intereses que se están generando a través de estos organismos. </>



El entrevistador es profesor y director del área de Control e Información Directiva en IPADE Business School.

FEDERICO BERNALDO
DE QUIRÓS

Que **exista** un FUTURO

ANA CRISTINA DAHIK



La actividad de Responsabilidad Social de una organización debe estar en el primer nivel de la empresa, para garantizar compromiso e innovación en esta actividad.



Federico Bernaldo dirige un poderoso grupo dedicado al comercio detallista, restaurantero y los bienes raíces. Pero Grupo Gigante también realiza un enorme esfuerzo de Responsabilidad Social. Con 57 programas funcionando, es una de las pocas instituciones que cubre cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable planteados por la ONU, con por lo menos un programa, además de uno que se orientó por completo a la COVID-19. Sobre este tema charló brevemente con **istmo**: la misión de la responsabilidad es que exista un futuro donde pueda vivir la organización, señala.

¿Cuál es tu visión personal como líder de Grupo Gigante, respecto de la responsabilidad de las organizaciones hacia la sociedad?

Nuestra visión es que parte de la responsabilidad de un director general es que haya un futuro para su organización. En ese sentido estamos convencidos -concepto que no es mío sino de un líder de la India- de que no pueden existir empresas exitosas en sociedades fallidas, ni sociedades exitosas con empresas fallidas. Tenemos muy claro que tenemos que ayudar y tener un impacto en la sociedad. Creemos que los problemas que tiene el mundo en general son de tal magnitud que pueden resolverse únicamente con el concurso de todos los sectores.

Tiene que darse el concurso del gobierno, la sociedad civil y las empresas para tener un impacto verdadero en la solución de los problemas

que vivimos hoy, tanto en temas sociales como de medio ambiente. Tenemos, por ejemplo, lo que está pasando con el calentamiento global. Mucha gente no cree en él, pero solo hay que ver cómo las presas están al 27%. Ayer escuchaba que el principal recurso hídrico de Montevideo está al 1.7%, lo que quiere decir que en los próximos diez días 1.5 millones de personas pueden quedarse sin agua. Cuando escuchas algo como esto y no haces nada para generar un impacto, entonces hay un problema. Por eso nuestra visión es tratar de que otras empresas se sumen también a distintas iniciativas que puedan existir tanto en responsabilidad social, como en el tema medioambiental.

Para ustedes como grupo, ¿cómo se institucionaliza esta visión de responsabilidad como innovación?

Un primer tema dentro de la organización es que la responsabilidad social tenga una

creemos que los problemas que tiene el mundo en general son de tal magnitud que pueden resolverse únicamente con el concurso de todos los sectores.



participación de primer nivel. Me refiero a que el responsable de esa área esté al mismo nivel que los principales niveles directivos dentro de la organización. En nuestro caso, estamos hablando de la dirección de Administración y Finanzas, de la Dirección de Operaciones y de la Dirección de Compras. Nuestra área de Responsabilidad Social está exactamente a ese mismo nivel, para que sea no algo bueno de tener, sino que verdaderamente tenga la facultad de impactar.

Otro paso importantísimo es que el Consejo participe en ello. Si los Consejos de las empresas no asumen su papel en materia de responsabilidad social y medioambiental, es difícil sostener esto en el tiempo. En el caso de Gigante, tenemos la fortuna de que nuestro Consejo sí está involucrado y ha comprado ese compromiso.

Un paso más es difundirlo en toda la organización, para que ella misma comience a demandarte que tengas una participación cada vez más activa en iniciativas de responsabilidad social y medioambientales. Cuando esto permea en la cultura, te aseguras que persista a largo plazo, que no sea una iniciativa del director general o del director de Responsabilidad en turno, sino que verdaderamente esté imbuida en toda la organización. Aquí es donde viene la innovación, porque las mejores ideas,

si los Consejos de las empresas no asumen su papel en materia de responsabilidad social y medioambiental, es difícil sostener esto en el tiempo.

justo las más innovadoras, vienen siempre de la colectividad, de todo el grupo que conforma la organización.

Esto requiere paciencia y un pensamiento distinto. También requiere procesos educativos para el Consejo y las estructuras. Algo que preocupa es que cuando eres abierto en tu agenda respecto de estos temas, parece que la sociedad te exige más.

¿Por qué crees que sucede?

Coincido y me parece que ocurren dos fenómenos que cuando menos a nosotros nos ha tocado vivir. El primero es el escepticismo, cuando hablas de ello porque piensan que lo haces con un fin mercadológico, que lo que te mueve es un tema económico y no un deseo honesto de impactar. No sé si es algo de la cultura de México o una situación general, pero ocurre. Lo que hemos hecho es que cuando hablamos de estos temas, invitamos a quien nos pregunta a que vaya a conocer nuestras iniciativas, en vivo y en directo. Lo invitamos a Chiapas, a Guanajuato, a las montañas de Guerrero, a Oaxaca, al Estado de México, para que conozca de primera mano lo que estamos haciendo y el impacto que se tiene.

necesitas difundirlo en toda la organización, para que ella misma comience a demandarte que tengas una participación cada vez más activa en iniciativas de responsabilidad social y medioambientales.

Efectivamente, cuando hablas de estos temas, la sociedad no perdona y te exige aún más. De pronto no puede evitarse el sentimiento de que se les pida igual a todos, que deben sumarse todos. Sin embargo, vemos esa exigencia como algo que nos invita a seguir moviéndonos en esa dirección.

¿Qué consejo práctico darías a quienes quieren implementar una agenda de sostenibilidad, de responsabilidad social que, citándote, esté inmersa en el ADN de la estrategia empresarial?

Hablaría básicamente de tres factores:

1. El involucramiento del Consejo, porque vas a requerir recursos, la cantidad que se decida.
2. Tener de primer nivel un área responsable de esa función. Hay que darle el nivel que requiere.
3. Que los objetivos de sustentabilidad de la ONU son una buena guía para cualquier organización, para ver dónde debe impactar. El tema de responsabilidad social es muy amplio y no puedes abarcar todo. Lo importante es que cada organización, de acuerdo con sus características, elija dónde puede tener impacto: sea el medio ambiente, el combate a la pobreza, el combate al trabajo infantil, etcétera. Elijiendo tus batallas puedes tener mayor impacto, y es lo que hemos hecho nosotros: elegir dónde podemos tener un impacto que pueda medirse y proyectarse, con el objetivo de que la sociedad sea mejor, que haya menos pobreza, que sea más viable en el futuro y que por consecuencia tengamos un futuro para nuestra organización. </>



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



El fin de la **COMBUSTIÓN** debe llegar





Dicen que el entusiasmo de un converso es poderoso. El autor tuvo una larga carrera en la industria del petróleo y gas, hasta que fue convenciéndose de la importancia de dejar atrás la combustión. Hoy preside un grupo de empresas que promueve la movilidad eléctrica en Estados Unidos y México.

SERGIO DE LA VEGA

En las últimas décadas se ha observado un importante activismo en favor del planeta, enfocado en reducir las emisiones de los gases de efecto invernadero. Esta tendencia comenzó con esfuerzos aislados de algunas activistas como la organización Greenpeace, pero finalmente las organizaciones internacionales lo pusieron en sus agendas, principalmente las Naciones Unidas y el World Economic Forum.



LAS TRES PRIMERAS TRANSICIONES ENERGÉTICAS

Es momento de reflexionar sobre la manera en que hemos estado usando energía después de la Revolución Industrial. Antes de ella, toda la energía que ocupábamos era biomasa, la cual comíamos para trabajar; o bien la dábamos a nuestros animales, para que hicieran el trabajo o bien consumíamos en forma de leña, para calentar nuestras casas.

A partir de la Revolución Industrial comenzaron a utilizarse máquinas para hacer el trabajo, lo que requería otro tipo y forma de energía. Es principalmente cuando se desarrolla la industria del carbón. Puede decirse que la primera transición energética fue pasar de biomasa a carbón. Hoy se sabe que el carbón es muy tóxico, genera emisiones muy pesadas, con muchas partículas y no tardamos más de cien años en darnos cuenta que si seguíamos moviéndonos con carbón terminaríamos todos enfermos de los pulmones.

Al carbón lo sustituyó el petróleo, un producto que empezó a usarse para fabricar aceite para calefacción y lámparas, en reemplazo de aceites naturales, como el de las ballenas. El combustible se volvió muy exitoso con la democratización del automóvil, que dejó de ser un producto para los más ricos, gracias al método de Henry Ford. Con ello vino la masificación del uso de la gasolina y el diésel como combustibles para la movilidad, lo cual implicó la segunda transición. Esto se tradujo en un fuerte apoyo a la industria de extracción de petróleo, su refinación y otros procesos adicionales.

Durante el siglo XX seguimos ocupando los derivados del petróleo como fuente principal de energía, hasta que en los 60 y 70 comenzó a utilizarse más el gas natural para generar energía eléctrica. Aún hoy se sigue usando el carbón para generar energía, pero ya no es desde luego la base primaria. En este periodo comenzó un retiro muy gradual del combustible pesado, lo que constituye la tercera transición energética: del petróleo al gas natural.

EL FIN DE LA COMBUSTIÓN COMO FORMA PRINCIPAL DE ENERGÍA

Hoy estamos al inicio de una cuarta transición que muchos no quieren reconocer y otros más

¿qué es lo que propone la transición energética que estamos viviendo? Que utilicemos la energía más en forma de electricidad que en forma de combustión.

no tienen conciencia de que está sucediendo. Se está dejando de usar la combustión en vehículos, plantas de generación de electricidad y procesos industriales.

La combustión es el proceso por el cual se oxida o quema el combustible, para generar calor o alguna forma de energía utilizable por el ser humano. Esta combustión, que se ha utilizado en los últimos 150 años, es sumamente ineficiente. En primer lugar, al momento de hacer combustión, lo que se provoca es la expulsión de una cantidad mayor al volumen original del combustible, en forma de CO₂. Pocas veces se menciona lo ineficiente que resulta esta combustión. En un vehículo moderno, cerca del 30% de la energía contenida en los combustibles se ocupa en generar movimiento. El resto se vuelve emisiones, calor, desgaste de materiales, fricción, vibraciones, etc.



Hay que reconocer que los activistas en pro del planeta son los que han promovido la movilidad eléctrica, pero ésta ya tiene actualmente su propio empuje, eficiencia y avance tecnológico.

En la generación de electricidad también es muy baja la eficiencia del combustible. Ocupamos 100 barriles de petróleo para generar 30 barriles equivalentes de energía útil y movimiento. Esto no está bien, porque para hacer petróleo tenemos que sobreexplotar el planeta. Al inicio, el petróleo era fácil de conseguir en desiertos, en tierra o en yacimientos de baja profundidad en el mar. Hoy tiene que hacerse la extracción en aguas muy profundas; se tienen que hacer intervenciones mayores a la naturaleza, todo ello para únicamente aprovechar el 30% de su energía.

Todo esto redunda en una ineficiencia energética y ambiental. Nunca ha sido una ineficiencia económica, porque la tecnología para producir cada vez más petróleo a precios cada vez más bajos ha sido tal, que permite disimular o neutralizar la ineficiencia a través del precio del petróleo. Esto es, no importa que únicamente podamos aprovechar solo el 30%, pues el precio lo va a compensar.

En cuanto a las personas, ya estamos acostumbrados a vivir de esta manera, con toda la contaminación que produce todo el material que no se ocupa en este proceso térmico, y lo damos por descontado. Fue solo desde hace 30 años que comenzó a darse algo de concientización al respecto.

¿Qué es lo que propone la transición energética que estamos viviendo? Que utilicemos la energía más en forma de electricidad que en forma de combustión. Un vehículo tiene que quemar el combustible para moverse; en un auto eléctrico no tienes que quemar nada, tienes que ocupar electrones que se van moviendo a través de cables y se almacenan en baterías y acumuladores. Claro, en muchos casos, para generar electricidad es necesario un producto de combustión, pero no es indispensable. Un vehículo tradicional no puede caminar sin hacer combustión, pero un vehículo eléctrico sí puede hacerlo. La energía con la que se alimenta puede venir de fuentes que no sean de combustión, llámese nuclear, hídrica, solar o eólica.

Las ventajas que se han logrado en eficiencia en los paneles fotovoltaicos es tal, que hoy permiten generar energía a un precio muy bajo. La tendencia es generar la mayor cantidad de energía eléctrica evitando el uso de la combustión.



Esto no significa que la industria del petróleo se vaya a terminar, porque donde genera más valor es en los insumos para la petroquímica. Si hoy pudiéramos vivir sin petróleo para la movilidad y el calentamiento de espacios, no habría forma de fabricar la cantidad de plásticos, pintura y otros productos que provienen de la industria petroquímica. Si alguien piensa que esto representa el final de la industria del petróleo, está muy equivocado. Sigue siendo un insumo necesario; lo que no está bien es que continuemos quemándolo para generar movimiento y calor.

UNA ERA MÁS EFICIENTE

En esta transición, la tecnología juega un papel muy relevante. Hace 50 años no existía la tecnología en escala industrial para generar electricidad renovable, para acumular la energía en una batería, para mover un coche eléctrico. El auto eléctrico existe desde hace más tiempo de lo que algunos piensan. El primer Porsche fue eléctrico, por ejemplo. Hace más de 100 años que existen vehículos eléctricos, pero controlar uno de forma eficiente y segura requiere de una electrónica que no existía entonces: computadoras que manejan cada uno de los motores del vehículo, aseguran que se pueda estar montado en una batería de 480 voltios sin electrocutarse. Es la tecnología la que está permitiendo esta transición.

Un vehículo de combustión interna tiene alrededor de 20,000 piezas, de las cuales una gran cantidad son móviles, sujetas a fricción y a altas temperaturas. Un coche eléctrico en cambio, tiene probablemente menos de 2,000 partes.

Hasta hoy, el vehículo eléctrico es más caro y complejo de producir debido a un solo componente: la batería, pero es justamente en ellas donde están sucediendo los mayores avances tecnológicos. La fabricación de baterías es un tema complejo de ciencia de materiales, que implica estudiar las estructuras moleculares de los diferentes componentes para buscar cómo absorber la mayor cantidad de electrones o iones.

La investigación comenzó a acelerarse gracias a la aparición de los teléfonos celulares, pero es hasta ahora que se hace un trabajo verdaderamente profundo en el desarrollo de baterías. En unos cinco años, las baterías serán tan distintas



**hace 50 años
no existía la
tecnología en
escala industrial
para generar
electricidad
renovable, para
acumular la
energía en una
batería, para
mover un coche
eléctrico.**

que el coche de combustión no tendrá ninguna relevancia frente al eléctrico.

LA RESISTENCIA HA TERMINADO

Hay que reconocer que los activistas en pro del planeta son los que han promovido la movilidad eléctrica, pero ésta ya tiene actualmente su propio empuje, eficiencia y avance tecnológico. Cuando comparamos las ventajas de un coche eléctrico frente a uno de combustión, lo único en lo que pierde el eléctrico es en el factor «diversión». En cualquier otra cosa, tiene todas las de ganar.

Hay evidencia de que la industria del petróleo, la de automóviles y los reguladores jugaron alguna forma de complicidad por muchos años para no permitir el cambio. Se trata de industrias consolidadas, con grandes inversiones: lo último que buscaban era el cambio.

Fue justamente el activismo el que provocó la reflexión y el cambio, y hay que darles su lugar:



Bechapra
BUSINESS SERVICES

En el Tablero

Deja que nuestras piezas te guíen hacia el éxito

En Bechapra, nos especializamos en llevar a las empresas hacia un nivel superior. Nuestros servicios están diseñados para abordar cuatro pilares fundamentales: servicios fiscales, capital humano, desarrollo organizacional y marketing digital.

www.bechapra.com



/bechapra



patearon la puerta por casi tres décadas hasta lograr ser escuchados y que sus peticiones pasaran a formar parte de una agenda común.

De aquí en adelante, ya es función de las compañías de energía y los fabricantes de vehículos llevar esto a buen término. De hecho está sucediendo. La gran mayoría ha hecho un compromiso para dejar de producir motores de combustión.

Lo más interesante es cómo ha cambiado la conciencia. En lo personal, empecé a tratar temas de movilidad eléctrica hace diez años. A los que estaban en esto se les consideraba locos: era algo que no iba a suceder, que no tenía sentido. Se decía que hacer baterías destruía más al planeta que explotar yacimientos petrolíferos, que no habría suficiente litio, que las baterías no pasarían de dar 50 a 100 kilómetros de autonomía.

