

# Bloomberg Businessweek

México

24 de marzo de 2022



\$55.00 M.N. / No. 110



7 500463 150609

**MAREA ECONÓMICA**  
Y LA CAPITANA QUE LA ENFRENTA

# SaludDigna®

La salud es para todos

Laboratorio clínico + Imagenología + Lentes

## ESTAMOS AQUÍ PARA **AYUDAR**



### 9 millones de pruebas COVID-19<sup>1</sup> realizadas en México

En la lucha contra el coronavirus, Salud Digna se ha convertido en la organización que más pruebas de diagnóstico provee a los mexicanos.

Nuestra misión es que la prevención y detección temprana de enfermedades sean la clave que haga de México un ejemplo mundial en salud y calidad de vida.

## NUESTROS SERVICIOS\*

- Laboratorio clínico
- Ultrasonido
- Lentes
- Rayos X digital
- Mastografía digital
- Papanicolaou
- Electrocardiograma
- Densitometría ósea
- Tomografía
- Resonancia magnética
- Consulta nutricional

\*Revisa la disponibilidad por clínica en nuestra página web.

<sup>1</sup>Cifra obtenida de la suma de todas las pruebas relacionadas con COVID-19 realizadas por Salud Digna de abril de 2020 a febrero de 2022: PCR, antígenos y anticuerpos.

**+18**  
millones de  
servicios  
prestados  
al año

**143**  
clínicas en  
México  
y Nicaragua nos  
respaldan

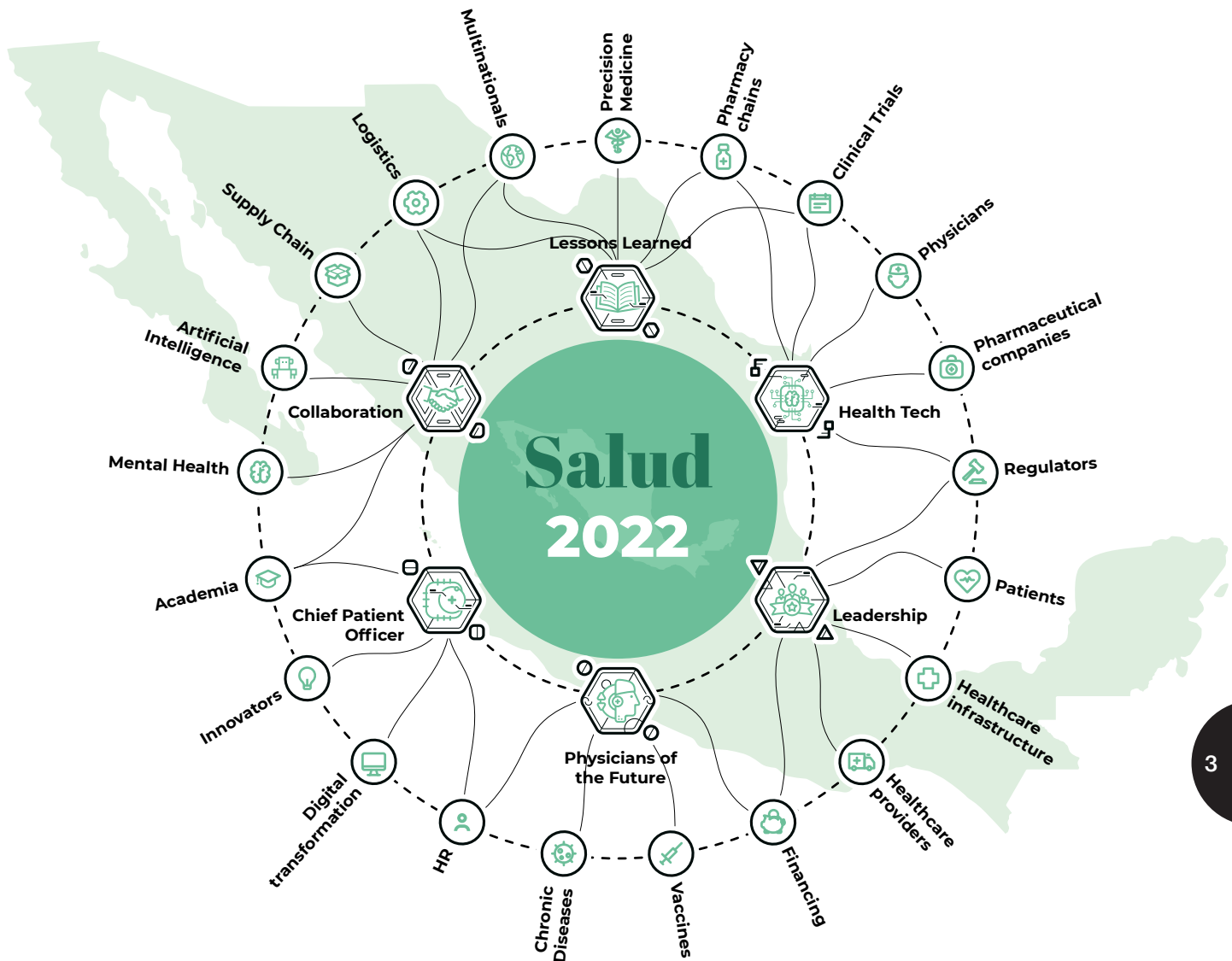
[www.salud-digna.org](http://www.salud-digna.org)

Solo utilizamos  
insumos y equipos  
de calidad mundial:



FUJIFILM





# Volviendo al futuro de la Salud.

**“Para diseñar el futuro, debemos conocer el pasado”, Carlos Slim.**

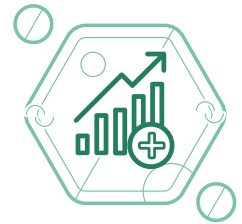
No existe mejor momento para pensar en el futuro de la salud como el presente. La crisis del Covid-19 hizo visible la importancia, relevancia y oportunidades que hay de mejorar los sistemas de salud.

Las prioridades de la pre-pandemia y las visiones de crecimiento y desarrollo han cambiado. Hoy, guiados por una generación de líderes que han enfrentado una situación sin precedentes, el sector busca redefinir prioridades, establecer nuevos modelos de negocios, consolidar políticas de acceso a tratamientos, así también como priorizar políticas de inversión en infraestructura y en innovación. A medida que la pandemia se convierte en endemia, resurge la necesidad de repensar el futuro de una manera estratégica, reflexionando sobre las lecciones del comienzo de la década.

**Martha Delgado, Subsecretaria del Ministerio de Relaciones Exteriores**, es optimista *“México tiene que ser un centro estratégico para la industria farmacéutica porque tenemos la capacidad, las compañías, los emprendedores y el capital humano, científicos preparados para lograrlo”*. **Héctor Valle, Director Ejecutivo de FunSalud**, resalta el rol de la tecnología y comparte su entusiasmo, *“hay muchas oportunidades para implementar tecnología, para mejorar la calidad de atención al paciente y de los tratamientos, y hacer mejor uso de los recursos”*.



Si la industria de la salud se une con ambición y visiones de prosperidad, existe potencial y promesa. Juntos, el sector vuelve al futuro.