Hoy sin embargo, vemos encuestas en algunos países en donde más del 50% de la población ha contestado que su siguiente vehículo será uno eléctrico. No obstante, producir autos eléctricos que puedan cubrir esa demanda y contruir la infraestructura para carga no será cosa menor.

en algunos países más del 50% de la población ha contestado que su siguiente vehículo será uno eléctrico. Producir autos eléctricos que puedan cubrir esa demanda y contruir la infraestructura para carga no será cosa menor.

Tomará bastantes años, y no es seguro que los reguladores puedan lograrlo a través de las leyes que se han aprobado en Europa, en algunas partes de Estados Unidos o incluso en México.

LA CONVERSIÓN DE CITIZENS COMPANIES

En cuanto a la historia del grupo de empresas que hoy es Citizens Companies, se puede partir de esta forma: como experto en energía pasé por la misma curva que todos: empecé trabajando la mayor parte de mi vida en la industria del petróleo y gas. Puedo atestiguar que no teníamos conciencia del efecto de las emisiones y de su ineficiencia. Vivíamos en un mundo unidimensional, en el que lo único que importaba era el costo de la energía. No se hacía un estimado del efecto del carbono.

En 2006, tratando de generar algunos productos de bonos de carbono comencé a estudiar el tema y entendí por primera vez a qué se referían todos los académicos que decían que había que poner un precio al carbón. Entendí que el combustible tiene un costo al comprarlo, pero que además le cuesta al planeta lo que se genera de emisiones y contaminación, y eso nadie lo paga, o bien lo pagamos todos a la larga.

Esto me es lo que me llevó a involucrarme con los autos eléctricos. Los deportes de motor son una pasión mía. A través de la organización de una serie eléctrica empecé a involucrarme y a entender mucho más a fondo de qué se trataba el tema de la movilidad eléctrica.

También a través de una reflexión, que me llevó a darme cuenta de que todo lo que hacemos como humanos para vivir mejor a costa de la explotación del planeta tiene una naturaleza inflacionaria. Todo lo que viene de la tierra va a costar más. El petróleo más fácil de producir, ya se produjo. Ahora hay que buscarlo en lugares más remotos, a mucha profundidad. Sucede lo mismo con cualquier mineral y metal, incluso en la actividad agrícola. Cada vez tenemos que invertir más en obtener recursos naturales, poniéndole más presión al planeta.

Por otra parte, cuando se utiliza la tecnología para lograr una mejor calidad de vida y progreso, ésta es sumamente accesible. Hoy se puede comprar un teléfono celular con una capacidad de cómputo superior a la que tenía el *mainframe* de una universidad en los años 70,



por un precio muy bajo. La tecnología tiende a caer de precio muy rápidamente. ¿Por qué no hacer un cambio y ocupar más tecnología para dar solución al uso de energía?

El día que pude cruzar estas líneas de pensamiento y entender como un profesional de la energía, que la forma en que la estábamos usando no tenía mucho futuro, empecé a trabajar más en energías alternativas. Entré en este mundo en 2014, y abandoné casi por completo la industria del petróleo/gas en 2017, con la idea de dedicar la mayor cantidad de mi tiempo y esfuerzo a temas de energía sustentable, transición energética y movilidad sustentable.

Desde 2014 comenzamos con inversiones y participaciones en seriales de *motor sport* eléctricos. Participamos en compañías que hacían vehículos eléctricos, fabricados con tecnologías de impresión 3D. Ya habíamos hecho varios experimentos con esto, tratando de entenderlo. Ninguno resultó bien, porque comenzamos muy temprano. En 2017 tuvimos esfuerzos más concentrados y un plan más claro, pero

a través de la bolsa de valores el mundo le daba la entrada y apoyo a la movilidad eléctrica. Esto cambió la historia. De ahí, cuento al menos diez startups del ramo que lograron salir a bolsa a través de mergers con SPACs.

fue durante el Covid-19 que tuvimos mucho tiempo para reflexionar, un momento en que la movilidad eléctrica comenzó a adquirir un significado muy distinto.

Quien tuvo mucho que ver en esto fue Tesla. En 2019 la compañía parecía tener problemas de liquidez y de apoyo por parte de sus accionistas, quienes no parecían interesados en seguir apoyando a la empresa. Para mediados del año siguiente, Tesla era la fabricante de vehículos más valiosa del planeta, al punto de que su capitalización era mayor que las tres compañías siguientes: Toyota, Volkswagen y General Motors.

Esto le abrió los ojos a la industria del petróleo y a la automotriz. Todos se percataron de que a través de la bolsa de valores el mundo le daba la entrada y apoyo a la movilidad eléctrica. Esto cambió la historia. De ahí, cuento al menos diez *startups* del ramo que lograron salir a bolsa a través de *mergers* con SPACs.

A mediados de 2021, ya había varios unicornios en el espacio de movilidad eléctrica. Hoy es tema principal de muchas agendas como el Foro



Económico de Davos. Los temas han sido cambio climático, *climate finance*, *clean tech*, que son los que soportan la movilidad eléctrica.

Con la necesidad de reinventarnos, en 2020 hicimos un nuevo intento. Se llevó a cabo a través de la distribución y venta de vehículos comerciales eléctricos en el mercado latinoamericano. Nos dimos cuenta muy pronto de que vender vehículos eléctricos es ofrecer un producto y el mercado no necesitaba un producto, necesitaba una solución. De hecho escalamos el producto a una solución 360°, que incluía soluciones de carga y todos los servicios periféricos.

Todo lo que soporta la movilidad de combustión interna, el ecosistema, se ha creado a lo largo de 120 años. Se han construido en el mundo gasolineras, refinerías, ductos, campos de producción de petróleo, cientos de miles de talleres, etcétera. Nada de todo esto existe para la movilidad eléctrica y contamos con pocos años para reemplazarlo. El que está considerando descarbonizar su flota no puede hacer la transición, porque no necesita un producto sino la solución completa.

Se han construido en el mundo gasolineras, refinerías, ductos, campos de producción de petróleo, cientos de miles de talleres, etcétera. Nada de todo esto existe para la movilidad eléctrica y contamos con pocos años para reemplazarlo.

Nosotros mismos tuvimos la necesidad de construir nuestro modelo de negocio, para incluir toda la solución. En ese esfuerzo tuvimos la oportunidad de dar una solución al sistema de carga, mucho más importante que nuestra compañía de vehículos *per se*. Hicimos un *spin off* en una compañía de soluciones de carga y construimos los cargadores más rápidos que existen en el planeta. De hecho, abiertas al público solamente hay dos estaciones de carga que tienen la capacidad de entregar un megawatt de energía para vehículos muy grandes o vehículos muy chicos que tienen la capacidad de cargar muy rápido. Una está en California y la otra es nuestra. Estoy seguro que con el tiempo habrá más, pero en esto hemos sido pioneros.

En la necesidad de dar servicio posventa, nos dimos cuenta que al mercado de vehículos eléctricos le tomaría mucho tiempo tener un volumen que le diera masa crítica para poder soportar financieramente centros de servicio dedicados a una marca en particular. Con esto se nos ocurrió hacer centros de servicio multimarca.



La nueva forma de matar a tu empresa...



MATERIALIDAD REPSE

¿Estás enterado?

¿Qué me puede pasar?

¿Sabes cómo cuidarte?

¿Estás preparado para este cambio?

¿Y tus sistemas?



CONTRA
INTELIGENCIA
FISCAL

5528129761
www.siacweb.mx

En este ejercicio pensamos ser multimarca y multiproducto: atender no solamente camiones y autobuses, sino ahora apoyar a vehículos, motocicletas, triciclos, vehículos pesados, tractores, etcétera. El ejercicio no consistía nada más en proveer el servicio, sino también la plataforma de ventas y la de educación. Con esto nace otro concepto, el que más nos entusiasma: Supercool Mobility Center, que básicamente es un *marketplace* para todos los que están desarrollando productos o soluciones de movilidad sustentable. Ofrecemos aquí todo el servicio, para que no tengan que preocuparse por esto, tenemos además todos los modelos de educación e innovación. Fue interesante cómo un problema nos llevó a crear tres soluciones.

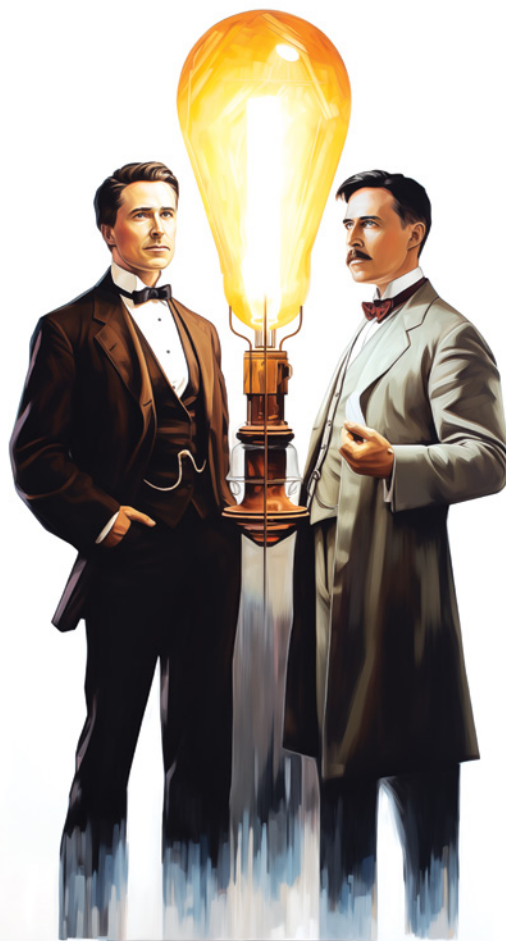
CON INCENTIVOS O SIN ELLOS

A los humanos, si algo les funciona no lo quieren cambiar, es una cuestión cultural. Actualmente, hacer la transición de un vehículo de combustión interna a uno eléctrico es ceder en comodidad. No puedes ir a donde quieras, cuando quieras. Si hoy quieres irte a Acapulco con tu coche de combustión interna puedes hacerlo en cualquier momento y cargar gasolina en el camino, pero no puedes hacer lo mismo con tu auto eléctrico si no lo planeas bien, si no localizas una estación de carga en el camino.

El vehículo eléctrico tiene limitaciones, por tanto hoy cambiarte requiere sacrificios, y a la gente no le gusta hacerlos. Están fabricando entonces autos con mayor autonomía, mayor batería y capacidad para poder recorrer distancias largas con una carga. Están emergiendo muchas compañías que hacen soluciones de carga, que han identificado la necesidad de tener estaciones por todo el país. Poco a poco vamos apareciendo más, de modo que este tema irá paulatinamente resolviéndose.

Supongo que sucedió lo mismo a inicios del siglo pasado. Cuando Henry Ford comenzó a producir el Ford T en masa, no había suministro de combustible, ni refinerías, ni ductos, ni un plan maestro para hacerlos. Se fue dando de manera orgánica. La fuerza del mercado es increíble, porque identificó que con el tiempo el vehículo sería algo de uso común, que había que tener la infraestructura para ello, y sucedió solo.

en México se mantiene una arquitectura y un diseño que tiene entre 120 y 130 años, desde los orígenes de GE, de Westinghouse, de las discusiones de Alva Edison con Tesla.



La dotación de infraestructura se dará poco a poco, sea en México —donde no hay incentivos—, o en Canadá, Estados Unidos y Europa, donde sí hay y muchos. Terminará sucediendo, porque la transición es imparable. Si hace siete años se hubiera hecho una encuesta sobre intenciones de comprar un vehículo eléctrico a futuro, habrían contestado que no, desde luego. Los procesos de cambio cultural y de adopción toman tiempo, pero éste ya empezó.

El siguiente reto es el desarrollo del transporte de carga, en donde el mercado y los emprendedores estamos haciendo un esfuerzo para capturar la oportunidad, pero no vamos solos. Necesitamos la disponibilidad de energía eléctrica, y eso todavía no está asegurado. Si hoy como país hiciéramos un plan para reemplazar el parque vehicular de combustión interna a eléctrico en cinco años, no habría forma alguna de contar con la energía eléctrica suficiente, ni una red de distribución adecuada. Aún con incentivos toma tiempo.

Esto va a impulsar cambios muy importantes en la red de electricidad y la forma en que funcionan los sistemas eléctricos hasta hoy. En México y otras partes del mundo se mantiene una arquitectura y un diseño que tiene entre 120 y 130 años, desde los orígenes de GE, de Westinghouse, de las discusiones de Alva Edison con Tesla.

LA RED ELÉCTRICA QUE NECESITAMOS

Vivimos en una red gigante donde todos los generadores están conectados. Esta red puede no funcionar cuando haya que cargar muchos vehículos eléctricos. Tenemos que pasar a sistemas de *microgrids* o de generación en sitio, en lugar de hacerlo en un lugar remoto y que todo nos llegue a través de un sistema de distribución como el de la CFE.

Hay mucha investigación y *startups* en el espacio de generación eléctrica que no dependen de una red. También empezamos a ver tecnologías innovadoras, más allá de la energía solar, como los microrreactores nucleares. Por muchos años no hubo progreso en la energía nuclear, pero en unos cuantos años hemos visto mucha información nueva. Ninguna de estas tecnologías está lista para tenerla en nuestras casas mañana, pero en cinco o 10 años estarán aquí.

Esta transición representa una inversión calculada por los grandes bancos y consultoras del mundo en 200 billones de dólares, de aquí a 2050. Eso significa que habrá un reemplazo de casi todos los sistemas eléctricos. Las compañías de energía están con nosotros todos los días y ni siquiera advertimos su presencia, es una de las industrias más grandes el planeta, superando a las telecomunicaciones, al *e-commerce* y a todo lo que hoy tiene tan alto perfil.

La industria de la energía captura uno de cada 7 dólares que se gastan todos los días en el mundo, en un proceso de transición este número puede superar el 20% del producto bruto global. Si eso se va a renovar, el mundo vivirá un periodo de gran evolución económica, así como se reconstruyó el mundo después de la Segunda Guerra Mundial y se creó un movimiento de gran progreso y evolución. Es lo que estaremos viendo en los próximos años. Lo mismo sucederá con el reemplazo de todo el parque vehicular de aquí al 2040. Todo ello creará gran riqueza.

¿Y MÉXICO?

Hoy, claramente, México no es un jugador importante en el consumo de movilidad eléctrica, porque tomaron el liderazgo los países ricos, los nórdicos, algunas regiones de Estados Unidos y una parte de Canadá, nada más. Venimos de años en que el vehículo eléctrico era mucho más caro que el normal. Todavía se tiene la percepción de que la movilidad eléctrica es para países ricos, aunque en los dos últimos años, poco después del conflicto en Ucrania se generaron grandes incentivos para que le gente se cambie a vehículos eléctricos. Ha sido un esfuerzo para no depender del petróleo, porque éste se ocupó como arma de Rusia contra Europa.

En Estados Unidos, quien compra un vehículo eléctrico tiene una deducción de 7,500 dólares. En Europa hay subsidios importantes: créditos muy blandos, algunos a fondo perdido para empresas, apoyos del 50% en instalación de infraestructura por parte de la Unión Europea.

En México no tenemos incentivos y se podría pensar que debido a ello nuestro país no avanzará tan rápidamente. Sin embargo, México puede llegar a ser uno de los jugadores más importantes de la industria automotriz. Tenemos una posición única en términos de

productividad en automotores. Probablemente no seamos aún más productivos que China y quizá sea difícil compararse con India. No obstante, fuera de esos dos países, no se aprecia en ninguna parte del mundo un país que represente una mejor oportunidad para instalar una planta de vehículos eléctricos.

Tenemos una industria automotriz importante, mano de obra, una cadena de suministro, el sistema legal y tratados de libre comercio que están hechos para que México sea un país clave. Además, tenemos dos mercados muy importantes, el de Estados Unidos y Canadá que sin duda adoptarán muy rápido estas tecnologías.

Canadá tiene incentivos muy importantes. En Estados Unidos, la Ley de Reducción de la Inflación del presidente Biden genera también grandes incentivos, de modo que viendo tan fuerte la demanda en América del Norte y la capacidad de producir en México, creo que el país se convertirá en un jugador muy importante en energía eléctrica.

LA MISIÓN

Impulsar las energías limpias es regresar a lo obvio: la eficiencia y el respeto a nuestro planeta. Al desperdiciar le hacemos un daño al planeta. Es irrelevante la discusión sobre si este daño es mayor o menor, o si el calentamiento global es inducido por la humanidad y se puede detener. Es preciso hacer un esfuerzo.

La creación de una plataforma para que a través de la tecnología podamos tener mayor respeto por el planeta sin tener que sacrificar nuestra calidad de vida es una gran oportunidad. Es una industria que va a crecer mucho y siempre. No se puede decir que no a ser parte de un movimiento importante que va a cambiar algo de fondo, que puede tener relevancia y que en siglos posteriores se verá como una revolución industrial.

Eso es lo que realmente me mueve. No soy de los que protestarían por reducir el uso del petróleo, se trata de algo mucho más obvio. Tenemos que buscar un punto de unidad, porque el tema de la transición energética, de la descarbonización, ha generado mucho conflicto. Tenemos que trabajar para mejorar, por eso me hace mucha ilusión que la nuestra sea una plataforma para buscar la unidad. </>

**la misión:
Impulsar las
energías limpias
es regresar
a lo obvio: la
eficiencia y el
respeto a nuestro
planeta.**



El autor es presidente de Citizens Companies, basada en Boston, EEUU.

MARÍA JOSÉ TREVIÑO

«Tenemos que abordar la TRANSICIÓN ENERGÉTICA»



«La transición hacia las energías renovables se vincula estrechamente con el crecimiento económico, impulsa la innovación y la tecnología, genera oportunidades laborales como fabricación, instalación, mantenimiento».

REDACCIÓN ISTMO

Egresada de Trinity University, en donde se especializó en Finanzas y en Mandarín, María José Treviño volcó muy rápidamente su interés y talento al tema del siglo: las energías renovables. Fundó Mexico Green Energy, una consultoría especializada en estos temas, hasta que en 2017 ingresó a las filas de la consultora binacional con Acclaim Energy, donde es actualmente directora para México. Egresada del Executive MBA (MEDEX) en IPADE Business School, hoy es una de las voces más importantes en el campo de la Energía en México, habiendo asesorado lo mismo a empresas que al sector público.

Lo que diga María José Treviño es muy relevante, para muchos públicos. Su llamado a desarrollar estrategias de manejo de energía en las empresas es un tanto urgente. Las empresas en México pueden quedar acorraladas entre las exigencias de reducir su huella de carbono por parte de clientes y el sector financiero, y la falta de oferta, producto de la incertidumbre generada actualmente desde el marco regulatorio. Aquí las palabras de María José en entrevista para istmo.

¿Qué hacer frente a la crisis energética mundial?

Esta crisis está llena de desafíos, como el agotamiento de los recursos no renovables y su creciente demanda, que en las últimas décadas ha llevado a una transición acelerada hacia fuentes de energía renovable. La Agencia Internacional de Energía prevé un crecimiento significativo de la capacidad de las energías renovables en los próximos años, subrayando la urgencia de redirigir nuestros esfuerzos hacia soluciones más sostenibles, que es lo que hará frente a esos retos mundiales.

Debemos reconocer que la seguridad energética es uno de los principales impulsores del crecimiento de las energías renovables hoy en día. Al verlo de esta forma, más allá de ser una respuesta a la crisis, la transición hacia fuentes renovables responde directamente a la necesidad de garantizar un suministro energético confiable y sostenible para las generaciones futuras. Esto va más allá de abordar la escasez; se revela como un pilar fundamental para resolver una serie de retos importantes a nivel mundial que

la crisis energética mundial está llena de desafíos, como el agotamiento de los recursos no renovables y su creciente demanda.



quizá no siempre tengamos tan ligados, y son: la crisis climática, que amenaza con consecuencias devastadoras para nuestro planeta, hasta aspectos vitales como el crecimiento económico, el empleo y la seguridad alimenticia.

La transición energética se presenta como una respuesta integral y esencial que tenemos que abordar. La crisis climática, la adopción de energías renovables como la solar, la eólica, la hidroeléctrica -de las cuales tenemos muchas fuentes en México-, desempeñan un papel crítico en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, al poder mitigar el impacto ambiental negativo asociado con los combustibles fósiles.

Por otro lado, la transición hacia las energías renovables se vincula estrechamente con el crecimiento económico, impulsa la innovación y la tecnología, genera oportunidades laborales como fabricación, instalación, mantenimiento. La conexión entre sostenibilidad y el crecimiento económico resalta la posibilidad de alcanzar un equilibrio donde la prosperidad no comprometa los recursos esenciales del planeta.

Otro reto importante es la seguridad alimentaria. Aunque la relación entre ésta y las energías renovables no siempre se entiende, también se ve afectada por la transición energética y la dependencia de combustibles fósiles para la agricultura intensiva. La cadena de suministros de alimentos plantea riesgos importantes en términos de disponibilidad y accesibilidad. La adopción de energías renovables en la agricultura, junto con prácticas más sostenibles, puede contribuir a una cadena de suministros más robusta, más resiliente, asegurando la alimentación de las poblaciones en un mundo en constante cambio.

En conclusión, la transición hacia fuentes renovables es crítica y esencial ante la crisis climática, el crecimiento económico, el empleo y la seguridad alimentaria, por mencionar algunos.

¿Qué oportunidades de negocio implican estos retos?

Según datos de *Bloomberg*, la inversión en energía renovable se ha incrementado en 40% en los últimos cinco años. Aunado a esto, las energías renovables han atraído 15% más de capital que las basadas en combustibles fósiles. Esto

obviamente detona un crecimiento económico, de empleo, nuevas generaciones estudiando diferentes materias y por supuesto un desarrollo que ya se puede apreciar, y continuará.

Debido a las metas corporativas de las empresas a nivel global, las metas ESG (*environmental, social and governance*) están acelerando la transición hacia las energías renovables. Muchas veces las cadenas de suministro exigen el cumplimiento de la reducción de gases de efecto invernadero, y por tanto están incrementando la demanda muy rápidamente.

Esto significa que la oferta debe crecer al mismo ritmo. Independientemente de si hablamos de las industrias automotriz, de infraestructura, hotelera, inmobiliaria, acerera, minera, etcétera, todas están haciendo frente a presiones desde el aspecto financiero y del consumidor final.

Sin lugar a duda, la oportunidad de hacer negocio viene desde la generación y la comercialización de energía a nivel mercado. También la generación distribuida se ha vuelto muy popular. Es una alternativa para la crisis energética mundial. Es decir, generar tu propia energía con paneles solares por ejemplo, que proporcionan libertad energética y un consumo libre de emisiones.

En el caso de México se conocen como generadores exentos, siempre y cuando no se supere el límite regulatorio de 0.5 megas de capacidad instalada. Este tipo de centrales se interconecta a las redes generales de distribución, y el usuario final ya puede almacenar su propia energía. Esto ya es posible debido a que las baterías empiezan a tener una gran popularidad, sobre todo para evitar las altas tarifas en horario pico que conocemos en México. Esta práctica se conoce de forma técnica como *peak shaving*.

Otro aspecto que ha tomado un papel importante en la inversión es el hidrógeno verde, que es un elemento más abundante y puede ser obtenido de fuentes renovables. El hidrógeno se utiliza en refinación de combustibles fósiles, en la producción de amoníaco, en la industria del acero y actualmente se están desarrollando nuevas aplicaciones de este elemento, en las que se quema de forma directa o genera electricidad, a través de dispositivos llamadas celdas de combustible.

la conexión entre sostenibilidad y crecimiento económico resalta la posibilidad de alcanzar un equilibrio donde la prosperidad no comprometa los recursos esenciales del planeta.



Ya están circulando vehículos diseñados para usar hidrógeno en sus motores. Esto va a detonar un crecimiento económico, un área de negocio importante. También se puede usar en el almacenamiento y producción de energía eléctrica y térmica. Para 2050, la demanda del hidrógeno verde puede aumentar hasta 700 millones de toneladas, de modo que la inversión en su desarrollo tiene un costo, pero representa una enorme oportunidad financiera.

Vale la pena mencionar que las energías renovables han reducido su costo en tecnología e incrementado su eficiencia de manera dramática en los últimos años. El hidrógeno recién comienza a desarrollarse a nivel comercial, por lo que aún es muy costoso, tiene un largo camino por recorrer. Son oportunidades de negocio que evolucionarán según la demanda y la regulación que nos permita desarrollarlas.

¿Qué es Acclaim Energy, cuál es su propósito y cómo ayudan a las empresas?

Somos consultores especialistas en compra de energía eléctrica y de gas natural para empresas medianas y grandes consumidoras de energía, de todo tipo de industria: desde *data centers*, hasta la industria cementera, de fibras, automotriz, etcétera. Todas tienen necesidad de comprar energía, de realizar estrategias según sus metas de costos y sostenibilidad. Ayudamos a diseñar y desarrollar las estrategias, hacemos licitaciones, ponemos a competir a los proveedores de energía en México para llevar a cabo un análisis sobre las alternativas de riesgo, de tipo de producto, y cómo embonan con el perfil de consumo de cada empresa.

Cada empresa es dinámica, crece, agrega líneas de producción, cambia su manera de operar. Hay que entender y hacer ver a todos los equipos -Finanzas, Legal, Mantenimiento, Consejo, Compras, etc.-, su participación en la compra de energía, porque es un tema financiero, pero también técnico-operativo.

Analizamos todas las ofertas y alternativas, la combinación de esquemas, la parte regulatoria y cómo funciona en 360°, para verlo de manera holística y acompañarlos en la toma de decisión con información que sustente ese caso de negocio. Realizamos también la negociación, la parte comercial y hacemos la

transición, que es compleja. Es bastante largo el proceso y por último administramos los contratos, el precio/riesgo, seguimos la volatilidad de los mercados, y proponemos estrategias de cobertura, para proteger y tener certidumbre de sus presupuestos.

Realmente, para todos los empresarios de México que quizá no han tenido la oportunidad de explorar otras alternativas, es buen momento para comprar energía renovable a un buen costo, generando ahorros. Es posible siempre y cuando se haga de manera informada y correcta.

¿Cómo hacer más evidente a las empresas que hay que empezar urgentemente a hacer esta compra de energía?

Hemos visto que la reducción de costos es lo que siempre impulsa un cambio: generar ahorros, dinero, a final de cuentas. Creo que siempre y cuando exista un caso de negocio, las personas estarán más inclinadas a generar el cambio.

Una segunda presión viene del consumidor final o la cadena de suministro. Hay clientes que tienen más conciencia y están ejerciendo presión para que las empresas hagan lo correcto. Existe un serie de acciones que hay que tomar para reducir la huella de carbono, no solamente en la compra de energías renovables. Otros aspectos operativos se pueden mejorar, como compra de materiales, reemplazo y eficiencia en procesos para contaminar menos. Si la empresa es más consciente y cumple metas de sostenibilidad, se vuelve más atractiva: su marca mejora, y eso se traduce en ventas. Las instituciones financieras están tomando también un rol en esa presión sobre cómo se reporta el tema de sostenibilidad.

Quizá muchas empresas aún no lo ven y tal vez no le estén exigiendo sus clientes, pero lo más importante es saber que en México, desafortunadamente, toma mucho tiempo hacer estas transiciones y por ello tenemos que actuar con tiempo.

Llevamos más de 20 años haciendo esto en mercados abiertos; en México, seis. La curva de aprendizaje pasó hace muchos años. Pero a la empresa le toma tiempo entenderlo, digerirlo, llegar a un acuerdo, tomar acción. Hay que hacerlo con tiempo para no estar presionados.

Creo que también es muy importante saber que en este momento los bancos están



la Agencia Internacional de Energía prevé un crecimiento significativo de la capacidad de las energías renovables en los próximos años, subrayando la urgencia de redirigir nuestros esfuerzos hacia soluciones más sostenibles.

empezando a dar beneficios económicos a quienes realizan este tipo de esfuerzos. Eso, de nuevo, se traduce en dinero. Hay que tomar acción de forma consciente, eficiente y sobre todo, sabiendo que en México la demanda de energía renovable va en aumento, y la oferta va hacia abajo, porque no se han liberado permisos nuevos de generación. Los precios van a subir y puede darse escasez de energía renovable en ciertos momentos.

¿Cuál consideras que sería el mayor reto al dirigir una empresa de este sector en México?

Creo que el mayor reto es la incertidumbre en política regulatoria que desafortunadamente ha existido en los últimos años y genera miedo. Un día se dice una cosa, otro hay presiones por parte de ciertos gobiernos para algunas negociaciones. Existe incertidumbre, y lo que decimos a los clientes es que ese elemento siempre va a existir y no es algo que podamos controlar. No es privativo de México; sucede en muchas partes del mundo. Hay que reconocer que esto ralentiza los

procesos para hacer transiciones que podrían ser mucho más rápidas en otros mercados.

La incertidumbre, burocracia y falta de información frenan los procesos. De cualquier modo, esa incertidumbre siempre va a existir. Llegó un partido político, después otro, existirá siempre un entorno cambiante. Las empresas deben tener en cuenta que eso no lo pueden controlar; lo que sí pueden controlar es su imagen y lo que hacen.

Mientras estén dentro de la regulación, cumpliendo y tomando en cuenta las mejores prácticas de mercado, examinando todas las alternativas, midiendo los riesgos, deben tomar acciones eficientes en la materia. Necesitan cumplir con criterios ambientales, por ejemplo la reducción de la huella de carbono. Su negocio depende de ello, para evitar perder un cliente, o incluso seguir operando en México, porque quizá su cliente principal lo está exigiendo. Siempre y cuando conozcamos y tomemos decisiones informadas, vale la pena impulsar este cambio. Definitivamente, es el reto principal al liderar una empresa de este tipo.

¿Qué consejos darías a las empresas que desean mejorar su eficiencia energética y reducir costos?

Diría que eficiencia energética es una cosa y compra de energía otra. Empiezo por esta última: Hemos visto que en México se reducen costos de forma más rápida y con mayor impacto al cambiar la manera de comprar energía. Puedes evaluar alternativas de mercado, registrarse como usuario calificado y comprar energía en el mercado eléctrico mayorista, buscar energías renovables en el mercado, quizá incluir generación distribuida, que pueden ser paneles solares en sitio; ver cómo se complementa, si hay que hacer o no inversión. Todo esto para reducir costos.

La eficiencia energética también va a requerir inversión de capital en equipos para medir y tener datos. Cuando se cambia al mercado eléctrico mayorista se invierte en medidores inteligentes, que pueden arrojar *big data*, para tener visibilidad, empezar a medir y llevar a cabo programas de eficiencia energética.

Una vez con la herramienta para tener los datos, puedes ver cómo maniobrar. En algunos

vale la pena mencionar que las energías renovables han reducido su costo en tecnología e incrementado su eficiencia de manera dramática en los últimos años.



mercados ya se cuenta con esa información, se generan eficiencias energéticas y después se compra energía, pero es un proceso constante. Desafortunadamente en México no tenemos tanto acceso a esos datos, por eso va primero la compra de energía y después los programas de eficiencia energética.

Cuando ya se tiene estipulado un contrato de energía, se generan ciertos compromisos de compra. Si se llevan a cabo programas de eficiencia energética y se reduce el consumo, es posible que esto impacte compromisos contractuales. Por eso es importante dar seguimiento a ese contrato, para asegurarse de no caer en penalizaciones. Por ello es tan importante ver todo de manera holística: regulación, energía renovable, sostenibilidad, eficiencia energética, tecnología, medidores, etcétera, para poder tomar decisiones que abarquen todo.

¿Cómo percibes el futuro del sector energético en el país? ¿Podemos aspirar a un enfoque sostenible de cero emisiones en algún momento?

Cero emisiones no podríamos lograrlo. Tiene que existir una matriz energética diversificada, simplemente para dar certeza a la seguridad energética.

México es privilegiado al contar con un gran potencial de generación con recursos naturales, mucho mayor que otros países. Es posible ir poco a poco invirtiendo en esta transición. Lo más crítico es la inversión en infraestructura de transmisión y distribución, que falta mucho en este país. Debe hacerse un llamado al gobierno, a CFE para que realicen este esfuerzo, esta prioridad. De nada sirve que exista generación si no es posible evacuarla para hacerla llegar a los consumidores finales. Todo esto va de la mano para poder crecer.