# UNA INVERSIÓN DE VALOR

Covid-19 ha puesto en evidencia el impacto de la salud en la economía tanto en la operación de los negocios como a nivel macroeconómico en el impacto de los presupuestos destinados a salud. **“Existe una fuerte correlación positiva entre la salud y el Producto Interno Bruto (PIB) de distintos países. Naciones con mejores estados de salud tienden a tener ingresos más altos.”** resalta **Cristóbal Thompson, director ejecutivo de AMIIF y agrega “Invertir en salud es la inversión inteligente, porque no sólo cambiamos la vida de las personas, sino que hay beneficios económicos y sociales que impactan positivamente la vida de las personas, sus familias, sus comunidades y, en consecuencia, la vida de un país”.**



**Héctor Valle** equipara la estabilidad del país con la capacidad de atraer inversores, “la certeza legal es la base para desarrollar México como un centro para cuidados de salud en Latinoamérica. Inversores y líderes empresariales necesitan confiar en la dirección del país; un país atractivo para la inversión es un país estable y predecible”. Asimismo **Valle** cree que, con inversión, México tiene muy buenas posibilidades, “tenemos oportunidades de ser un centro de producción farmacéutico y de biotecnología. Otra área potencial de inversión es desarrollar un equilibrio entre los sectores público y privado, y que inversores privados desarrollen cadenas de hospitales y laboratorios clínicos”.

“Hemos demostrado que somos capaces de colaborar, respondiendo ante una emergencia sanitaria, pero es crucial que la capacidad instalada y la infraestructura sea productiva en el largo plazo y que se traduzca en política industrial, de esta manera permitiendo el desarrollo y la autosuficiencia en materia de innovación en salud” resalta **Alfredo Rimoch, CEO de Liomont, Laboratorio farmacéutico 100% mexicano aliado de AstraZeneca y mAbxience en el proceso final de la vacuna de Covid-19.** “La tecnología nos ha unido, y este modelo podría usarse para el desarrollo de otros productos significativos para nuestra región como biosimilares, anticuerpos monoclonales, vacunas recombinantes etc.”



**Efrén Ocampo, CEO de Grupo Neolpharma** considera que **“El mercado mexicano necesita certidumbre para que el sector avance.”** Grupo Neolpharma es uno de los grupos farmacéuticos más importantes de México y agrega: **“Los compromisos que tomamos suelen ser a largo plazo y debemos contar con certidumbre de parte de los reguladores para cumplir nuestros compromisos.”**



La recuperación económica está relacionada con la capacidad de contar con una población saludable. **Mariano Rozada, Gerente General de Glenmark México** menciona que “El progreso logrado se debe principalmente a la industria de la salud y el progreso ayudará a la recuperación y al impulso de la economía”. **Rodrigo Fernández** estima que el acceso es también clave para recuperar la economía, “se trata de impulsar la innovación y planificar un programa de estrategia de acceso para medicinas asequibles”.



Existe muy buen potencial para el desarrollo del sector salud en México. **“Como país, debemos avanzar al punto de confiar en los hospitales y en el sector público, y necesitamos más hospitales en todo el país para satisfacer y mantener la demanda”**, destaca **Pablo Bufano.**

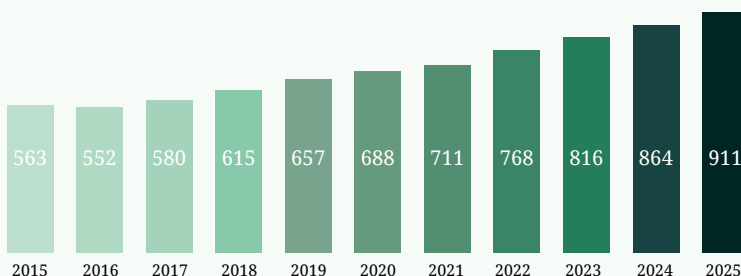
Fresenius Medical Care México se encarga de mejorar la vida de los pacientes con Enfermedad Renal Crónica, mediante un servicio integral. **Alfredo Merino, Gerente General para México** comparte su opinión: **“Considero que la compañía quiere crecer la filial en México. Hoy contamos con tres plantas productivas de las cuales una está aprobada por la FDA.”** Alfredo agrega que tienen oportunidades para aumentar la producción y abrir la posibilidad de exportar hacia otros países.

**Pablo Chee** es de la opinión de que se deben conocer las necesidades del cliente para atraer inversión, “Es esencial escuchar al cliente, si escuchamos a nuestros clientes y a la comunidad, nos dirán gradualmente lo que necesitamos saber. El cliente determina los requerimientos de cada servicio que ofrecemos. Hay que prestar atención a sus sugerencias o información porque solo tendremos éxito si cumplimos con sus expectativas. Los doctores y los médicos también son vitales y ellos quieren más tecnología, mejores instalaciones o cambios específicos para el desarrollo de su trabajo y su profesión”.

Según un estudio de KPMG y AMIIF sobre el impacto de la innovación **“Los ingresos generados por esta industria, en concepto de ventas, han crecido a una TCAC de 3.3% de 2016 a 2020, con un valor de MXN 688,000 millones al cierre de 2020, superando las ventas totales de las tiendas de autoservicio22 por un 17%. Sin embargo, se espera que siga creciendo aceleradamente a una TCAC de 4.7% de 2020 a 2025, llegando a los MXN 911,000 millones.”**

## VENTAS FARMACÉUTICAS EN MÉXICO

En MXN miles de millones

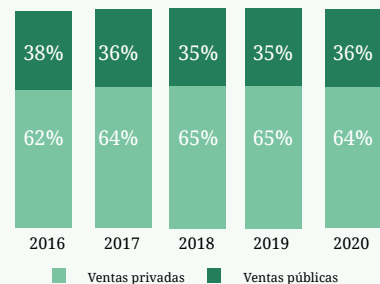


Fuente: proyecciones 2020-2025 elaboradas con información de The Economist Intelligence Unit y IQVIA

Fuente: Estudio KPMG & AMIIF impacto de Innovación en salud.

## VENTAS POR VALOR EN EL MERCADO PÚBLICO Y PRIVADO

EN %



Fuente: encuesta a asociados de la AMIIF.

# ¡Soluciones del futuro, disponibles hoy!

El cuidado de la salud de manera precisa y eficiente.

Nuestra misión es ayudar a nuestros clientes a hacer que el mundo sea

**Más saludable, más limpio y más seguro.**



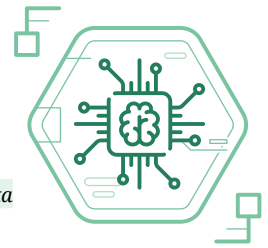
# NUEVOS MODELOS

**Javier Potes, del Consorcio Mexicano de Hospitales**, comparte su reflexión sobre el modelo de salud: “El paciente ha pasado al centro del modelo: el hospital como solución ya no es suficiente, tradicionalmente atendemos a pacientes una vez que cruzan la puerta, pero debemos ser parte de un sistema mucho mayor, un eslabón más dentro del sistema. *Los hospitales, laboratorios y médicos reconocemos que ya no somos el centro del modelo y por primera vez, en forma conjunta, estamos de acuerdo que el paciente es el centro de la ecuación.*”

“Han habido grandes cambios en lo que refiere a la salud en el mundo, y es necesario entender la mejor manera de adaptar los sistemas de salud a esta nueva era.”, advierte **Pablo Chee Chávez, Director General del Hospital Almatier**. **Patricia Meza, Directora de Operaciones**, del mismo hospital agrega: “Hemos aprendido de esta crisis como hemos aprendido de otras crisis sísmicas mexicanas, esforzándonos a estar

a la vanguardia, y proporcionar una pronta respuesta a la comunidad”.

**Pablo Bufano, Director General de Dräger México**, considera que “necesitamos tecnología más robusta para reducir los tiempos de espera y proveer salud a precios razonables”. Debido a la modalidad de trabajo remoto, **Dräger**, redefinió el perfil de una nueva generación de colaboradores, optando por personas con buen desenvolvimiento en adopción de tecnologías y trabajo remoto. “Las personas que contratamos deben trabajar virtual y físicamente con los demás equipos y empleados. Necesitamos personas que están dispuestos a aprender, ya que nuestros dispositivos cambian y se actualizan constantemente. En la lucha contra el Covid-19 redefinimos el rol de nuestros equipos”, agrega **Pablo Bufano**.