La demanda de energía en México ha estado creciendo en alrededor del 3.3% cada año. Sin embargo es el momento del *nearshoring*, un gran fenómeno que va a requerir de mucha energía, y renovable, porque las empresas que están llegando tienen metas corporativas muy exigentes a propósito de la reducción de emisiones. Que se instalen en México o no, dependerá en mucho de que puedan tener acceso a este tipo de fuentes de suministro eléctrico. </>



49 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



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

 Les Moustaches
 RestaurantLesMoustaches
www.lesmoustaches.com.mx
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

ADRIÁN GÓMEZ BALBOA

México

necesita avanzar en

Loading...



CERO EMISIONES

REDACCIÓN ISTMO



Además de retos y crisis, el cambio ambiental podría enfocarse como una oportunidad de negocios, pero es preciso llevar el mensaje hasta el nivel de los Consejos de Administración, en donde el mensaje, en ocasiones, no llega a los oídos de quienes toman decisiones.

Ingeniero químico, con maestría en Medio Ambiente y Sustentabilidad así como Política Ambiental, Adrián Gómez Balboa encabeza proyectos de consultoría en materia ambiental y de salud, entre otros, en muy diversos países de América Latina, para la consultora global Ramboll.

En charla con **istmo**, resalta los retos que enfrenta México en materia ambiental y de sostenibilidad en general, en donde es muy grande la diferencia en cumplimiento y conocimiento entre los grandes corporativos y las Pymes. En general, señala que México está muy atrasado en sostenibilidad, lo cual será un gran reto para el avance económico del país.

¿Cómo percibes y describes el tema de la emergencia climática mundial?

Diría que es la forma en la que el futuro ya no se puede predecir por el pasado. Estamos acostumbrados a tratar de resolver problemas viendo lo que nos ha funcionado en la historia, pero la realidad es que la crisis climática cambia muchos paradigmas en la humanidad, lo que nos prohíbe predecir qué puede pasar.

Lo percibo como uno de los mayores retos que la humanidad va a enfrentar. Estamos cambiando nuestro clima, la sequía, cuánto llueve, los ciclones, todo a nuestro alrededor. Esto nos presenta retos en infraestructura; las carreteras no están diseñadas para el nivel de huracanes que estamos teniendo, por ejemplo. Nos presenta problemas en economía. La mitigación de cambio climático necesita billones de dólares de financiamiento verde, problemas como hambruna y refugiados climáticos. Es por todo esto que lo considero un tema en donde necesitamos de todos.

Hemos visto otros retos ambientales, como la capa de ozono, que a pesar de ser también un reto global, tocaba a solo cinco o seis jugadores, que eran los que realmente podían hacer un cambio significativo. En la crisis climática todos participamos, y es la razón de por qué se trata de un reto tan grande.

¿Cuáles son los retos que en concreto enfrenta nuestro país? ¿Cómo piensas que será nuestra situación en el corto, mediano y largo plazo?

Los riesgos climáticos se dividen generalmente en dos: riesgo físico y riesgo de transición. El primero se refiere a cómo nos va a afectar en nuestro entorno. En cuanto a esto, la Semarnat ha publicado un estudio bastante completo, donde se identifica que México va a tener más tormentas.

Si comparamos en los datos de Conagua la temporada de huracanes y ciclones del año pasado al presente, vemos un incremento significativo. Hablamos de cerca de 40%. Tendremos más inundaciones, pérdida costera, pérdida agrícola y de biodiversidad.

Nos afectará en distinta medida según en donde vivamos. Ejemplo muy claro sería Monterrey, donde el año pasado nos quedamos sin agua, y es inimaginable quedarte sin este vital líquido. Cuando contaba esto me preguntaban si vivía en algún lugar remoto, pero se trata de la segunda ciudad más importante del país. Esto lo vamos a ver tanto en el corto, como en el mediano y largo plazos. Veremos zonas completamente inundadas, junto a otras en total sequía o zonas que de la sequía pasarán a inundarse. Habrá un problema por la falta, pero también por el exceso de agua.

En los temas de transición, uno de los retos que nos va a afectar, y esto tiene que ver con política pública, es el *nearshoring*. Si México no es capaz de generar condiciones adecuadas para atraer a los grandes inversionistas, a las grandes empresas, dentro de un marco *net zero* –en donde puedan instalar infraestructura que pueda llegar a ser carbono neutral o carbono cero–, no podremos crecer en infraestructura, en comercio, en inversión extranjera y nos va a afectar en los dos aspectos: en la parte física y los riesgos de transición.

En cuanto a los riesgos físicos no hay mucho margen de acción, sabemos cuáles son. Los riesgos de transición dependerán mucho de las políticas públicas que se desarrollen por parte del gobierno.

¿Qué importancia tiene la cooperación entre el ámbito público y el privado para que nuestro país pueda tener mejores perspectivas?

Es absolutamente relevante. Es un tema en el que tenemos que trabajar todos, lo que incluye a la industria, al gobierno y a la sociedad civil. Necesitamos que existan políticas públicas alineadas y con incentivos adecuados para que las empresas puedan llegar a un *net zero*, y sean capaces de tener políticas de sustentabilidad. En este sentido, un gobierno puede ser un catalizador, como sucede en Estados Unidos o al contrario, como en México, en donde comenzamos a ver una pérdida de proyectos de energías limpias, cuando comenzó la contrarreforma energética. Es muy importante la cooperación de todos. Debe quedarnos claro que ninguno solucionará solo el problema, necesitamos caminar en conjunto y hacer cada uno nuestro trabajo.

¿Qué tanto han aceptado las empresas mexicanas la necesidad de tener políticas de sostenibilidad para frenar el escenario catastrófico del cambio climático?

Diría que a nivel industrial no se está viendo un escenario catastrófico. Sigo escuchando cómo el cambio climático cambiará el mundo, a México, a la zona de Norteamérica, pero nunca escucho que alguien diga cómo va a cambiar su propio mundo. Mientras no nos afecte total y directamente, no lo tomamos en cuenta. Podemos saber

que se inundó una colonia, pero nos importaría si fuera la nuestra. Las empresas no ven el escenario catastrófico. Es muy raro que tengan planes para este tema. Es cierto que existen algunos avances, en ocasiones por convicción, en otras por moda, para ser sustentables.

¿En qué nivel de aceptación están las empresas del país en términos de políticas de sostenibilidad?

No tengo estadísticas, pero puedo hablar de experiencia. En Ramboll ayudamos a muchos clientes a desarrollar su política de sustentabilidad, y dentro del proceso hacemos una comparativa con sus competidores directos. En ocasiones tenemos empresas que quieren ser las más sustentables del mundo. Lo cierto es que a veces esto no es posible. Hay que entender que la sustentabilidad tiene tres pilares: el ambiental –a veces el más famoso–, el social y el económico. Al final del día es una empresa, tiene que ser por *profit*.

si México no es capaz de generar condiciones adecuadas para atraer a los grandes inversionistas, a las grandes empresas, en un marco *net zero*, no podremos crecer.



Los clientes que sí están habidos de mejorar, de ser sustentables, cuando hacemos el *benchmark*, resulta que todos los pares mexicanos están en cero. Nadie publica nada, y tenemos que utilizar comparativas internacionales, generalmente de Estados Unidos o Europa. Son muy pocos los que están ya en el camino de operar con un nivel real de madurez.

¿Qué tanto hay dos mundos en el enfoque de sostenibilidad? Quizá las trasnacionales lo tienen cubierto, pero ¿cuál es el estatus de las medianas y pequeñas?

Me parece que hay inclusive tres mundos. Uno sería el de las pymes y el de las grandes empresas, el cual se divide en dos, empresas mexicanas que tienen una exposición importante a otros mercados, Cemex por ejemplo, que tiene muchas operaciones en Europa y una política de sustentabilidad impresionante. Ellos están completamente comprometidos, tienen acciones. Podemos, sin embargo, ver otras que, a pesar de ser grandes empresas mexicanas, gran parte de su negocio está en México y Latinoamérica, donde no existe presión de los inversionistas

ni del consumidor, o el reporte como existe en otras regiones. Existe un *lagging process* en empresas que no han estado expuestas a otras jurisdicciones.

A las empresas pequeñas, quien les va a pedir que sean sustentables es una gran empresa; generalmente no va a ser el consumidor. Van a ser *Tier One*, *Tier Two* de una gran empresa automotriz, aeroespacial, y son estas últimas, cuando comienzan a descarbonizar su cadena de producción, cuando quieren arreglar su huella hídrica, las que piden ayuda a las pequeñas para que cambien, porque son parte de su cadena.

Entre las grandes empresas hay diferencias también. Si son familiares, privadas, tienen una presión mucho menor que las públicas, que además tienen inversionistas institucionales que exigen no solo que se den *statements*, sino que realmente se tenga un programa, un modelo, un reporte, un progreso en este tema. Existen entonces esos varios mundos y cada uno de ellos es distinto. En alguno la sostenibilidad es más *push* y en otros más *pull*. El camino en cada uno tiene un tiempo distinto y además, un *driver* distinto.

A pesar de que sean distintos, ¿hay alguna forma de que exista un estándar de sostenibilidad?

La sustentabilidad es distinta para cada quien. Los retos de una industria no son los de otra. Incluso una misma industria, en distintas geografías, tiene retos distintos. Hemos aprendido que cuando alguien reporta, ese reporte pudiera no ser significativo o comparable con otros.

Actualmente, el Internacional Financial Reporting Standards (IFRS) está realizando el diseño del estándar de sustentabilidad *per se*, como si fuera un estándar de contabilidad o financiero, para que sea utilizado como el estándar global. Diría que tiene bastante aceptación; muchos de los grandes jugadores en reporteo –el sistema financiero, el sistema bancario– apoyan totalmente este reporte. Se juntaron todas las partes, porque antes se quería un estándar para reportar el agua, otro para cambio climático, etcétera.

Creo que vamos a llegar a un nivel donde entendamos cuáles son los principales *drivers* que tendremos que medir, reportar, y que son

necesitamos que existan políticas públicas alineadas y con incentivos adecuados para que las empresas puedan llegar a un *net zero*, y sean capaces de tener políticas de sustentabilidad.



relevantes. Nos daremos cuenta que seguiremos necesitando análisis para hacer el salto entre una industria o una geografía, porque no es lo mismo la necesidad de agua para la industria refresquera que para la metalúrgica, por ejemplo.

¿Cómo está México en programas de cero emisiones?

Mal. Climate Action Tracker es una plataforma que publica el *status* de los países en general. En su último reporte México se encuentra en la última categoría, que en inglés es *critical insufficient*. Son ocho los países clasificados en esta categoría. Dentro de ellos estamos nosotros,

Argentina, Rusia. Esto nos dice que los compromisos que México acordó a nivel país con las contribuciones del Acuerdo de París están muy lejos de cumplirse. Esto es a nivel gobierno.

Hablando de industria, el compromiso para medir y llegar a un *net zero*, es si tienes una meta basada en ciencia, en inglés SBTi (Science Based Targets Initiative). En el último reporte que revisé, teníamos 34 empresas mexicanas que estaban comprometidas. Son muy pocas. Estamos muy lejos.

Como sociedad, tenemos temas más apremiantes que en ocasiones hacen que se nos olvide o no sea prioridad el cambio climático. Hablamos

de inseguridad, crisis, inflación. El cambio climático simplemente nos va afectando cada vez más, y mientras no nos toque de manera directa, lo cierto es que como sociedad no estamos reaccionando.

¿Cómo impulsar el uso de energías alternativas en un entorno como el que describes?

Creo que hay un gran deseo de la industria por las energías alternativas. Dentro de la moda del cambio climático, en lo que todo mundo piensa es en energía. La realidad es que el tema es mucho más complejo, pero este punto es el que nos viene a la mente. Todo mundo quiere tener paneles solares o energía de granjas de viento. El tema ha sido político. En el entorno mexicano no tenemos la madurez para el *net zero*, pero sí la tenemos para entender que necesitamos energías limpias y el cambio realmente se dará cuando exista un cambio en política pública y dejen de existir frenos. Si esto se da, mucha de la industria y los consumidores, van a migrar a este tipo de energías.

¿Qué más se puede hacer para promover los objetivos ESG en México?

Hay que señalar primero que cada vez que hablamos de ESG, de crisis climática, se habla de los problemas, de los retos, de la catástrofe. Sin embargo en cada crisis hay oportunidades. Si queremos tener una mayor involucramiento, que existan más actividades, acciones, programas de ESG a nivel industrial, tenemos que considerar todas las oportunidades que esto nos genera. Existen ejemplos como el de las industrias que adecuaron sus centros de distribución a las inundaciones. Cuando se sufrió el huracán Katrina, las industrias que contaron con esos centros pudieron distribuir sin problema sus productos y su *market share* creció mucho.

Podemos pensar en actividades como el sector de telecomunicaciones, donde se necesitan alertas tempranas de riesgos climáticos. Antes sabíamos que llegaría un huracán o un ciclón con mucho tiempo de anticipación. Ahora es más rápido. El tema de los tornados, que en México no era algo normal, está aumentando y no tenemos sistemas de alerta. El sistema de telecomunicaciones puede generar un servicio útil, que al final es generación de negocios.



sigo escuchando cómo el cambio climático cambiará el mundo, a México, a la zona de Norteamérica, pero nunca escucho que alguien diga cómo va a cambiar su propio mundo.

Si revisáramos cada industria, podríamos ver que nos genera un enorme potencial de oportunidades. Los consultores estamos vendiendo miles y miles de dólares en temas de políticas ESG, de reporte, etcétera. El sector bancario ha crecido el financiamiento verde, el sostenible, es exponencial. Tenemos que dejar de pensar en ESG como una simple moda o la respuesta a una crisis. Debe integrarse en el modelo de negocios, para que todas las oportunidades que existen en nuestro sector puedan ser explotadas y realmente podamos seguir sosteniendo el tercer pilar del que hablaba al inicio, que es el económico y no enfocarnos únicamente en el ambiental.

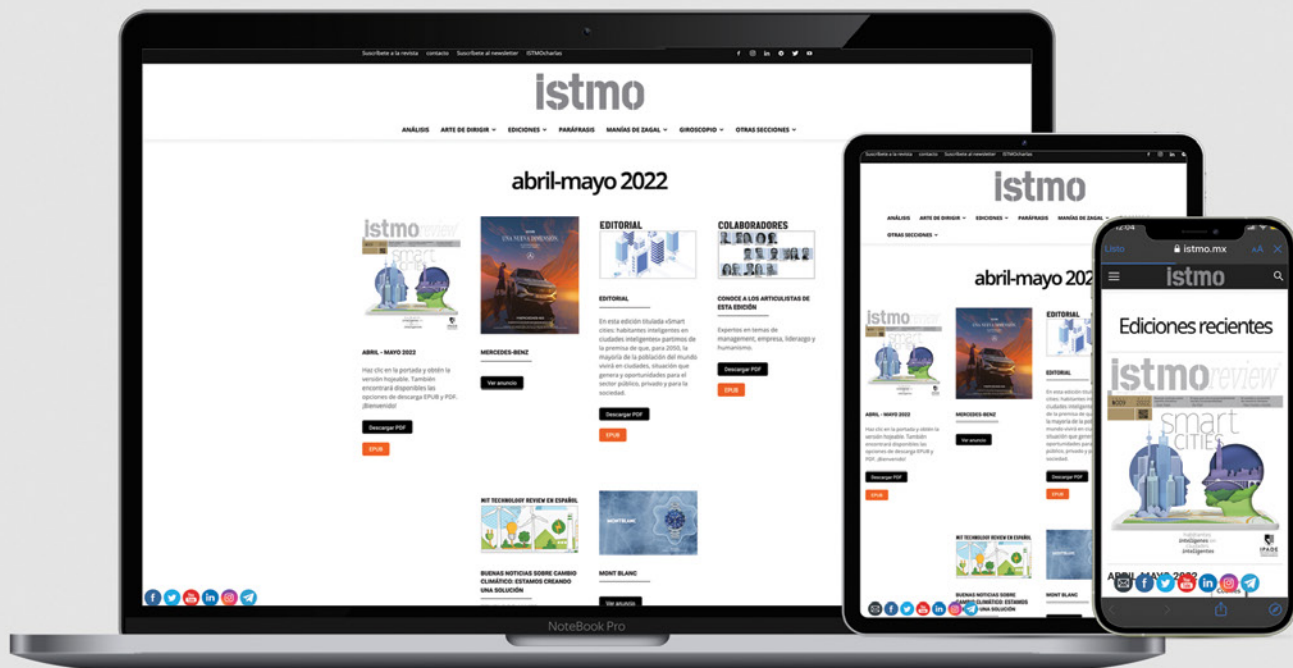
Uno de los retos que a nivel empresa estamos viendo en el Foro Económico Mundial Chapter Zero, es un *buy in* de los gerentes o los directores, pero cuando llega al Consejo se atora, al no contar éste con la preparación o la madurez

necesaria para poder entender el reto ni las oportunidades que se presentan en esta crisis. Por ello, necesitamos capacitarnos a todos los niveles, principalmente en la alta dirección, para entender el reto que enfrentamos como humanidad, y reaccionar como empresa de manera adecuada para seguir siendo redituables. Es decir, no verlo nada más como la crisis que va a matar al mundo, porque quizá podemos salvarla y también hacer un gran negocio.

El acompañamiento a la alta dirección es muy importante, y uno de los retos que tiene México tanto en las grandes empresas como en las pymes, con la diferencia que ya hemos señalado de menor exigencia para estas últimas. Necesitamos entender esto desde la parte más importante, el órgano de administración, cómo una gobernanza climática adecuada es necesaria para la continuidad del negocio. </>

istmo[®]review

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



Conócela
y suscríbete
istmo@ipade.mx



«El desencanto desmotiva la participación, la falta de participación de la ciudadanía genera que la autoridad no sea exigida a rendir cuentas».



un **viejo ideal** que nos
ha dejado de **importar**

GILBERTO DEL PASO

Si pensamos que, a principios del siglo XIX, Estados Unidos era considerada la única democracia en el continente y que ahora en la mayoría de los países de la región se realizan elecciones libres y periódicas, podríamos afirmar el régimen «del pueblo y para el pueblo» se ha mantenido exitosamente como la forma de gobierno por antonomasia en la región.

Sin embargo, en América Latina, el camino hacia mejores y más sólidas democracias ha sido arduo y lleno de obstáculos. Con la llegada de nuestras independencias, nuestros países comenzaron a declararse repúblicas y se inició un serio proceso hacia su democratización. La mayoría de los países pasaron por el duro e intrincado proceso de consolidarse; luchas intestinas para acceder al poder, imposiciones periódicas de dictadores y autócratas que desafiaron la estabilidad de las nuevas repúblicas, las fuertes influencias externas que apoyaron militarmente a los bandos de su preferencia a cambio de beneficios que socavaron la soberanía y el territorio. A pesar de esto, acuerdos políticos y leyes que se plasmaron en las primeras constituciones comenzaron a surgir, muchas de ellas murieron pronto; se perdieron en el olvido, pero otras nacieron y fueron consolidándose.

Para el siglo XX ya teníamos en la región el consenso general de que debíamos establecernos como repúblicas democráticas. La región comenzó a vivir internamente momentos de estabilidad. En muchos casos se dieron reveses mediante la aparición de caudillos, interrupciones del régimen democrático a causa de golpes de Estado militares, revoluciones fruto de la constante influencia de la bipolaridad mundial. Sin embargo, el deseo de vivir en democracia y la necesidad de establecer un gobierno plural no dejó de estar presente, al contrario, se convirtió en un ideal de los pueblos.

Ya para los años ochenta, comenzaba una ola de democratización que se esforzaba por alejarse de las vías violentas de acceso al poder e intentaba crear transiciones pacíficas a través del ejercicio del voto. Con el fin de la Guerra Fría también se intentó terminar con los conflictos internos, especialmente en Centro América y algunos países del sur del continente.

Entre los países de la región, como en ninguna otra parte del mundo, hemos vivido largos tiempos de paz. Nuestras fronteras se han modificado muy poco en 150 años comparado con otras regiones como Europa, donde se crean nuevas todavía. Pareciera que, al menos en el plano internacional, Latinoamérica cumplió con el ideario de *La Paz Perpetua* (1795) donde Emmanuel Kant planteaba que las nuevas repúblicas eran más propensas a evitar conflictos entre ellas que otras formas de gobierno. Esto se convirtió en la teoría de la *Paz Democrática* que Michael Doyle explica de manera muy amena en su artículo *Three Pillars of Liberal Peace* (2005). Las democracias de América estaban fundadas en los mismos principios y en esa lógica, buscaban acuerdos pacíficos ante situaciones de potencial conflicto.

Aun cuando en general la región tiene en su haber muy contadas guerras entre sus propios Estados, en términos de estabilidad interna siguieron siendo frágiles. Muchos gobiernos llegaban al poder con muy poco respaldo ciudadano y siempre existía el riesgo de que las fuerzas armadas, las élites económicas definieran el destino de las autoridades elegidas democráticamente.

El mayor consenso regional sobre la necesidad de preservar y defender la democracia en la

la ciudadanía
comienza a pensar
que la democracia
se está quedando
corta para resolver
sus problemas.



región se dio a principios del siglo XXI, curiosamente el día 11 de septiembre de 2001, justo el mismo día en que caían debido a un ataque terrorista a las torres gemelas en Nueva York. Ese mismo día los 34 países que conforman la Organización de Estados Americanos (OEA)¹, aprobaron la Carta Democrática Interamericana (CDI), un instrumento regional que sentaba las líneas generales de lo que significa para el hemisferio la democracia. En su artículo primero, la Carta establece que «Los pueblos de las Américas tienen el derecho a la democracia y sus gobiernos a promoverla y defenderla. La democracia es esencial para el desarrollo social, político y económico de los pueblos de Las Américas» (Carta Democrática Interamericana, artículo 1).

La CDI es un instrumento único en el mundo, porque define claramente los elementos principales que conforman un sistema democrático, a saber: el respeto a la ley, la limitación y separación de los poderes del Estado, la necesidad de establecer elecciones limpias (justas y universales), el deber de los Estados que se respete la libertad de asociación y expresión, la obligación de los Estados de respetar los derechos humanos y la importancia de que las democracias enfoquen sus esfuerzos a combatir la pobreza y a romper las brechas sociales que generan desigualdad. La Carta es un parámetro equilibrado y consensuado de qué debe entenderse por democracia. Es un ideario de lo que debería promoverse y difundirse.

Una de las grandes novedades de la Carta es su capítulo IV que trata sobre el «Fortalecimiento y Preservación de la Institucionalidad Democrática». En esa sección de la Carta se establecen los mecanismos para que los gobiernos del hemisferio puedan prevenir y actuar en caso de una situación que pueda generar o esté generando un riesgo al sistema democrático de un país miembro de la OEA. El fondo de esta sección de la Carta fue justamente atender situaciones ocurridas en el pasado donde las fuerzas militares en confabulación con otros poderes del Estado buscaran derrocar a quienes habían llegado al poder por la vía democrática.

Se pensaba que, mediante la Carta, se podía avanzar en la promoción de los valores democráticos y disponer de instrumentos regionales para evitar cualquier amenaza a la estabilidad

democrática dentro de los países pudiera ser contenida a tiempo. Sin embargo, la Carta es un consenso regional por parte de los poderes ejecutivos y no contempla los casos en que sea justamente el poder ejecutivo, quien violente la institucionalidad democrática. La Carta aun ahora se le critica que quedó como un ideal, un sueño, una aspiración regional inalcanzable al no existir un mecanismo concreto que exija de los gobiernos su defensa y cumplimiento.

Algunos politólogos califican la primera década de este siglo como la época de oro de la democracia en la región. Como nunca se establecieron transiciones democráticas de manera pacífica, la estabilidad ayudó a que los países crecieran de manera estable aprovechando la bonanza económica fruto del incremento en los precios de los *comodities*. Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo entre el año 2000 y el 2013 la pobreza logró reducirse en la región 42.3 al 23.1 por ciento.

Pero, así como llegó la bonanza, también se fue. La crisis económica mundial de 2008 dejó al descubierto nuestras debilidades institucionales. Se pudo observar cómo en varios países, ese ideal democrático se fue alejando. Si bien antes de la llegada del COVID-19 ya había serias preocupaciones por la manera ineficaz de resolver los problemas que enfrentaban nuestras sociedades (desigualdad, corrupción y violencia, solo por mencionar algunos), con la presencia de esta quedaron evidenciadas aún más nuestras vulnerabilidades.

Los mecanismos regionales que supuestamente existían para atender los grandes problemas que aquejaba la región fueron insuficientes ante la magnitud de la crisis de salud. Los números no mienten: casi tres millones de personas murieron a causa de la pandemia en la región, un millón más de que la segunda región más afectada por la pandemia (Europa). El hemisferio occidental, que representa el 13% de la población mundial, generó el 43% del total de las muertes por COVID-19 en el mundo. Las democracias regionales jugaron solas el juego y todas perdieron.

LO QUE APRENDIMOS DE LA CRISIS SANITARIA

La pandemia dejó al descubierto las profundas debilidades de los Estados latinoamericanos. En su último informe *V-Dem Index* (2022), que

la pandemia dejó
al descubierto
las profundas
debilidades
de los Estados
latinoamericanos.

intenta medir el avance y consolidación de la democracia en el mundo, deja de manifiesto esta situación. De los ocho factores que presenta el informe, siete presentaron menores puntajes en la región que el año anterior.

El informe señala que el estado de la democracia volvió a los niveles de 1989. «*Los avances de la democracia en estos 30 años se han desvanecido.*», -dice sin dudar el informe. En estos momentos, sólo el 13% de la población mundial vive en regímenes democráticos y las regiones que más han sufrido el declive democrático son la región del Asia-Pacífico, el Este de Europa, Asia Central y algunas partes de Latinoamérica y el Caribe. En estos momentos el 70% de la población mundial vive en regímenes autocráticos.

Según el estudio en la región de Latinoamérica y el Caribe, el 84% de la población vive en una democracia electoral², el 4% de la población vive en una democracia liberal³, 10% en una autocracia electoral⁴ y el 2% en una autocracia cerrada⁵.



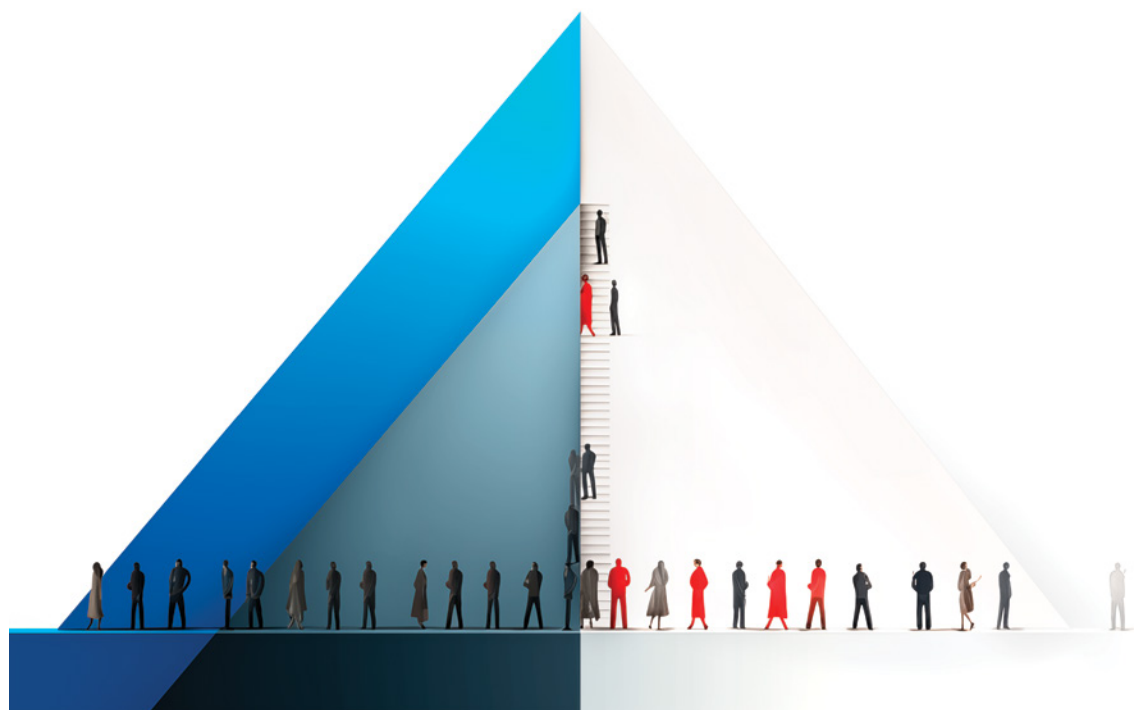
En una nota positiva, el informe señala que en Latinoamérica y el Caribe, los países que están en procesos de democratización fueron los que mayores mejoras han tenido en materia de restricciones judiciales al poder ejecutivo, obligando a los líderes de la región a rendir cuentas.

Por otra parte, el aspecto de la democracia que más declinó en la región fue la libertad de expresión, especialmente a los medios de comunicación seguida de la libertad de asociación a causa de ataques y violencia contra la sociedad civil.

El informe explica que la polarización social es un elemento que en estos diez años se ha incrementado; «cuando la polarización social alcanza niveles elevados se comienza un proceso de dismantelamiento de la democracia» -insiste.

Los actores políticos, que son parte de la sociedad, han ido poco a poco asumiendo posiciones que buscan desmarcarse de las posiciones de los demás partidos como una manera de ganar adeptos. El juego de la competencia democrática, entendida como la disputa de actores políticos ente sí para ganar el gusto y beneplácito de las mayorías para hacerse del poder, en muchas ocasiones se transforma en una contienda que resalta las diferencias dejando de lado las similitudes y las causas comunes. Los actores políticos y sociales optan por dinámicas de confrontación y discusión más que enfoques inclusivos y consensuados; resulta imposible construir consensos de manera virtual.

Esto se ha agravado considerablemente con la llegada de las redes sociales. La necesidad de comunicar ideas y propuestas complejas en espacios que obligan a ser sumamente reducidos y efímeros traen consigo consecuencias negativas para la democracia. Los nuevos espacios que otorgan las redes sociales sirven ahora como una forma de trinchera donde los actores políticos manifiestan ideas en su mínima expresión, al mismo tiempo que las utilizan como púlpitos virtuales para atacar al oponente. Una imagen, un video, una frase sirve ahora para destruir la imagen y el prestigio de personas o grupos de la sociedad. Las sociedades se han vuelto, más dispersas y menos resueltas a resolver sus problemas por la vía del diálogo y consenso. La desinformación está al alcance de un desliz de dedo. Las opiniones infundadas tienen el mismo peso que la de los expertos y personas de ciencia.



la polarización social es un elemento que en estos diez años se ha incrementado; «cuando la polarización social alcanza niveles elevados se comienza un proceso de dismantelamiento de la democracia.»

En un momento se creyó que, para eliminar las disputas, lo que los actores políticos tenían como alternativa era proponer mecanismos de consulta directa a los ciudadanos. Frente a un tema que polariza a la sociedad, parecía que lo mejor era preguntarle directamente qué piensa y qué se debe hacer. Sin embargo, las últimas experiencias, utilizando mecanismos de participación directa, han sido poco prometedoras. Han terminado por ser ejercicios que no resuelven las conflictividades, sino, por el contrario, parecen agravarlas. Las sociedades se han dado cuenta poco a poco que los mecanismos de participación directa no son perfectos; si no están bien diseñados, pueden manipularse y desvirtuarse con facilidad.

El informe hace notar que desde el año 2000, los gobiernos de la región latinoamericana y del caribe han incrementado el uso de las redes sociales para desinformar. Por una parte, la desinformación en las redes sociales la han usado los gobiernos para generar animosidad, e incluso

violencia en contra de grupos opositores. Por otra parte, se ha usado como propaganda para buscar que la ciudadanía apoye alguna política, como ha sido el caso generalizado de las políticas de salud durante la pandemia del COVID-19.

«EL DESENCANTO DESMOTIVA»

A cambio de un voto, los actores políticos son capaces de hacer promesas poco realizables que requieren de un respaldo político/institucional que en realidad no se tiene. El objetivo primordial en campaña es ganar; «prometer, no cuesta nada». Las promesas incumplidas, los oídos sordos ante una situación que exige una acción inmediata, la presencia de un problema estructural que persiste ante los ojos indiferentes de la clase política genera una gran presión que, si no se maneja correctamente, termina en la calle. Basta con ver la situación política/social de algunos de los países de la región para saber que hay sectores enormemente descontentos con el *statu quo* de la política, con la falta de una respuesta clara a los problemas reales de las personas y altamente sensibilizados ante las medidas de los gobiernos que puedan afectar los intereses de todos o algunos grupos sociales. Prueba de esto es que después de la pandemia, en la mayoría de los países de la región donde hubo elecciones libres, los gobiernos tuvieron que ceder el poder al candidato opositor.