## SALUD 101: DIAGNÓSTICO

¿Que significa PCR, le pregunta un niño a su madre? Las 3 letras que han estado en boca de toda la población significan ‘Reacción en Cadena de la Polimerasa’.

6 “El diagnóstico es el porvenir, y debe ser sostenible, repetible y fácilmente accesible. Debemos continuar invirtiendo, innovando y creando productos nuevos con enfoques específicos” comparte **Francisco Chávez, VP y Gerente General de Thermo Fisher América Latina**. El rol de **Thermo Fisher** en México, para **Chávez**, es trabajar por un futuro innovador, “estamos muy interesados en México e invertimos significativamente en el país. Estamos en el proceso de cambiar de equipos de laboratorio al desarrollo de tecnología. Abogamos por el desarrollo de la ciencia y hemos invertido en la construcción de un Centro de Excelencia de Información y Tecnológica. Creemos que la ciencia de datos es el futuro, por lo que estamos diseñando y probando nuevos productos de software con esta tecnología.”

“Es importante regresar a los niveles de controles de salud y de diagnósticos pre-pandemia para enfermedades crónicas”, afirma **Pablo Bufano**. Los líderes enfrentan los desafíos de diag-



nósticos perdidos y la falta de medicina preventiva: “para abordar el futuro como nación tenemos que estar sanos, las fuerzas de trabajo deben tener acceso a hospitales y a sus médicos”. Dos años de retraso en el diagnóstico o tratamientos de pacientes de oncología o diabetes o de salud mental, puede generar grandes desafíos para los pacientes y para el sistema de salud.

El uso de datos y tecnología ofrece, a la vez, soluciones en la lucha contra enfermedades no transmisibles, tema muy preocupante en México. **Sven Boes, Director General de Hospitales TecSalud**, se manifiesta sobre el uso de la tecnología en la atención de la salud, “creemos en long-life care, (cuidados de por vida) que es un seguimiento longitudinal de nuestros pacientes con sus historiales en expedientes médicos electrónicos. A través de telemedicina y teleconsultas -para ciertos casos- aseguramos seguimiento médico a los pacientes. El mensaje principal es que los pacientes regresen a atenderse porque un diagnóstico o tratamiento a tiempo en enfermedades crónica degenerativas hacen toda la diferencia en los resultados”.

**Arturo de la Rosa, Gerente General de Abbvie México**, se refiere a beneficios tecnológicos similares. “Con el creciente intercambio de información a nivel mundial, los pacientes tendrán más conocimientos y estarán a cargo de su salud. Hay pacientes que jamás han sido diagnosticados o tratados y con los cambios que se avecinan la situación podría cambiar radicalmente. La combinación

Inserción Pagada



Comprometidos con la salud en México.



de tecnología, 'wearables' e inteligencia artificial, puede detectar y diagnosticar un mayor volumen de personas". La educación es un aspecto de prevención y cuidado fundamental para **de la Rosa**, "debemos educar las nuevas generaciones de niños a ser responsables por su salud, mi mensaje es **diagnosticar más e incentivar a las personas a ocuparse de su propia salud**".



**Sandra Cifuentes**, LatAm área lead de **Astellas**, entiende que la **educación y comunicación combinadas**, son claves, "debemos incrementar y educar pacientes en temas de seguridad, para que regresen a ver a sus médicos en un entorno seguro. Como parte del sistema de salud, debemos comunicar con simplicidad, ofrecer soluciones digitales simples y fáciles para el paciente

en telemedicina. Debemos educar en el uso de soluciones digitales con más empatía hacia el paciente -desde la consulta hasta el suministro de medicamentos".



**Héctor Montes**, Director General de Hospitales H+, que cuenta con inversiones de capital del fondo privado Discovery Américas y que es considerado dentro de los tres mejores hospitales privados en México según Funsalud y Blutitude, cuenta: "dividimos el hospital en dos áreas para atender pacientes Covid-19." Agrega luego, que esa estrategia les permitió "tener un impacto positivo" y "contar con más pacientes recurrentes que antes de la pandemia"



## JUNTOS, MÁS FUERTES



"La colaboración sentará un precedente para el futuro" asevera **Alfredo Rimoch**, CEO de **Liomont México**. La pandemia puso de manifiesto la necesidad de dejar de lado diferencias y aunarse en la lucha contra Covid-19. Hoy, a partir de ese esfuerzo, los distintos públicos de interés pueden ver los beneficios a largo plazo de trabajar juntos. "Estoy muy orgulloso de nuestra transferencia de tecnología y de la producción de la vacuna AstraZeneca -la más utilizada en México" expresa **Rimoch** "un claro ejemplo de colaboración internacional".



**Juan Carlos Ordoñez**, Director General en **Salud Digna**, tiene colaboraciones similares que han beneficiado al país durante la pandemia y el gobierno "Fuimos afortunados en trabajar con seis actores clave del sector, que nos permitió comenzar a producir rápidamente. Hoy, **Salud Digna**, es el mayor proveedor de tests de Covid-19 en México, algo que nos enorgullece enormemente. Tener la habilidad, la tecnología, la capacidad y los aliados adecuados trabajando en áreas críticas, crea soluciones".



La colaboración es crítica para el futuro de la atención de la salud en México según **Rodrigo Fernández**, CEO de **Teva, México**. "Tenemos que trabajar con hospitales públicos y privados para que los pacientes regresen a la atención médica. Podemos colaborar a través de la educación, promoviendo adherencia a tratamientos, incrementando el acceso a medicamentos y trabajando en los canales de entrega. En los próximos años, las alianzas serán críticas para las enfermedades crónicas, enfermedades no transmisibles e incluso para enfermedades contagiosas, como Covid-19". Más allá

de la pandemia, el laboratorio **Teva** trabaja en una estrategia de largo plazo en incrementar sus alianzas, colaboraciones y portafolio. Las principales áreas de enfoque, afirma **Fernández**, "son consolidar y ampliar nuestro portafolio y lograr colaboraciones en varias áreas de mercado".



Desde una perspectiva de acceso, **Suryanarayana Nagendra**, Gerente General de **Zydus** en México cree firmemente en las alianzas, "acceso médico para el usuario final es de gran importancia, si bien las iniciativas del gobierno ayudan, todo el ecosistema debe colaborar para tener éxito". La recomendación de **Francisco Chávez del Valle** para una exitosa colaboración es que, "los proyectos impulsados por emprendedores son más fáciles de manejar, al ser más pequeños se pueden involucrar más compañías y fortalecer la confianza. Es crucial encontrar y definir un modelo de negocio adecuado. Debemos acelerar estas colaboraciones y sumar al mundo académico por su vital aporte de conocimiento. Esta combinación construirá una alianza fuerte y robusta".



"Astellas way" son los valores y acciones de **Astellas**, y juegan un papel fundamental en las colaboraciones de **Astellas**. **Sandra Cifuentes** asegura que por medio del **Astellas Way**, conducen proyectos, reciben feedback y están abiertos a conectar y colaborar, con integridad, con otras personas, en todos los niveles de la empresa y en cada acción de cada persona". Para **Cifuentes** "mentes genuinamente diversas son esenciales para navegar cambio en el ecosistema. Diversidad e inclusión son imprescindibles, siempre Enriquecen y están al centro de todo lo que hacemos".



## Transformamos la Ciencia en Valor para los Pacientes

Estamos comprometidos en transformar la ciencia innovadora en soluciones médicas que traigan valor a los pacientes oncológicos y sus familias.

En **Astellas** nos enfocamos en **cambiar** el mañana desde hoy.



Mexicali,  
Baja California,  
México.

## No estás solo, nos especializamos en acompañarte en todo momento para que regreses pronto a casa

Iniciamos hace 35 años, en Mexicali, Baja California, frontera con California, EEUU. Desde entonces hemos aprendido que cuando necesitas ayuda para recuperar tu salud, el trato cordial y amistoso es fundamental.

Es por eso que cada uno de nuestros colaboradores, médicos especialistas y subespecialistas, se caracterizan por un espíritu de servicio que junto con la infraestructura y las tecnologías más modernas, logramos una alta tasa de resultados positivos y con ella un índice de satisfacción que nos hace liderar el mercado de la salud privada.



 [hospital\\_almater](https://www.instagram.com/hospital_almater)  [/hospitalalmater](https://www.facebook.com/hospitalalmater)  [hospital@almater.com](mailto:hospital@almater.com)  [almater.mx](http://almater.mx)

Hospital Almater Av. Madero 1060 | Col. Segunda Sección | Tel: +52 (686) 523 8000  
Unidad Médica Ambulatoria Almater Calle Novena 1799 Tel: +52 (686) 523 8050  
MEXICALI, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO





## INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA



Proveer calidad de atención es la misión central de **Salud Digna** y de **Juan Carlos Ordoñez**, “nuestra infraestructura nos permite tener clínicas en los 32 estados de México, y atender a 550.000 pacientes semanalmente. El amplio acceso de la población mexicana a nuestras instalaciones es una enorme responsabilidad”. **Salud Digna** se integra a la transformación digital de la industria, “constantemente adoptamos nuevas tecnologías para mejorar el nivel de precisión y servicio. Incluimos aplicaciones de chat para tener canales de comunicación con los pacientes. A través de plataformas en línea, atendemos a millones de pacientes, realizan sus citas y reciben sus resultados”, asevera el **Director General de Salud Digna**, y detalla los objetivos de infraestructura de la organización, “para 2022 tenemos un ambicioso plan de proyección de crecimiento para tener más clínicas funcionando y atender a más pacientes. El futuro nos entusiasma e invertimos en él. Estaremos preparados para la próxima pandemia”.



**Francisco Chávez** enfatiza la necesidad de mejoras en tecnología “en inteligencia artificial, genómica, medicina digital, y óptica, para no tener que recurrir a tecnología que respalda la tecnología actual. Falta aprovechar la infraestructura económica”.

**Martha Patricia Meza**, **Directora de Operaciones del Hospital Almater**, admite estrategias similares para optimizar el rendimiento en las instalaciones, “hacemos estudios de mercado para continuar adquiriendo tecnología de punta para la población de Mexicali, para que los pacientes no tengan que viajar a otras ciudades a realizar sus estudios médicos. Estamos comprometidos con nuestra ciudad

y nuestra comunidad, estamos para ellos y para crecer”. El **Hospital Almater**, recientemente, ha tenido desarrollos tecnológicos en equipos especializados, comparte **Pablo Chee**, su **Director General**. “La tecnología en nuestro hospital, a través de los años, se ha transformado considerablemente particularmente en el quirófano. Hoy tenemos equipos de alta resolución y mejor tecnología en el corto plazo. Tenemos, por ejemplo, una cámara endoscópica, tecnología que no existía en México hace veinte años, ni personas capacitadas para operar esa tecnología”.



**Dräger** se ha volcado a tecnologías interconectadas que mejoran la obtención de información, **Pablo Bufano** asevera “nuestros dispositivos se conectan entre sí, toman información de otros dispositivos, ampliando la información para el doctor y mejorando los resultados clínicos. Trabajamos en nuevas plataformas y aplicaciones para ayudar en la atención a clientes y hospitales. Hemos desarrollado una aplicación nueva que permite que los hospitales monitoreen la eficiencia y conectividad de sus dispositivos”.

Sin embargo, las instalaciones con infraestructura a gran escala, no son las únicas que aportan atención de calidad. Desde su dirección **Hospitales H+** describen cómo su institución le hizo frente a Covid-19. “Para hospitales chicos y medianos el desafío fue mayor debido a la infraestructura limitada, tanto en espacios físicos como de personal”. Desde el momento que **Hospital H+** decidió atender pacientes con Covid-19, “reconvertimos la infraestructura, con un área específica aislada para pacientes Covid y demostramos a los doctores y miembros de familia que era una zona segura”, puntualiza **Nevárez González**. “Afortunadamente tuvimos tiempo de planificar y logramos obtener suficiente equipo biomédico, materiales y medicamentos necesarios, antes de que ingresen los primeros pacientes”.



Inserción Pagada

## UNA NUEVA GENERACIÓN DE LÍDERES

“Hemos visto que el tipo de liderazgo realmente marcó la diferencia. Algunos líderes utilizaron la pandemia como catalizador para acelerar el cambio” comparte **Mario Muniz**, de **IQVIA México**.

Durante los últimos dos años, los líderes han sido obligados a salir de su zona de confort y han asumido responsabilidades desafiantes. Nuevas formas de liderar han surgido, y con ellas una nueva generación de líderes dispuestos a guiar la industria de la salud hacia el futuro.



**SERVICIOS INTEGRALES DRÄGER® | ANESTESIA Y TERAPIAS INTENSIVAS**

Tecnología Dräger	Consumibles 3A/7	Costo Eje	Mantenimiento	Flotante activa
Región de inversión estratégica y alta ganancia	Responsabilidad en el ciclo de vida del paciente	Región de alta ganancia y alta rentabilidad	Mejora de la gestión y el control de costos	Región de inversión estratégica y alta ganancia

Obtenga más información en [www.draeger.mx](http://www.draeger.mx)

Es práctico  
fácil y seguro  
Servicios Integrales

**Rodrigo Fernández – CEO/Gerente General de Teva América Latina**

**Fernández** tomó posición de su cargo durante la pandemia, y reconoce que “eran tiempos desafiantes para comenzar un nuevo rol, en una nueva compañía y como líder. Me impuse ser abierto y extremadamente flexible -estar abierto a una nueva aventura. Mi prioridad fue formar un equipo comprometido y hacer el mejor uso posible de la tecnología. Era vital ser perspicaz y los primeros tres meses me enfoqué en el compromiso del equipo”. En retrospectiva, **Fernández** reconoce ciertos factores que contribuyeron al éxito, “abertura y flexibilidad, y aprendizaje para construir el camino juntos. Aprendí de mi equipo; aprendí a entender el mercado y armar un equipo exitoso – algo que no se puede hacer solo”.

**Jesse Damstra, Gerente General de Philips México**

“A lo largo del 2021 aprendimos que todos los países experimentaron olas de Covid-19 sin importar la estrategia utilizada. Una conclusión clave es que la prevención y el diagnóstico son fundamentales”. Si bien **Damstra** reconoce que la prevención es esencial, también entiende la importancia de tener el personal motivado y comprometido, “me ocupé de estar cerca de mi gente y buscar el tiempo para hablar con ellos y saber cómo estaban. La comunicación y estar cerca de tu equipo juega un rol preponderante”.

**Fernando Fogarín, Director General Organon México**

Recientemente elegido director para las operaciones de **Organon** en México, Fernando comparte su visión sobre el rol de la multinacional, spin-off de MSD en 2021, con un portafolio de productos enfocado en la salud de la mujer: “El mercado mexicano es muy relevante para nosotros, ya que una de las 6 plantas de producción global está aquí. Contamos con planes de crecimiento para aumentar los volúmenes de producción”.

**¿Sabías que?**

La resistencia a los antimicrobianos pone en peligro la eficacia de la prevención y el tratamiento de una serie cada vez mayor de infecciones por virus, bacterias, hongos y parásitos. La resistencia a los antimicrobianos supone una amenaza cada vez mayor para la salud pública mundial y requiere medidas por parte de todos los sectores del gobierno y la sociedad.