Finalmente, el informe señala que, si bien ha habido avances y retrocesos en la región en los últimos 10 años, la mayoría de los países se mantiene a niveles de democracias electorales. Es imperativo trabajar en los otros elementos, fuera de las elecciones, que conforman la democracia para poder lograr un tránsito efectivo hacia democracias liberales. En ese sentido, el equilibrio de los poderes del Estado, la creación e independencia de los órganos de control del Estado y una sociedad civil activa que exija cuentas a sus gobernantes resultan clave. Sin estos elementos, no hay democracia que aguante, por más resistente que creamos que lo es.

Es muy dicente que en el último año de la encuesta de *Latinobarómetro*, una encuesta que mide desde 1995 la aprobación de la democracia y la valoración de otros factores que la constituye, donde se muestra que, en el 2010, el 63% de los encuestados apoyaba la democracia

siendo ahora únicamente el 48%. La democracia nunca había sido tan poco valorada, especialmente entre los jóvenes, quienes a la pregunta de si están satisfechos con la democracia, el 69% respondió que no. La población nunca había sido tan indiferente ante la democracia, un 28% de los encuestados dice darle igual vivir en un régimen democrático que en uno que no lo es.

La ciudadanía comienza a pensar que la democracia se está quedando corta para resolver sus problemas. El principio clave de la democracia es que, ante el descontento popular, la mayoría tiene la posibilidad de cambiar las cosas con su voto. El ciudadano sale motivado a las urnas para exigir un cambio de autoridades. El problema es cuando reiteradamente ese cambio que se espera nunca llega. Los problemas siguen allí, sin resolverse y en muchos casos, han empeorado.

Los actores políticos y sociales optan por dinámicas de confrontación y discusión más que enfoques inclusivos y consensuados; resulta imposible construir consensos de manera virtual.



es imperativo trabajar en los otros elementos, fuera de las elecciones, que conforman la democracia para poder lograr un tránsito efectivo hacia democracias liberales.

La gente está perdiendo la esperanza en la democracia. El desencanto desmotiva la participación, la falta de participación de la ciudadanía genera que la autoridad no sea exigida a rendir cuentas. Una autoridad que no se someta a la rendición de cuentas tenderá a convertirse corrupta y autoritaria.

Lo que no permite tener una visión optimista de hacia dónde se dirige la democracia es precisamente que los actores políticos se han empeñado en creer que la democracia es un juego de *suma cero* donde quien llega al poder por las urnas tiene el derecho a imponerse sobre los demás actores políticos. La política se vuelve la manera en que los corruptos se apoderan del erario, olvidándose que es la política un medio para servir a la sociedad.

Si vamos sumando elementos de descontento, frustración y desencanto de la vida política, podemos darnos cuenta de que los retos para consolidar las democracias en la región son muchos. Sin embargo, debemos entender que siempre habrá *crisis* y que a partir de estas se generaran roces y conflictos entre los diferentes grupos que conforman la sociedad. El conflicto es natural al ser humano, pero la diferencia estará en cómo la encausamos.

En muchos casos si el conflicto es tratado adecuadamente, si se crean las instancias y la estructura necesaria para abordarlos, los resultados pueden terminar fortaleciendo a la democracia. El conflicto en sí mismo es una consecuencia esencial de los sistemas democráticos que la fortalecerá y se tienen los instrumentos necesarios para manejarlo pero que la debilitará si se ignora y/o reprime.

Como he intentado explicar, la democracia siempre se ha abierto camino pese a las dificultades que ha enfrentado. Si definimos crisis como el momento en que el pasado resulta obsoleto para resolver los problemas del presente y de cara a futuro no vislumbran nuevas alternativas que podrán resolverlos, entonces podemos decir que la democracia está en crisis.

Tenemos enormes retos que están afectando la vida de millones de personas. Sin que se resuelvan temas tan arraigados en nuestras sociedades como la corrupción, la violencia y la desigualdad, tristemente cada vez más ciudadanos comenzarán a abandonar este ideal que ha tomado más de dos siglos construir. Tenemos en la región ya



algunos ejemplos de países que transitaron de ser democracias electorales a autocracias electorales con daños casi irreparables para estas.

Coincido con Adam Przeworski cuando en su conocida obra, *Crisis of Democracy* deja claro que solo es posible evitar el decaimiento democrático si individualmente nos anticipamos a analizar los efectos perjudiciales de las políticas de los gobiernos que minan los valores democráticos, y de manera colectiva, nos proponemos un cambio de rumbo. Aún estamos a tiempo. </>



El autor es filósofo con maestría en Gobierno y Relaciones Internacionales. Tiene más de 15 años trabajando para organismos regionales internacionales, especialmente en temas relacionados con paz y democracia.

¹ Exceptuando Cuba.

² Es la que cuenta con elecciones libres y justas, sufragio universal, pero falla en los demás aspectos que contempla la democracia.

³ Para que un país se considere una democracia liberal debe de contar con elecciones libres y justas, sufragio universal, libertad de expresión y de asociación, limitación del poder mediante el poder legislativo y judicial, imperio de la ley y reconocimiento de los derechos humanos.

⁴ Estas emulan todas las características de una democracia, pero fallan substancialmente en la calidad y cualidad de los aspectos que la definen como una democracia.

⁵ Son aquellas que se gobierna por una persona o grupos de personas al margen del pueblo.



GIROSCOPIO

No es imprescindible, pero su ausencia detona algunos inconvenientes.

Janaína Torres-Rueda

C A M B I A R A B R A S I L
D E S D E L A S C O C I N A S

Recientemente nombrada como mejor chef mujer por *Latin America's 50 best restaurants*.

ARTURO TORRES LANDA

Cocinar ha dejado de ser un acto solo destinado a saciar apetitos y complacer paladares. En la actualidad, son numerosos los chefs que han puesto su talento culinario y visión de negocio para difundir diferentes mensajes: desde recordarnos la importancia del disfrute de la gastronomía como arte hasta alzar la voz y colaborar en la lucha contra el cambio climático. Entre ellas podemos contar a la reconocida cocinera brasileña Janaina Torres-Rueda, quien ha empleado los fogones como plataforma, primero, para reconvertir el centro de su ciudad de residencia, São Paulo. Ahora, no conforme con ello, también se ha sumado a toda una mirada de personalidades que pugnan por una mayor igualdad dentro de las cocinas.

Originaria del centro de Sao Paulo, Janaina Torres-Rueda recuerda desear dedicarse a la cocina desde muy temprana edad. Con tan solo 14 años, la chef brasileña ya disfrutaba de agasajar a amigos e invitados en casa con los platillos que cocinaba, de manera que tuvo claro desde entonces los alcances que puede tener un buen plato servido en la mesa. Trece años después, ese amor la habría de acercar a Jefferson Rueda, también cocinero con quien contrajo matrimonio. De la suma de ambos talentos nacería Dona Onca, restaurante informal ubicado en la base del emblemático edificio Copán (centro de Sao Paulo) que, sin embargo, acabaría por transformar la imagen de los bares locales al ofrecer platillos y bebidas de gran calidad inspirados en la tradición paulistana. Sobre la fama y renombre

de este concepto nacería después, en 2008, A Casa do Porco, restaurante que retoma las tradiciones ibéricas y latinoamericanas del consumo y aprovechamiento del cerdo para presentarla a manera de delicias contemporáneas. Al igual que Dona Onca, la ubicación elegida para abrir a A Casa do Porco no es casual, ya que también se localiza en el barrio central de Sao Paulo, distrito que se ha renovado y revitalizado gracias, en gran medida, al establecimiento de restaurantes de gran calado económico y social, como los que comanda Janaina Torres-Rueda.

Así, no conforme con su aportación al renacimiento del centro de su urbe natal, Janaina Torres-Rueda ha también puesto su grano de arena en la mejora de las condiciones nutricionales de los niños de Brasil. En 2016, la cocinera, en colaboración con el gobierno local, diseñó varios de los desayunos escolares que se sirven en las escuelas públicas del país. Para lograrlo, se

enfocó en capacitar a las cerca de 2000 cocineras encargadas de esta labor, quienes a partir de entonces tienen como consigna emplear productos frescos, naturales y en equilibrio nutricional.

Con el impulso otorgado por el premio American Express Icon Award 2020, que reconoce la labor individual y social de cocineros globales, así como el reconocimiento de su restaurante A Casa do Porco, como el mejor de Brasil de acuerdo con The 50 Best World Restaurants, Janaina Torres-Rueda ha tomado como bandera la de la equidad femenina, buscando que su personal se encuentre compuesto en partes equitativas por mujeres y hombres.

Y aunque sabe que no basta con lograr un equilibrio en el staff de su cocina, está consciente de que estos pequeños ajustes son capaces de generar auténticas marejadas de cambio positivo, imposibles sin la valentía de mujeres apasionadas como ella. </>



Foto: cortesía The World's 50 Best Restaurants



VELOCIDAD FUTURISTA

Conoce la motocicleta eléctrica de Dyson que tiene un diseño extraordinario y está repleto de funciones. Esta marca se ha especializado en ventiladores y a partir de ellos tomaron sus líneas de diseño, logrando un diseño como ningún otro. De los ventiladores rescataron su sistema de flujo avanzado para recolectar aire y alimentan su motor. Sin embargo, lo más impresionante de esta motocicleta es su pantalla LCD que se ilumina cuando presionas el encendido, dándole vida y color. Sus rueda no tiene rayos, lo que deja un hueco en el centro de la llanta, creando una apariencia única y futurista. Otra innovación en el diseño son tres delgadas líneas que conforman el faro y su luz de freno que provoca una apariencia de estar flotando. Este proyecto aún está en la etapa conceptual, pero pronto podrás adquirirla.

artstation.com/rashid_tagirov

EQUIPANDO TU CASCO

¿Has pensado en todas las mejoras que le puedes hacer a tu casco? La marca REVAN sí, es por eso que creó una serie de dispositivos que puedes montar en tu casco para mejorar tu experiencia en el camino. En primer lugar, te ofrece una cámara frontal, una trasera y una pantalla de visualización para que puedas captar todas esas imágenes impresionantes que has visto durante tus viajes. Todo quedará grabado en Full HD. Funciona para los viajes largos porque su batería dura hasta 12 horas. Además incluye un altavoz y un micrófono, así que es apto para hacer llamadas grupales y escuchar música. Todo esto es fácilmente controlable por medio de uno sencillo control que se monta en el manubrio. Todos estos dispositivos se adaptan a la mayoría de los cascos y pensando en tu seguridad también incluye una pequeña lámpara.

[@revan_dashcam](https://www.instagram.com/revan_dashcam)



MÚSICA Y SEGURIDAD

Disfruta de la música mientras conduces, con los audífonos diseñados especialmente para ser compatibles con tu casco. SlimBuds son los audífonos internos que permanecen en su lugar incluso cuando te pones y quitas tu casco. Son planos y compactos y vienen con un gancho de silicona que los mantiene aferrados a tu oreja de manera cómoda. Son compatibles con cualquier tipo de casco y no requieren ningún tipo de instalación extra. Por supuesto además de para usarlos con tu motocicleta, también son muy útiles al esquiar, patinar, correr y volar en parapente. Además de usarlos para escuchar tu música favorita y mejorar tu experiencia, también son útiles para proteger tus oídos en condiciones de mucho ruido, por ejemplo al andar en moto en carretera.

slimbuds.com



VIAJEMOS COMUNICADOS

Para comunicarte fácilmente con tus compañeros de viaje mientras andas en moto, te recomendamos el sistema de comunicación Sena 30K. Utiliza una red de malla y se puede conectar hasta a 30, 000 usuarios en un rango de casi dos kilómetros a la redonda. Basta con tocar un botón para poder comunicarte con tu grupo. Ofrece una conexión estable y si alguno de los miembros se aleja lo recolecta automáticamente cuando esté en el rango de alcance sin afectar a los demás usuarios. Se conecta vía bluetooth y te permite hacer varias tareas a la vez como tener una conversación al mismo tiempo que escuchas música, hacer llamadas telefónicas y escuchar la navegación GPS. También puedes elegir el modo privado para tener un número ilimitado de invitados. La comunicación con tus compañeros de camino es lo más recomendable para viajar con seguridad.

sena.com



EQUIPAJE CON SENTIDO

Si conoces las mochilas Herschel, seguro ya sabes que son durables, ergonómicas y que además tienen conciencia ecológica pues utilizan materiales reciclados y tiene varias acciones para borrar su huella de carbono. Pero para tus viajes y para moverte por la ciudad, te queremos recomendar especialmente la línea resistente al agua de Herschel. Está confeccionada con tejidos 100% reciclados y un revestimiento termoplástico TPE que la vuelve todoterreno. El City backpack es compacta pero en ella puedes guardar tu computadora portátil, tu vaso de agua y todo lo que necesitas en tu día a día con la seguridad de que están protegidos. Su garantía de por vida da fe de lo confiables que son. Además su diseño es unisex y atemporal.

mochilaherschel.com

MÁS QUE H2O

Últimamente ha ganado popularidad el agua adicionada con hidrógeno porque se han descubierto sus beneficios para la salud. Es por eso que te queremos recomendar PIURIFY una botella portátil para transportar tu agua pero que le adiciona hidrógeno. De acuerdo con estudios recientes el agua hidrogenada proporciona antioxidantes que te ayudan a balancear los niveles de PH de tu cuerpo. Lo que también promete el agua hidrogenada es andar a desintoxicarte y a mejorar tu sistema inmune. PIURIFY en tan solo 10 minutos infunde tu agua con hidrógeno, así que de manera sencilla puedes acceder a estos beneficios.

piurify.com



V I A J E S D E



CONOCE LA RECIENTE LISTA THE WORLD'S 50 BEST HOTELS

FERNANDA CARRASCO

La prestigiosa lista The World's 50 Best Restaurants anunció recientemente la primera edición de The World's 50 Best Hotels en donde se reconoce a los mejores hoteles alrededor del mundo. Estos hoteles han sido seleccionados por un grupo de conocedores como periodistas de viajes, hoteleros y viajeros experimentados. Esa lista fue votada por 580 expertos anónimos y de todo ese esfuerzo, se eligieron los 50 mejores hoteles del mundo.

Todos estos hoteles son magníficos, ya sea por sus instalaciones, por su atención, por sus restaurantes, por sus servicios *wellness* o por todo eso junto. Te presentamos los tres hoteles que encabezan la lista.

EL NÚMERO UNO: PASSALACQUA EN ITALIA

En el puesto número uno es el hotel Passalacqua, ubicado en la localidad de Moltrasio en la provincia de Como, en Italia. La construcción original de este hotel data del siglo XVIII, la hermosa construcción surge en las verdes colinas que están a la orilla del lago Como.

Un punto muy atractivo de este hotel son sus jardines cuyo origen es desde que se construyó el hotel. Están acomodados en terrazas y en ellos encontrarás lugares para descansar, leer y mirar el lago. Además, también verás su huerto con productos frescos que después probarás en su restaurante. Y por supuesto, lo más hermoso del jardín es su vegetación compuesta por cedros, rosales y múltiples arbustos y flores coloridas.





Four Seasons at Chao Phraya River, Bangkok
(izquierda y abajo). Hotel Passalacqua,
Moltrasio Italia (derecha)



Por supuesto la comida y los vinos que degustes en Passalacqua son deliciosos, el chef se basa en el respeto y cuidado a los mejores ingredientes frescos y de temporada. Todo está hecho en casa, por ejemplo: la pasta, el pan y los helados. Encontrarás el lujo en los sabores sencillos e intensos de los platillos tradicionales italianos.

Su *spa* es un espacio en el que han transformado el cuidado de la piel y del cuerpo en una total renovación a través de la medicina natural basada en la desintoxicación y desinflamación. Se especializan en traer de vuelta ese brillo de salud que se va perdiendo por el estrés. ¿Ahora entiendes por qué es considerado el mejor hotel del mundo? Planea tu próxima visita y sigue leyendo para conocer cuáles otros hoteles están en la prestigiosa lista The World's 50 Best Hotels.