Fuente: PAHO

**MIRANDO HACIA ATRÁS, PARA AVANZAR.****“El cambio es la única constante” Heráclito.**

Aprender del pasado es esencial para poder adaptarse y avanzar al futuro. Líderes de la industria comparten sus reflexiones sobre lo aprendido y como se adaptaron a los cambios para crecer y evolucionar en un entorno de cambio constante.



“Estamos mejores preparados hoy, que hace doce o dieciocho meses atrás. Las decisiones hoy son más preparadas e informadas que hace cuatro o seis meses, día a día aprendo y me informo en un entorno cambiante, un eficaz y poderoso maestro. *Nuestro equipo ha aprendido a manejar y convivir con la incertidumbre, ser ágiles y decisivos aprovechando oportunidades, y ser audaces y competitivos en el mercado, que favorece el acceso para los pacientes*” comparte **Héctor Orellana, Vicepresidente de Medtronic, América Latina del Norte**



La incertidumbre nos hace necesariamente reaccionar y avanzar, y este periodo nos ha obligado a enfrentar desafíos con creatividad. Creo que “la fortuna favorece a la mente preparada”, y nosotros usualmente planeamos con dos años de anticipación. Creamos oportunidades para diferentes productos, nos dedicamos a necesidades médicas insatisfechas, y a genéricos que crean valor, todos proyectos planificados en 2020”. **Suryanarayana Nagendra, Director General de Zydus Pharmaceuticals**



“Creo que los mejores aprendizajes llegan de abajo hacia arriba, por eso estoy en contacto con quienes trabajan en el campo. El primer aprendizaje fue volver a las bases y sentar los cimientos; siempre encontraremos respuestas si volvemos a las bases”. **Mariano Rozada, Gerente General, Glenmark México**

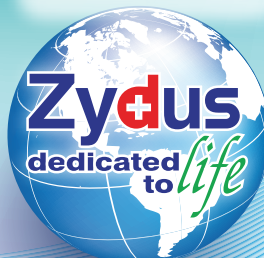


“La flexibilidad y la adaptabilidad son factores esenciales en el abordaje de futuros desafíos. En Salud Digna la búsqueda de soluciones es diferente, básicamente por las características únicas de nuestros equipos, que se debe en gran medida a la visión y a la búsqueda implacable de impacto social que pone en cada una de sus decisiones y directivas, nuestro fundador, el Sr. Jesús Vizcarra Calderón”. **Juan Carlos Ordoñez, Director General de Salud Digna – Superando Barreras**



Inserción Pagada

Excelencia operativa formada por casi  
**70 años de experiencia**  
dedicados a la salud



**Innovación**  
1er. producto aprobado para la dislipidemia diabética  
**Saroglitazar**

**Expertos en productos biotecnológicos**  
primer biosimilar de Adalimumab en el mundo

**1400**  
investigadores

**Capacidad para desarrollo** de vacunas, tabletas IR y XR, jarabes, inyectables, cápsulas, biológicos, inhaladores, NEQ, API's, parches transdérmicos entre otros

Más de **30 plantas** de manufactura

**1er. Vacuna vs. Covid-19** en base a plásmidos de ADN en el mundo



» «Aprendimos que el trabajo remoto es algo real, posible y muy productivo. Uno de los desafíos que enfrentamos internamente fue planificar cómo mantenernos productivos trabajamos de forma remota. La tecnología acompañada de data y análisis de información, crea infinitas oportunidades de mejora en los resultados comparte.» **Mario Muniz, Gerente General para IQVIA North LatAm**



## ACCIONES Y RESULTADOS

**Acceso:** Daniel Bandle, director general de AXA México, multinacional francesa especializada en seguros, reconoce las dificultades de acceso en México, “es cierto que hay grandes diferencias en la sociedad mexicana, y hay mucho trabajo por hacer para que todos los mexicanos tengan el mismo acceso a la salud.” Mejorar el acceso, para AXA, es un método clave para enfrentar las dificultades de la sociedad. Estos son pasos que AXA está activamente desarrollando “Ahora contamos nuestras propias clínicas e infraestructura, el año pasado abrimos seis clínicas en todo el país. Esto significa que podemos ayudar a la población a tener una vida más saludable y a luchar contra las enfermedades y afecciones crónicas.”

**Logística:** Desde el punto de vista logístico, garantizar este nivel adecuado de acceso es un reto del que Antonio Arranz, director general de DHL México, es más que consciente. “El riesgo y la oportunidad son cómo podemos trasladar la asistencia sanitaria de las grandes ciudades a las ciudades medias, ya que las ciudades medias están más cerca de los pueblos pequeños. Los pueblos pequeños no tienen operaciones como las de los ojos o los brazos, éstas ocurren en los pueblos medianos. La gran oportunidad para la cadena de suministro es asegurarse de que esas ciudades medianas estén abastecidas”.

**APIs:** En Neolpharma México, su Director General, Efrén Ocampo, describe cómo la empresa tuvo en cuenta los posibles impactos negativos del suministro durante la pandemia: “Actuamos con vigor para evitar el desabastecimiento. Somos proveedores propios de algunos API y al mismo tiempo trabajamos con un conjunto de proveedores estratégicos. Fuimos proactivos a la hora de negociar los volúmenes y las entregas de API y otros materiales”.

## 7 PASOS HACIA ADELANTE. CONSIDERACIONES A FUTURO

1. Un modelo de salud que contemple a la persona/paciente.
2. Un sistema de salud integral: donde los procesos, la estructura, el sistema y los servicios sean diseñados en función de a las personas que cubre.
3. Integrar la digitalización: para articular el sistema y facilitar el empoderamiento del paciente. “La tecnología nos da tiempo. Consideramos las herramientas tecnológicas como potenciadoras” **Maria Galainena-Johnson, VP de Canales Latam de Boston Scientific**
4. Ampliar el modelo de accesibilidad y financiamiento: la accesibilidad financiera implica encontrar la mayor cantidad de soluciones financieras para los pacientes. “En México solo el 7% de la población tiene algún tipo de seguro privado, alrededor del 60% tiene seguridad social, el restante aproximadamente 30% es la clase media que no quiere seguridad social pero no puede pagar un seguro de gastos médicos. Es la parte de la población que tiene el mayor gasto de bolsillo.” **Javier Potes, Director de CMH.**
5. Prevención: un modelo centrado en la salud y no en la enfermedad.
6. Transparentar la operación, generar más indicadores para la mejor toma de decisiones.
7. Construir las bases de una complementariedad en el sector público y privado.

# SOMOS HOSPITAL



Ofrecemos accesibilidad, profesionalismo y equipos de avanzada tecnología, con altos estándares de calidad y seguridad del paciente. Tu mejor alternativa en servicios de salud



Laboratorio ■ Hospitalización  
Cirugía ■ Urgencias  
Terapia Intensiva ■ Maternidad  
Endoscopia ■ Radiología

¡Y mucho más!

EN HOSPITAL H+  
CUIDAMOS + DE TI



## ■ EN CORTO

8 ● FED eleva la tasa de referencia. ● Pide EU a México preservar confianza en inversión. ● Sale Bimbo de Rusia.

## ■ OPINIÓN

10 ● Vivimos con una inflación que será más difícil de contener, ya que el incremento de los precios se da por efecto de la dislocación de los procesos productivos por la pandemia y por los efectos del conflicto en Ucrania.