ROSEWOOD HONG KONG, ENTRE LOS MEJORES

El segundo puesto de la lista lo ocupa Rosewood Hong Kong. Esta cadena hotelera es

garantía de confort y excelencia en el servicio y en China lo llevan a la perfección. Lo que este hotel ofrece son 413 habitaciones, salones para eventos, un enorme gimnasio y una alberca de 25 metros con efecto infinito que se une con el mar.

El hotel además cuenta con once restaurantes, cada uno con personalidad propia. En el restaurante Bluehouse sirven comida italiana, en The Legacy House sirven auténtica comida cantonesa y en el restaurante Chaat, merecedor de una estrella Michelin, sirven cocina refinada inspirada en la comida callejera y casera de la India. También encontrarás un restaurante especializado en postres y otro donde pasar una elegante tarde para tomar el té.

Por supuesto, las experiencias de bienestar en el *spa* de Rosewood Hong Kong son experiencias únicas. Allí usan la más alta tecnología y los cosméticos moleculares de Dr. Barbara Sturm en donde unen ciencia con naturaleza logrando resultados increíbles en tu piel.

MEDALLA DE BRONCE PARA FOUR SEASONS AT CHAO PHRAYA RIVER

No es un secreto que Four Seasons destaca entre los mejores hoteles del mundo y el de la ciudad de Bangkok fue el más votado de la cadena. Se trata de un resort urbano a la orilla del río Chao Phraya. Lo que Four Seasons at Chao Phraya River ofrece no solo son restaurantes, sino experiencias culinarias. Ya sea de la mano de su *sommelier* en Brasserie Palmier, en una tarde de té o en una cata privada de café con sus expertos baristas. La experiencia que sin duda te quitará el aliento es en el restaurante Yi Ting Yuan condecorado con una estrella Michelin y en donde sirven comida cantonesa. El chef residente de Four Seasons at Chao Phraya River es Andrea Accordi, quien en su carrera ha acumulado ocho estrellas Michelin.

Las experiencias de bienestar que ofrecen en Four Seasons at Chao Phraya River son muy interesantes como sus clases de yoga en una tabla flotante que desafía tanto a tu mente como a tu



Hotel One & Only Mandarin, Riviera Nayarit (*izquierda*). Hotel Chablé Yucatán (*abajo y centro*).

cuerpo. Por supuesto no dejes de tomar un masaje, pues es bien sabido que en Bangkok son especialistas en la materia. Solicita el masaje Four Seasons Bangkok Signature o Thai Para Kob en donde usan compresas herbales.

PRESENCIA MEXICANA EN THE WORLD'S 50 BEST HOTELS

Fueron tres los hoteles mexicanos que se ubicaron en la lista de los 50 mejores hoteles del mundo. El hotel en México que escaló más alto en la lista, ocupando el número ocho es One & Only Mandarin en la Riviera Nayarit. Este es un resort de lujo enclavado en un acantilado, por lo tanto, el paisaje circundante es selva tropical y mar. Las habitaciones son tipo villa con terrazas amplias y una decoración sencilla y elegante que no desentona con el paisaje natural. En este hotel se especializan en los servicios de bienestar integral y hechos a la medida para los huéspedes que lo solicitan. Los servicios son tan profundos que incluso forma parte del equipo de One & Only Mandarin Linda Mariscal, una curandera local que pone en práctica la sabiduría ancestral por medio de temazcal y medicina tradicional; para ayudar a los huéspedes a sentirse mejor y renovados.

Destaca el restaurante Carao cuyo menú fue diseñado por el reconocido chef Enrique Olvera.





Allí se sirve comida mexicana contemporánea con el toque atrevido que siempre le aporta el chef Enrique Olvera. Imperdible el taco de camarón azul con frijoles o en temporada de lluvias el tamal de huitlacoche acompañado con quintoniles y salsa martajada.

El puesto número trece de la lista The World's 50 Best Hotels lo obtuvo el hotel Chablé Yucatán, que se localiza en Chocholá a treinta minutos de la ciudad de Mérida. Este hotel se caracteriza por su lujo moderno de la mano del encanto de una hacienda tradicional mexicana. Cuenta con vistas espectaculares y está situado justo al lado de un cenote. En el *spa* van mucho más allá de masajes y faciales, pues ofrecen terapia de flotación, así como tratamientos diseñados para cada huésped por curanderos mayas.

En Chablé Yucatán además comerás delicioso pues en el restaurante Ixi'im (maíz en maya) sirven platillos de la cocina mexicana contemporánea con toques de los sabores yucatecos. El menú fue diseñado por el chef Jorge Vallejo, en conjunto con el chef residente del hotel Luis Ronzón. Tienen tres opciones de menú degustación que ofrecen toda una experiencia redonda. Pero si prefieres pedir a la carta es muy recomendable el arroz con venado al pib.



Cocina mexicana, restaurante Ixi'im en el hotel Chablé Yucatán, (*abajo*). Esencia, Se localiza en Xpu-Ha, Quintana Roo (*arriba*).

El Hotel Esencia se colocó en el puesto diecinueve de la lista The World's 50 Best Hotels. Se localiza en Xpu - Ha, Quintana Roo; a medio camino entre Playa del Carmen y Tulum. Todas las habitaciones que conforman este hotel son suites con amplias terrazas con vista al mar.

En su restaurante Mistura podrías probar las delicias de la cocina mexicana con un toque mediterráneo. En su menú ofrecen platillos de mariscos, especialidades a la parrilla. Prueba el

tartar de atún con puré de aguacate, piña a la parrilla y un toque de chile serrano.

El *spa* del Hotel Esencia se ocupa de proporcionar a quienes lo visitan experiencias que cultiven la belleza, la paz y le equilibrio a través de prácticas mayas ancestrales y de las comodidades de un spa de hoy en día.

¿Necesitas más razones para visitar estos hoteles? Prepara tu maleta y conócelos uno a uno. </>

¿Por qué vivo en Bosque Real?

P O R Q U E S E V I V E D I F E R E N T E



En el vertiginoso entorno actual, el concepto «calidad de vida» se hace cada vez más conocido y, a la par, más anhelado. Muestra de ello es que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) publica de manera bianual el «Better life index» en el que se muestra que, para tener una mejor calidad de vida, se necesitan aspectos como: condiciones idóneas de vivienda y pertenecer a una comunidad bien constituida.

Tomando en cuenta aristas como las anteriores, surgió Bosque Real, un desarrollo inmobiliario ubicado en un privilegiado lugar en la zona metropolitana de la Ciudad de México, considerado el más importante de América Latina. Desde su concepción se planeó estratégicamente para ser un referente para las siguientes generaciones pues, no solo ofrece el mejor lugar para vivir, también brinda un estilo de vida incomparable con una libertad única en el país, gracias a su sistema de alta tecnología, en el que se monitorea cada centímetro del desarrollo, propiciando así un entorno con incidencia cero en delincuencia.



De igual manera, los residentes comparten un sentido de pertenencia, creando conexiones significativas en un entorno que fomenta el intercambio intelectual y social, como es el caso de Bosque Real HUB, un lugar donde los residentes y el público pueden disfrutar de exquisitos restaurantes, un *coworking* para todos los visitantes y una ludoteca para que los niños se diviertan.

Grupo Bosque Real cuenta con 13 desarrollos que están enfocados en diferentes segmentos con departamentos, residencias, lotes residenciales y oficinas con la más alta tecnología. También, ha puesto en el mercado el primer proyecto mixto con oficinas, comercios y suite con operación hotelera. Todo esto realizado por una de las firmas de diseño más importantes del mundo: Pininfarina.

Sin duda, Bosque Real es el espacio ideal para quienes buscan una mejor calidad de vida, pertenecer a una comunidad selecta, disfrutar de áreas verdes con un excelente nivel de seguridad y, sobre todo, invertir en un desarrollo de gran plusvalía. ¡Bosque Real vive diferente!

www.bosquereal.com

 Bosque Real Oficial

 @bosquerealmx

 Grupo Bosque Real



Baja California Sur

S U S T E N T A B I L I D A D , E C O N O M Í A Y B I E N E S T A R

MARIANNA MAGOS

Sembrar la voluntad en las personas y entender que los cambios son a largo plazo, sin dejar de realizar acciones sustentables, es el ADN de las granjas acuícolas de Baja Sur, quienes promueven el respeto por las temporadas de las especies marinas de consumo humano y la responsabilidad alimentaria.

Debemos cuidar la tierra, nuestro patrimonio y nuestra economía, pero, ¿A qué nos referimos? Quizás, a tener más cuidado en nuestras compras de consumo diario e incluso en nuestra manera de ordenar algún platillo en un restaurante, en donde sepamos de dónde vienen los productos, qué tan saludable es y si estamos dejando una derrama económica en nuestro país.

Las empresas mexicanas que promueven la pesca sustentable cada vez crecen más, cada una de ellas debe contar con los permisos adecuados para la producción y venta de especies como lo

son el huachinango, el kampachi y la totoaba, esta última hace un par de años se encontraba en peligro de extinción, pero gracias a la empresa Earth Ocean Farms, se ha podido rescatar e incluso repoblar en el golfo de California, así mismo esta empresa solo tiene permitido vender en México y es la única que puede cultivar totoaba.

Otra empresa mexicana, como Sol Azul, cultiva y comercializa dos variedades de ostión: «ostión del Pacífico o japonés» y «kumamoto». El ostión orgánico Sol Azul posee la más alta calidad en el mercado nacional en términos de frescura, sabor e higiene, de acuerdo a las normas y estándares; el ostión es producido en las aguas más puras del país, sobre las costas del océano Pacífico, en la reserva de la biosfera «El Vizcaino».

Finalmente, Omega Azul Seafood, es el nombre de la empresa acuícola o compañía de maricultura, 100% mexicana, con la propuesta de pesca

sustentable de Baja Kanpachi®, una opción artesanal donde su método de sacrificio es mediante *shock* térmico y King Kampachi® con tecnologías avanzadas aplicadas a los peces como el uso de la técnica «ikejime», técnica japonesa utilizada para el sacrificio humanitario que minimiza el estrés durante la cosecha. Así también, esta empresa busca la investigación constante para mejorar cada vez más la producción y el bienestar de los peces, siendo empáticos y responsables con el medio ambiente.

COMEPESCA es quien agremia a todas las empresas acuícolas de México que tengan sus certificaciones y permisos en regla, de hecho, parte de su trabajo es visibilizar al productor, educar al comprador a que busque en los etiquetados el producto nacional de buena calidad y con trazabilidad, así como llevar a cabo la conexión de los productores con los restaurantes.

Solaz (arriba y centro).
Casa Maat (abajo)

BAJA SUR, EL PARAÍSO DESÉRTICO Y BONDADOSO

Si visitas Baja California Sur, no debes perderte de los siguientes lugares en Los Cabos, uno de los mejores destinos de playa de México:

Solaz, Luxury Collection Los Cabos

Ubicado en San José del Cabo, este hotel abrió por primera vez en 2018, pero tuvo una remodelación que permitió su reapertura para inicios de este año. Cuenta con 145 habitaciones de lujo, algunas con vista al mar y otras con piscina de inmersión, cada habitación cuenta con delicada atmósfera, ideal para el descanso.

Solaz resalta lo autóctono de la región a través de sus cuatro pilares: paisajismo, arquitectura, arte y bienestar. De hecho, las casi más de 400 obras que se encuentran por todo el hotel son del artista César López Negrete y la obra maestra de arquitectura fue elaborada por Sordo Madaleno Arquitectos, quienes quisieron representar los movimientos de ballenas con texturas en paredes y muros de gran tamaño, haciendo alusión a la importancia de este mamífero para Baja California.

De hecho, este hotel cuenta con un museo propio en su interior, Gabinete del Barco, el cual tiene más de 1,500 piezas en resguardo, que van desde fósiles encontrados en las costas del Golfo de California, objetos que datan de la época de las misiones y hasta una pantalla interactiva con todas las infografías de las pinturas rupestres encontradas en la región, así como otros objetos que datan de las tribus que fueron los antiguos habitantes de la zona. Un *must* visitar esta colección privada.

Casa Maat, el hotel boutique que vive dentro de un resort

Un santuario de relajación, cultura y exclusividad es sin duda Casa Maat, el cual se ubica en el interior del Hotel JW Marriott de San José del Cabo. Este hotel *boutique* de 45 habitaciones fue diseñado por el arquitecto Jim Olson, así que la ambientación es moderna con toques decorativos de artesanías mexicanas; al llegar, sus huéspedes se deleitan con una copa de vino mientras hacen el check in privado y así comienzan a relajarse mientras se les asigna un mayordomo personal, el cual estará al pendiente de horarios de cenas, reservaciones de spa, amenidades y de más dudas que pudiesen tener durante la estancia.

No es un *all inclusive* pero su concepto ofrece los desayunos *buffet* cada mañana en Mayma Lounge y una media barra de bebidas durante todo el día, *su must* sin duda es el Sunset Open Bar, el cual inicia a las 18:00 hrs y ofrece cenas temáticas diarias con una barra de coctelería para complementar la experiencia de apreciar cada atardecer.

Es importante mencionar que Casa Maat además de tener una exquisita decoración, promueve la cultura «Kiliwa», comunidad oriunda de la región en donde se ubica el hotel. Casa Maat es un concepto único a nivel mundial, y solo se encuentra en Los Cabos. </>



R E C I N T O P A R A



admirar la naturaleza

TERE ALVEAR

¿Qué imagen nos evoca el concepto «museo»? Colecciones, estén o no en vitrinas, algo que admirar. Es la parte central de la institución. Y, sin embargo, para que se mantenga viva, alguien trabaja en el arte de moldearla. Normalmente expertos en curaduría son quienes diseñan todo para que nuestra experiencia resulte única. En este museo, en particular –y para proporcionarle una connotación todavía más especializada–, trabajan profesionistas en áreas como la paleobiología, la geología, la ecología, el cambio climático, la biología ambiental y la biodiversidad. Gracias

a su compromiso y labor, se preserva, investiga y difunde el corazón de la institución.

Creado por el Rey Carlos III, como «Real Gabinete de Historia Natural», el Museo Nacional de Ciencias Naturales de Madrid ha cambiado varias veces de nombre hasta el que ostenta actualmente. Su bagaje inicial consistía en miles de piezas de algas, minerales, plantas, animales, cristales, minerales preciosos, bronce antiguos, dibujos, acuarelas, esmaltes, entre otras muchas. Desde entonces –y gracias a donaciones y compras–, se reestructura hasta llegar a ser el museo moderno que es ahora,

preservando no obstante su valor científico, histórico, taxonómico y taxidérmico. Custodia más de 11 millones de ejemplares en sus colecciones de historia natural y su patrimonio es de los más importantes del mundo en este sector.

Actualmente, reporta 22 colecciones agrupadas según su actividad dentro del Museo: 16 son puramente científicas por especialidades y materias de las Ciencias Naturales; dos son científico-artísticas, y cuatro corresponden a servicios de documentación para el apoyo de la investigación científica.

Las colecciones científicas son las de artrópodos, aves, entomología, fonoteca, zoológica, geología, herpetología, ictiología, invertebrados, malacología, mamíferos, nematología, paleobotánica, paleontología de vertebrados, paleontología de invertebrados, prehistoria, y la de tejidos, ADN y biobanco.

Los servicios de documentación comprenden la biblioteca, el archivo, la mediateca, y la Unidad de Gestión Informática y Digitalización.

En las dos colecciones científico-artísticas, se alojan los instrumentos científicos antiguos y que pertenecían, en su mayoría, al antiguo Real Gabinete de Historia Natural.

En las colecciones se destacan, por su importancia y número, los ejemplares denominados «tipo»: aquellos que sirven para describir nuevas especies. El Museo cuenta con 40 mil de estos ejemplares y preserva más de 320 mil especies diferentes del reino animal. Ambos son fuente primaria del patrimonio natural y herramienta fundamental para la investigación.

Las colecciones del Museo son de tal importancia que son referencia obligada para el estudio de la fauna en zonas como la



cuenca mediterránea, además de conservar una representación de otras regiones biogeográficas de expediciones científicas llevadas a cabo por naturalistas de los siglos XVIII al XIX, así como de investigaciones recientes de los propios científicos del Museo.