## 1 NEGOCIOS

12 Ex ejecutivos de Tesla destacan en baterías verdes.

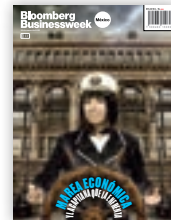
## 2 TECNOLOGÍA

18 Bezos se fue y dejó al nuevo CEO un panorama adverso.



## 3 FINANZAS

24 Los ETF apalancados e inversos pueden ser riesgosos incluso para los inversores más sofisticados.



PORTADA:  
OSCAR CASTRO

**EL FINANCIERO**

VICEPRESIDENTE  
Y DIRECTOR  
GENERAL EDITORIAL  
ENRIQUE QUINTANA

DIRECTOR GENERAL DE INFORMACIÓN  
ECONÓMICA Y DE NEGOCIOS / VÍCTOR PIZ  
DIRECTOR GENERAL DE PROYECTOS  
ESPECIALES Y EDICIONES REGIONALES  
JONATHAN RUIZ  
DIRECTOR GENERAL DE INFORMACIÓN  
POLÍTICA Y SOCIAL  
GUILLERMO ORTEGA

DIRECTOR GRÁFICO  
RICARDO DEL CASTILLO  
DIRECTOR DE TELEVISIÓN  
ARIEL BARAJAS  
COORDINADORA  
DE OPERACIÓN EDITORIAL  
ELIZABETH TORREZ

CONSULTOR/DIRECTOR  
EN ENCUESTAS Y ESTUDIOS DE OPINIÓN  
ALEJANDRO MORENO  
DIRECTORA COMERCIAL  
LIZETH SÁENZ  
EDITORA / LUCERO LONGINO  
DISEÑO / OSWALDO DÍAZ  
Y ALEXANDRE CALDERÓN

COMITÉ EDITORIAL DE BLOOMBERG BUSINESSWEEK / JUAN PABLO SPINETTO / CARLOS MANUEL RODRÍGUEZ / ENRIQUE QUINTANA / JONATHAN RUIZ / NACHA CATTAN

TRADUCTORAS / NADIA TALAMANTES / PAULINA STEFFENS / MALU POVEDA / PAULINA MUNITA

SUSCRIPCIONES: 55 6820 9450 AL 9479 Y 01800 180 8383 PUBLICIDAD D.F.: 01800 01-56-000, TELS. 5329-35-02 Y 08, FAX. 5227-76-87 ATENCIÓN A CLIENTES: TELS. 5227-76-83 Y 84 Y 5329-35-35, 36, 46 Y 06 / 01800 01-22-222 EN INTERNET: WWW.ELFINANCIERO.COM.MX \* MARCA REGISTRADA

**BLOOMBERG BUSINESSWEEK MEXICO**, PUBLICACIÓN CATORCENAL IMPRESA EL 24 DE MARZO DE 2021, EDICIÓN #110, EDITADO POR GRUPO MULTIMEDIA LAUMAN, S.A.P.I. DE C.V., CON DOMICILIO EN GUILLERMO GONZÁLEZ CAMARENA 600, PLANTA BAJA, COLONIA SANTA FE, C.P. 01210, TEL. 52277600, WWW.ELFINANCIERO.COM.MX ELFINANCIERO@ELFINANCIERO.COM.MX EDITOR RESPONSABLE: JONATHAN RUIZ TORRE. RESERVAS DE DERECHOS AL USO EXCLUSIVO N.º 04-2017-072013484500-102 E ISSN (EN TRÁMITE), AMBOS OTORGADOS POR EL INSTITUTO NACIONAL DEL DERECHO DE AUTOR, IMPRESO POR IMPRENTA AJUSCO, S.A. DE C.V., CON DOMICILIO EN JOSÉ MARÍA AGREDA Y SÁNCHEZ 223, COLONIA TRÁNSITO, C.P. 06820 LICITUD DE TÍTULO N.º (EN TRÁMITE) Y LICITUD DE CONTENIDO N.º (EN TRÁMITE), AMBOS OTORGADOS POR LA COMISIÓN CALIFICADORAS DE PUBLICACIONES Y REVISTAS ILUSTRADAS DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, FRANQUEO PAGADO, QUEDA ESTRICTAMENTE PROHIBIDA LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL DE LOS CONTENIDOS E IMÁGENES DE LA PUBLICACIÓN SIN PREVIA AUTORIZACIÓN DE GRUPO MULTIMEDIA LAUMAN, S.A.P.I. DE C.V. LA INFORMACIÓN, OPINIÓN Y ANÁLISIS CONTENIDO EN ESTA PUBLICACIÓN ES RESPONSABILIDAD DE LOS AUTORES, SALVO ERROR DE APRECIACIÓN DE SU PARTE Y NO REFLEJAN NECESARIAMENTE LA OPINIÓN DE LOS EDITORES. LOS DATOS ECONÓMICOS Y COMERCIALES DE ESTA PUBLICACIÓN SOLO SON DE CARÁCTER INFORMATIVO Y LOS EDITORES NO ASUMEN NINGUNA RESPONSABILIDAD RESPECTO DE ELLOS. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS © 2017.

# 4 ECONOMÍA

30 Brasil elevó las tasas de interés para atacar la inflación, pero asfixia a los consumidores.

# 5 POLÍTICA

36 Rusia padece una fuga de talento que busca no ser asociado a crímenes de guerra.



46 **Fintech y ABM, ¿harina de otro costal? A pesar del éxito de las primeras, su marco regulatorio es muy diferente.**

## DE PORTADA

40 Victoria Rodríguez, la mujer más poderosa de las finanzas latinoamericanas, enfrenta desde Banxico la inflación más alta en dos décadas.

## PURSUIT

50 El CEO de Mercedes ya está en la serie sobre Fórmula Uno de Netflix que odiaba y habla sobre las perspectivas de este deporte de nicho.



54 Game Changer: Karla Berman

**Bloomberg Businessweek**

México

**¡SUSCRÍBETE!**

55 6820 9450 al 9479 y 800 180 83 83  
suscripciones@elfinanciero.com.mx



## Global



● **Pide apoyo.** Vestido con playera militar de color caqui, el presidente de Ucrania, Volodimir Zelenski, se dirigió al Congreso de Estados Unidos para solicitar más ayuda militar que frene la invasión rusa.

● “Ojalá haya resolución, de otra forma no hay confianza en invertir en México”

**Ken Salazar**, Embajador de EU en México, al señalar que la reforma eléctrica debe resolver las preocupaciones del gobierno y de las empresas en "temas difíciles", como contratos y permisos.



## México

Jaime Rodríguez, exgobernador de Nuevo León, fue detenido por presunto desvío de recursos y delitos electorales; esto derivado de una denuncia interpuesta en julio de 2018 por el actual gobernador Samuel García.

● Cifra

# 0.25

puntos elevó la Fed la tasa de crecimiento y reconoció que alzas adicionales son apropiadas, por lo que se avizora que los ajustes sean más acelerados de lo previsto.

Después de un retiro de casi dos meses, Tom Brady anunció que regresará a la NFL con los Bucaneros de Tampa.



● Debido al conflicto bélico de Rusia contra Ucrania, Grupo Bimbo decidió suspender sus ventas, así como nuevas inversiones en Rusia.

# Un reto inédito en la política monetaria

El desafío para los bancos centrales y las autoridades financieras en el mundo viene por el incremento de los costos por la pandemia y por los efectos del conflicto militar en Ucrania. *Por Enrique Quintana*

En Estados Unidos no se había visto en los últimos 40 años una inflación tan elevada como la que tenemos hoy.

En México no la habíamos visto en dos décadas. Esto quiere decir que, para una generación completa, estamos viviendo una situación inédita en materia de alza de precios. Pero quizás incluso lo que veamos en algunos países sea un fenómeno que es más distante aún, se trata de la combinación de una inflación elevada con un bajo crecimiento de la economía.