Las investigaciones y métodos modernos de extracción del ADN de la genética actual, abren un estupendo campo de posibilidades para el estudio de ejemplares de colecciones de historia natural, al poder extraer, de materiales muy antiguos, información genética que contribuya a un mayor conocimiento de la evolución humana. Además de este importante apoyo a la investigación, y a lo que aporta al mundo su trabajo, este -lo mismo que otros grandes museos de ciencias naturales- tiene como fin la divulgación científica y la educación del público en general, a través de colecciones permanentes y temporales, mediante la programación constante de actividades lúdico-educativas, y es que amén de interesarse en transmitir los conocimientos que generan sus investigadores, en el Museo se ha establecido como reto el que sus visitantes pasen un rato entretenido, aprendiendo cómo es y cómo ha cambiado nuestro planeta, y la enorme diversidad que ha albergado desde el origen de la vida, hasta la actualidad. </>



Palabras apestosas: en defensa de la cortesía

HÉCTOR ZAGAL

@hzagal

No me gusta hablar con groserías. No se me da. Quizá por ello, frecuentemente soy víctima de todo tipo de alburas, je, je; aunque creo que, con los años, voy perdiendo la inocencia lingüística. Eso sí, les confieso que me incomoda la obsesión mexicana con las flatulencias: «¡Que p...! Fulano de tal es buen p.... ¿Dónde será la p... de hoy?». En mi mente conservadora y acartonada, ciertas palabras huelen mal, apestan, así que prefiero no utilizarlas. Pero no quiero que se me malinterprete. Salpicar nuestras conversaciones con flatulencias y excrementos no es una inmoralidad. Son rasgos del español coloquial mexicano.

Desde siempre, los viejos nos quejamos de los malos modales y las groserías de los jóvenes. Es lógico, los códigos culturales cambian de generación en generación y, además, la juventud posee un ímpetu y fogosidad del que carecemos los mayores. La mayoría de las veces no se trata de malos modales; simplemente son atrabancados y precipitados. Pero la cortesía sí es importante.

La cortesía es amistad entre desconocidos, algo así pensaba Aristóteles. En efecto, la cortesía presenta algunas de las características de la amistad, como la afabilidad y la preocupación por el otro. A diferencia de la verdadera amistad, las relaciones corteses no implican intimidad ni gratuidad. Los amigos se conocen personalmente y se tratan con cariño porque se quieren, porque comparten ideales y aficiones. La amistad auténtica no es una mera relación de utilidad o de placer, en la que uno se vale del otro para conseguir sus propósitos, sino que es gozar de la existencia de ambos.

La cortesía, los buenos modales, se despliega en palabra y gestos convencionales. Como son convencionales, cambian con el tiempo o de lugar a lugar. Hace años, muchos años, cuando una persona visitaba por primera vez una casa, se presentaba con su tarjeta de visita. Cuando mi madre se casó, mi tía bisabuela le regaló una charolita de plata donde se colocaban las tarjetas de visitas. Ese gesto hoy ha caído en

completo desuso. Usar una tarjeta de visitas para presentarse en una casa sería cursi y ridículo. Lo que ahora hacemos es mandarle al anfitrión un *whatsapp* para decirle «llego en diez».

Sin embargo, que la mayoría de las normas de cortesía sean convencionales, no quiere decir que la cortesía sea arbitraria, superflua e hipócrita. Cuando asistimos a un velorio vistiendo de negro, nos estamos solidarizando con el dolor de los deudos. Ese pequeño gesto significa que, al menos exteriormente, yo también quiero mostrar mi tristeza por la muerte de una persona. ¿Es indispensable utilizar ropa negra en los velorios? Por supuesto que no. Se trata de un gesto convencional, que nunca suple el valor de un fuerte abrazo a quien ha perdido un ser querido.

Algo análogo sucede con la ropa para una fiesta o a una ceremonia. Si voy a una boda, mi modo de vestir es una manera de mostrar mi alegría o de resaltar la solemnidad de la ocasión. La comida, la música, la ropa especial rompen la rutina del trabajo, la monotonía de la vida diaria. Me gusta decir, que en las fiestas grandes, los invitados también somos parte de la decoración; contribuimos con nuestro vestuario a dar colorido y belleza a la ocasión.

El sentido de ciertos gestos es difícil de desentrañar y van perdiendo sentido. ¿Por qué las personas se quitan la gorra o el sombrero al comer? Descubrirse ante la comida simboliza el agradecimiento hacia quien la cocinó y el agradecimiento a la vida por tener comida en la mesa. Además, la comida marca una pausa en el trabajo. Comer sin la cabeza cubierta indica que, durante esos minutos, el trabajo se detiene. Por supuesto, el gesto es trivial y está cambiando aceleradamente. En muchos espacios, está normalizado comer con la cabeza cubierta. No me parece mal. Las convenciones cambian, pero lo que debería permanecer es el agradecimiento a quien cocina y la pausa en el trabajo.

¿Por qué son importantes los buenos modales? La vida comunitaria es difícil. La cortesía es un

lubricante social que evita generar dolor o incomodidad innecesaria a los demás. De ahí que la cortesía también se llame «urbanidad». Son mecanismos que facilitan la vida en la urbe, en la comunidad.

LAS PALABRAS SÍ IMPORTAN

Las palabras no sólo sirven para comunicar ideas. Las palabras también sirven para consolar, para insultar. Con las palabras podemos hacer cosas. Las palabras dañan, pero también reconfortan. Si alguien me grita en la calle «imbécil» (en realidad, utilizarían otras palabras), el punto no es si soy inteligente o imbecil. Lo relevante es que las palabras se están utilizando para insultar, dañar, ofender. El caso inverso es cuando le digo por milésima vez a un ser querido: «te quiero». Él bien sabe que lo quiero. Cuando le digo «te quiero» no le estoy informado sobre algo que él desconozca. Al decirle «te quiero», lo estoy queriendo. Hablarle dulcemente no es una manifestación de mi amor hacia esa persona, un acto de amor. Así como con las palabras se ofende, también con las palabras se ama.

Hay que tener cuidado con las palabras, con el tono de voz, con el modo como las usamos. El descuido de los buenos modales endurece la vida. La cortesía tiene, entre sus propósitos, suavizar situaciones difíciles. Hace falta tacto para manejar una situación difícil, porque las personas somos piezas frágiles y delicadas que podemos rompernos emocionalmente si no se nos trata con delicadeza. Cuando un médico le informa a un paciente que padece una enfermedad terminal, debe comunicar su mensaje claridad, sin dar falsas esperanzas, pero haciéndose cargo del trance tan doloroso por el que pasa esa persona. Cuando despedimos a una persona de un empleo, debemos ser claros, explicar los motivos, pero evitando los insultos y groserías. Cuando damos una orden, a un camarero, a un taxista, a un estudiante, debemos suavizarla evitando la prepotencia. Alardear del poder, poco o mucho que tengamos, dificulta la vida social.

¿Podríamos ahorrarnos el «por favor» al pedir al mesero que nos traiga la cuenta o al

conductor que nos lleve a un lugar? Sí, podemos. En estricto sentido, no nos está haciendo favor alguno; le estamos pagando para que ejecuten una tarea. Es mi derecho pedirselo. Sin embargo, añadir «por favor» suaviza el tono imperativo. En general, a los seres humanos nos disgusta recibir órdenes, ¿por qué remarcar una orden, cuando una palabra la suaviza?

Algunas normas de cortesía tienen, por supuesto, un trasfondo de higiene. Lavarse los dientes no sólo evita el mal aliento; también reduce el riesgo de caries. Cubrirse adecuadamente al estornudar ayuda a disminuir la propagación de los virus.

CORTESÍA, DEMOCRACIA Y EXCLUSIÓN

Se puede objetar que las normas de cortesía son un mecanismo para excluir de la comunidad a quienes no las utilizan, ya sea porque no quieren usarlas o porque las desconocen. La objeción no está infundada. La mayoría de las normas sociales se aprenden por socialización. Son códigos no-escritos que difícilmente se aprenden simplemente en TikTok o con un tutorial de YouTube (aunque hay muchos y algunos muy divertidos). Cuando una persona ajena a una comunidad intenta ingresar a ella y desconoce los códigos de cortesía, probablemente sentirá el rechazo o, cuando menos, la incomodidad de quien desconoce esas pautas de comportamiento no escritas. Se trata de un fenómeno normal y no es de suyo excluyente. Incorporarnos a un nuevo grupo social requiere de un proceso de adaptación, es un nuevo aprendizaje. Por ello, muchos códigos de cortesía contemplan pautas para facilitar la incorporación de nuevos miembros; pensemos en la costumbre de recibir a los nuevos vecinos presentándose en su casa con un pequeño regalo: unas galletas, unas plantas. Pensemos, también, en la costumbre de los estudiantes universitarios de ofrecer una fiesta a los alumnos de nuevo ingreso.

¿CORTÉS O CORTESANO?

Pero es verdad: la cortesía puede convertirse en un terrible mecanismo de exclusión social. Los aristócratas despreciaban a los burgueses, a los sirvientes, a los campesinos, porque no tenían las maneras corteses. El uso de la cortesía como instrumento de exclusión convierte a la persona

cortés en un cortesano. La conversión de la cortesía en maneras cortesananas es pervertir su sentido. Lo que debía ser afabilidad se convierte en aspereza y opresión. Los seres humanos tenemos la triste capacidad de pervertir la filantropía, el amor, la ciencia, la política. El problema no es la cortesía, sino su perversión.

Sería un error, sin embargo, abolir la cortesía invocando la democracia y la igualdad. Theodor Adorno y Max Horkheimer sugirieron que la abolición de ciertas formas de cortesía suele camuflar el desprecio por las personas. La abolición de la cortesía no genera una sociedad más equitativa y más justa, sino una sociedad más inhóspita. La cortesía no es una forma de servilismo, sino una forma de afabilidad.

Otra objeción contra la cortesía es acusarla de hipocresía. Creo aquí que hay un malentendido. La RAE define hipocresía como fingir cualidades o sentimientos contrarios a los que se tienen o experimentan. El hipócrita se hace pasar por tu amigo, cuando no lo es. Los hipócritas disimulan su tacañería con actos fingidos de generosidad. El hipócrita miente y engaña para provecho propio. Pero la cortesía no es fingimiento de las emociones, sino su moderación. Moderar las emociones es necesario para llevar una vida plena, individual y comunitaria. En ocasiones, un profesionalista debe ocultar sus emociones, como el miedo o el asco. ¿Se imaginan si un médico mostrará ante el paciente, sin filtro alguno, el miedo a ser contagiado o el asco ante una herida? El médico no debe ocultar al paciente la gravedad de la enfermedad, pero debe moderar el modo como lo expresa. No es extraño que los médicos de urgencias se topen con heridas que provocan asco, náuseas o que huelen mal. ¿Es malo que el médico contenga su asco en una situación así? Un profesor tampoco puede perder la compostura frente a un estudiante que le falta al respeto. Debe exigirle respeto y, si es el caso, sancionarlo de acuerdo al reglamento; pero el enojo espontáneo que siente debe ser moderado. Precisamente por eso la cortesía es una virtud, pues como otras virtudes, la cortesía nos adueña de nuestras emociones.

La cortesía no equivale a tratar a todos como si fuesen nuestros amigos. El encanto de la

descripción aristotélica de la cortesía es que señala que es semejante a la amistad, pero sin sus componentes de intimidad y desinterés. La cortesía, como comentamos, se propone evitar el sufrimiento innecesario durante el trato social.

En grandes núcleos de población, donde el hacinamiento forma parte del día al día, el trato con los otros se torna más difícil. Basta subir al metro de la CDMX en horas pico para darnos cuenta de que en tales condiciones la convivencia es difícil. Tales estructuras sociales y económicas son especialmente perversas porque producen y amplifican el conflicto. Es inhumano que los pasajeros tengan que competir en un vagón de metro no por un asiento, sino por su espacio vital. No basta con la cortesía para superar esas condiciones. Se trata de injusticias estructurales que propician la indiferencia y debemos luchar para cambiarlas.

PRIVILEGIO Y CORTESÍA

Una consideración final. La cortesía es una virtud que debe ser especialmente cultivada por quienes viven en situaciones más afortunadas, por quienes gozamos de una mejor posición económica, social o política. La cortesía es una obligación para quienes ejercen cargos de gobierno, para quienes dirigen o mandan a otras personas. La cortesía con los subalternos, me parece, es una obligación moral. Utilizar maneras corteses es una manera de reconocer la dignidad de quien recibe mis órdenes. Es mostrar que, si bien esa persona es mi subalterno en algún aspecto de la vida, no por ello es un instrumento, una herramienta viviente.

Nuevos tiempos. Nuevas formas de cortesía. Las formas cambian, pero lo que no cambia es el hecho de nuestras emociones y sentimientos requieren de filtros para no producir sufrimientos innecesarios. Por favor, seamos corteses. </>



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



Incompletos. Filosofía para un pensamiento elegante
José Carlos Ruiz
Ediciones Destino, 2023, 288 págs.

V I V I R E N L A É P O C A D E L A «posfelicidad»

CHRISTA STAHL

Parece inevitable que, al bosquejar el retrato de nuestra sociedad, sobresalgan rasgos claramente infelices. Y, sin embargo, en las diversas versiones de las omnipresentes pantallas, pareciéramos tentados (¿obligados?) de continuo, y paradójicamente, a *ser* y *estar* felices: como si la felicidad no mereciera el recorrido y no fuera el fruto, paciente y esforzado, de una vida buena. Un sinsentido así, habría alertado a más de una persona prepantalla apenas hace unas décadas: entonces era fácil entender la existencia como un proceso; pero a nosotros, ciudadanos digitales que anteponeamos la emoción a la reflexión, nos parece normal tratar de vivir en los finales: consumimos resultados. Es la época de la «posfelicidad», como la denomina el autor. No nos gustan las esperas ni los recorridos, justamente porque no sabemos ni nos interesa, apreciar el camino. El nudo del libro, con sus diversos y fascinantes temas, se centra en una frase de Lipovetsky y Serroy: «[...] consumimos cada vez más belleza, pero nuestra vida no es más bella».

José Carlos Ruiz (Córdoba, 1975) es profesor en la Universidad de Córdoba, terminó sus estudios de filosofía, becado en la Universidad Sorbona de París y se doctoró en Filosofía Contemporánea, pero es sobre todo un predicador del pensamiento crítico. Los títulos de su autoría dan fe de esto: *De Platón a Batman: Manual para educar con sabiduría y valores*, *El arte de pensar para niños*, «Cocola y las gafas asombrosas. Cómo activar el pensamiento crítico», *El arte de pensar. Cómo los grandes filósofos pueden estimular nuestro pensamiento crítico* y *Filosofía ante el desánimo*.

Ante el bombardeo incesante de imágenes llenas de emoción y atractivo estético, nuestra vida se nos despliega aburrida, estática, tediosa, sin sentido, mediocre. La dialéctica entre lo real/«ideal», se traduce en estados emocionales omnipresentes de ánimo/desánimo que, poco a poco, decoloran la existencia: ésta ha dejado de tener densidad. «El sujeto hipermoderno ha dinamitado el valor de la discreción

y el sentido del pudor a favor de una globalización sentimentalista, que se inclina por lo verosímil en detrimento de la verdad, [...] abraza una configuración emocional del lenguaje en menoscabo del pensamiento crítico, [...] practica la *otrofagia* convirtiendo al otro en objeto de consumo».

José Carlos Ruiz propone el pensamiento elegante como una pedagogía de la mirada, vacuna ante el microcosmos y la banalidad. «La elegancia, en su etimología, está emparentada con la elección (*eligère*), de tal manera, que una persona elegante, entre otras cosas, es aquella que sabe elegir». Elegir supone decantarse por algo, después de haberlo sopesado. Por eso, quien es elegante es quien ha sabido elegir bien. «El pensamiento elegante moldea a un sujeto que no lucha por mostrarse distinto entre la multitud, sino que se eleva hacia una vida distinguida» que es, en realidad –ahora, más que nunca vale la pena recordarlo–, la auténtica aspiración y plenitud de toda persona humana. </>



ICAMI



PSM

**POWER
SKILLS
MANAGER**

24 de noviembre | Guadalajara
30 de noviembre | León

infooccidente@icami.mx
333-818-6600

DINÁMICA TODO EL CAMINO.

Nueva GLA.

La SUV compacta de Mercedes-Benz
con un diseño dinámico que destaca
su carácter deportivo.



Mercedes-Benz