Pero, aún más, se trata de una inflación que será más difícil de contener que en los procesos que se han presentado en otras épocas ya que el origen del incremento de los precios no es el exceso de demanda que se presenta en la economía sino sobre todo son incrementos de los costos, primero por efecto de la dislocación de los procesos productivos como resultado de la pandemia, y posteriormente por los efectos en los mercados de materias primas que han resultado tras el conflicto militar en Ucrania.

Esto representa un enorme desafío tanto para los bancos centrales como para las autoridades financieras en todo el mundo.



Si los bancos centrales simplemente aplican la política de elevar agresivamente las tasas de interés, es probable que no contengan el crecimiento de los precios y que agraven los efectos negativos en la actividad económica. Pero, si los bancos centrales no aplican medidas restrictivas en materia monetaria, podrían conducir a una situación en la que las expectativas inflacionarias se arraiguen y los agentes económicos como empresas y sindicatos consideren que deben anticiparse aumentos de precios y salarios ante esta condición de inflación crónica. En ambos casos las perspectivas son altamente riesgosas.

No hay una que sea claramente la opción, se trata de buscar el menor de los males. Pero, por si esta problemática no fuera suficiente, hay otra que también se puede hacer manifiesta. Se trata de un proceso de redistribución regresiva de los

ingresos tanto a nivel internacional como al interior de los países.

En la medida que la inflación ha sido catapultada por incrementos en los precios de los energéticos y de los alimentos, es probable que las naciones más atrasadas que son dependientes de importaciones de hidrocarburos, sobre todo de petrolíferos,

16

## Bloomberg Opinión

### Vale la pena asumir riesgo de acercarse a Venezuela

● Hay apertura de Biden para el restablecimiento de las relaciones con Caracas a fin de aprovechar su potencial energético. *Por Bloomberg*

En un intento por aliviar la presión sobre el suministro mundial de energía, Estados Unidos inició conversaciones con el Gobierno de Nicolás Maduro que podrían conducir al levantamiento de algunas sanciones contra su régimen.

Esto sería un golpe para la Oposición venezolana y su deseo de ver a Maduro fuera del poder. De todos modos, EU debería seguir adelante. El restablecimiento de las relaciones diplomáticas con Venezuela es un paso necesario para aprovechar su inmenso potencial energético. También podría abrir una brecha entre Venezuela y su principal patrocinador, Rusia. Cualquier medida destinada a suavizar las sanciones estadounidenses contra Caracas enfrentará una dura

resistencia política de los legisladores de ambos partidos, que ya han criticado al presidente Joe Biden por entablar conversaciones con Maduro. Sin embargo, una política realista que haga hincapié en una reforma política gradual, en lugar de la esperanza de un cambio de régimen, no solo promovería los intereses estratégicos de EU, sino también las aspiraciones de los venezolanos.

Aunque todavía está en sus primeras etapas, la apertura de Biden representa un cambio significativo. Desde que acusó a Maduro de robar las elecciones presidenciales de 2018, EU ha reconocido al opositor Juan Guaidó como líder del país. El expresidente Donald Trump impuso sanciones a Maduro, su familia y gran parte de su círculo

así como de alimentos, sean quienes más padezcan el impacto de este proceso, y por lo mismo, el efecto negativo sea más fuerte para sus poblaciones.

Pero, además, también es factible que al interior de cada país sean los sectores de menores ingresos los que tengan un mayor impacto negativo de este proceso inflacionario. La razón es que estos grupos destinan una proporción mayor de sus ingresos a la adquisición de comida. Mientras que los sectores con mayor poder adquisitivo, diversifican su gasto, y destinan una mayor proporción, por ejemplo, al pago de servicios, donde el impacto inflacionario será menor.

Así que, con una inflación de niveles muy elevados combinada con posible recesión o bajo crecimiento, junto con una política monetaria que resultará poco eficaz y también con una redistribución regresiva de los ingresos, lo más probable es que esta compleja combinación de hechos produzca también conflictos sociales y políticos.

Ya observamos después de la crisis de 2008-2009 toda una serie de procesos que acentuaron los nacionalismos y propiciaron el crecimiento de los populismos tanto de izquierda como de derecha. Igualmente detonaron revueltas, como fue el caso de la llamada ‘Primavera Árabe’, que derrocó a varios gobiernos del norte de África.

No es improbable que el efecto político y social de los procesos hoy vivimos puedan generar un cambio en diferentes regímenes a nivel global. El alcance que eventualmente tendrá este cambio dependerá de la duración de esta compleja circunstancia económica. Si por alguna razón el conflicto de Ucrania se resolviera en el corto plazo sin consecuencias mayores, probablemente el impacto sería menor. Pero si éste se prolonga por muchos meses y se acentúan las sanciones económicas a Rusia, lo más probable es que la duración de esta circunstancia crítica se prolongue.

Para México, y especialmente para el gobierno de López Obrador, el panorama es complejo. Pues aunque la exportación de crudo amortigüe el impacto negativo que tiene la importación de petrolíferos a mayor costo, de cualquier manera habrá un efecto, y sobre todo, lo que se tendrá es un proceso de

redistribución regresiva de los ingresos que en un contexto en el cual el gobierno federal tiene márgenes de maniobra limitados para gastar más en programas sociales.

La ausencia de cambios fiscales conduce a que los márgenes de maniobra del gobierno de López Obrador sean limitados. Como todos los gobiernos, el de AMLO se ha dado a la tarea de minimizar el posible impacto de esta crisis. Los argumentos oficiales tienen un punto. El impacto se amortigua por el ingreso de mayores excedentes en las exportaciones de crudo. Pero hay limitaciones legales respecto al uso de estos ingresos. No pueden usarse libremente.

En contraste, para compensar las pérdidas fiscales derivadas de la eliminación del IEPS a los combustibles, se tiene que reasignar el ingreso de cualquier ámbito. Eso va a generar presiones sobre el gasto del sector público en 2022 y eventualmente en los próximos años.

Todo este cuadro de por sí es muy complejo, lo sería incluso en el caso de México fuera uno de los mejores países para invertir en el sector energético. Pero, si a todo esto se suma el hecho de que la reforma energética en ciernes que aún se debate en el Congreso pueda crear un ambiente más desfavorable para los inversionistas, entonces el problema se acrecienta.

Escucho a más y más empresarios que han dado por perdida la actual coyuntura y tienen la perspectiva de que más bien hay que esperar el resultado electoral del 2024 para decidir si se continúan con las operaciones en México o bien se toma la decisión de retirarlas.

La economía mexicana es demasiado grande para que se opte por salir. Pero una de las opciones que se barajan en múltiples empresas es la posibilidad de operar sobre mínimos, es decir, de no salir del país pero tampoco hacer compromisos nuevos a la espera de qué es lo que pueda resultar tras las elecciones de 2024.

Con este esquema en la mente de muchos empresarios, lo más probable es que tengamos un periodo de bajo crecimiento económico en la segunda mitad del sexenio, que será mejor que el desastre de la primera mitad, pero que nos dejará, en el mejor de los casos, en el punto en el que estábamos en el años 2018. **B**

íntimo, y bloqueó las compras a la estatal Petróleos de Venezuela SA. En los últimos años, el peso de las sanciones, la corrupción del Gobierno y la pandemia han agravado una crisis humanitaria que ha llevado a 6 millones de venezolanos a huir del país.

Sin embargo, hay pocas señales de que esta campaña de “máxima presión” haya debilitado el control de Maduro sobre el poder. Maduro ha aprovechado las divisiones dentro de la Oposición para consolidar el control en el Poder judicial, los servicios de seguridad y el sistema electoral del país.

También ha perseguido una asociación estratégica con Rusia, que ha proporcionado al régimen material militar, ingresos por la venta de petróleo e inversiones en el sector energético del país, a cambio de permitir que Rusia despliegue buques de guerra con capacidad nuclear en puertos venezolanos.

Pero ahora, ese pacto estaría en peligro: las sanciones impuestas por Occidente al Kremlin por su invasión a Ucrania han dejado al Gobierno de Maduro sin poder acceder a los fondos depositados en bancos rusos. Esto ofrece una oportunidad a EU.

A cambio de que Venezuela suspenda su cooperación militar con Rusia, el Gobierno de Biden debería levantar sanciones para permitir que el país importe equipos para mejorar las instalaciones de producción y reanudar la venta de petróleo a EU. A corto plazo, la adición de oferta venezolana tendrá poco impacto en los precios del crudo. Biden debería tener claro el riesgo moral de hacer negocios con un líder autoritario como Maduro. Cualquier otro paso hacia la normalización debería estar condicionado a la voluntad de Venezuela de acelerar las reformas económicas orientadas al

mercado y continuar las negociaciones con la Oposición para permitir mayores libertades políticas. Aunque la Unión Europea ya no reconoce a Guaidó como presidente de Venezuela, EU debería seguir haciéndolo hasta que Maduro se comprometa a celebrar elecciones presidenciales libres.

Derrocar a Maduro era un fin justificable en un momento de estabilidad, pero el entorno estratégico cambió. Por muy desagradable que sea, comprometerse con el régimen venezolano es fundamental para proteger intereses de EU y contener la influencia rusa en Occidente. Biden debería aspirar a una política que equilibre las necesidades económicas y de seguridad con un compromiso con los valores democráticos, y proporcionar un camino hacia una relación más productiva con Venezuela y su pueblo que tanto ha sufrido. **B**



## Antes de vender una empresa, encuentra su Rembrandt

Por Daniel Marcos\*

Dicen que solo hay una cosa más difícil que fundar una empresa: venderla. Yo diría, en cambio, que sin duda existe algo aún más complicado: venderla bien.

La sensación de un fundador o sus herederos cuando analizan la venta del negocio familiar suele ser de melancolía y aflicción. No es fácil desprenderse de un bien que significó tantas alegrías e ilusiones, pero que seguramente también trajo sufrimientos y sacrificios.

Si a esta tristeza (o alivio, como también sucede) le sumamos que el proceso de venta fue ríspido y los vendedores sienten que el precio de la transacción fue injusto para ellos, queda claro que esta no es la mejor manera de cerrar un ciclo tan relevante para el fundador o para quien esté al frente de la compañía.

Ahora viene un dato aún más triste: la gran mayoría de las veces ocurre así.

Una encuesta realizada por The Exit Planning Institute reveló que 75 por ciento de quienes venden su empresa quedan insatisfechos con los resultados de la operación. ¡Tres de cada cuatro personas que lograron vender su empresa quedan inconformes con la transacción!

Como consultor y mentor de personas que crean su propia empresa desde cero he conocido y analizado, literalmente, miles de proyectos. Algunos son más brillantes que otros, pero los mejores siempre tienen algo en común: una forma excepcional de reconocer un dolor y ofrecer una solución.

Los fundadores más exitosos también tienen cosas en común: son pragmáticos y suelen prepararse a conciencia para aprovechar lo más fría y eficazmente posible las oportunidades que identifican en el mercado.

Pero la actitud que muestran en el lanzamiento de su empresa contrasta con la postura apresurada y poco planeada que adoptan al momento de la venta. Es triste que así sea porque es precisamente en este proceso cuando cuentan con más conocimiento, experiencia, condiciones y herramientas para lograr una buena negociación.

La buena noticia es que no tiene por qué seguir siendo así. Una verdad obvia es que las empresas que mejores precios han logrado al momento de su venta no son resultado de la casualidad o de la buena suerte.

Las transacciones más atractivas, desde el punto de vista de los vendedores, son producto de una buena planeación y una mejor ejecución.

## Financieros vs Estratégicos

En términos generales, hay dos tipos de compradores de empresas: los fondos de capital privado (comprador financiero); y otras empresas del mismo rubro o con una actividad complementaria a la firma que está en venta (comprador estratégico).

Antes de continuar hablando del tipo de compradores, imagina que heredas una casa con muchas habitaciones, llenas de muebles y recuerdos familiares.

El precio promedio de ese tipo de casas es 250,000 dólares, así que estás dispuesto a venderla por una cantidad similar.

¿Qué pasaría si te enteras de que el pariente que te la heredó era un fiel admirador de Rembrandt Harmenszoon van Rijn, más conocido como Rembrandt, al grado de que, alguna vez, adquirió obras del famoso pintor holandés? ¿Valdría la pena que, antes de vender la propiedad, revises cada cuarto para ver si en alguno de ellos hay una pintura que incluso podría valer más que la propia casa?

Antes de vender una empresa sugiero que te hagas la misma pregunta: ¿Estás seguro de que en ella no hay un Rembrandt oculto en alguno de sus cuartos? La pintura es una metáfora de un proceso o un producto que, por sí mismo, valga tanto o más que la propia empresa bajo una valuación tradicional.

Regreso al tema de los compradores. El financiero, es decir, el fondo de capital privado, suele calcular el valor de la casa y sobre él hacen una propuesta. Si logra comprar la propiedad, busca en cada cuarto cosas de valor. Quizá solo encuentre escombros y su labor sea limpiar los cuartos, pintar la casa, arreglar desperfectos superficiales y ponerla en el mercado buscando obtener un beneficio. Pero su verdadera intención es encontrar un Rembrandt y obtener con él una cifra incluso mayor que el valor de la casa.

Comencé esta columna hablando de lo complicado que es vender bien una empresa. Y mi sugerencia para hacerlo es sencillo: antes de venderla, encuentra su Rembrandt. Y una vez que lo hagas, busca a un comprador estratégico, o sea, otra empresa del mismo rubro o que complementa al tuyo, y vende la casa y la pintura por mucho (mucho) más dinero.

## No es magia; es planeación

Cualquiera puede imaginarse la diferencia en el precio de una casa si incluye o no una obra de esta naturaleza. Eso es lo que mejor puede explicar por qué un fondo de capital privado paga por una

empresa múltiples entre 3 y 5 veces su EBITDA anualizado, mientras que un comprador estratégico podría pagar hasta 30 veces dicho indicador.

Esa es la razón por la cual, hace unos años, WalMart prefirió vender dos de sus negocios periféricos a jugadores estratégicos y no a financieros: Suburbia lo vendió a Liverpool, la tienda departamental más grande del país; y Vips a Alsea, la controladora de Starbucks, El Portón y Chilli's. Tanto Liverpool como Alsea reconocieron y, sobre todo, pagaron el Rembrandt que WalMart tenía en casa.

Hace unos meses comenzamos a trabajar en un proceso de venta de una empresa de software ubicada en Polonia. En principio, parecía no tener nada en particular, era una firma con ingresos de siete a ocho millones de dólares al año, que aprovechaba las ventajas de ofrecer sus servicios a empresas de mercados desarrollados y operar a bajo costo en un país emergente.

Antes de comenzar el proceso de venta convencimos al fundador de que nos dejará “hurgar en sus cuartos” para ver si podíamos encontrar su propio Rembrandt. Y lo hicimos.

Hallamos un proceso de producción de software increíble para una empresa de su tipo, basado en un sistema de métricas y de desarrollo de programadores cuyo trabajo se realiza vía remota. Este sistema le permite alcanzar una productividad muy alta en un insumo básico para el mundo de hoy, como lo es el trabajo de los ingenieros que desarrollan software. ¿Se imaginan lo que este proceso puede significar en ahorros y eficiencias a cualquier empresa de desarrollo en Silicon Valley?

No quiero dejar la falsa ilusión de que cualquiera puede encontrar un Rembrandt en el sótano de su empresa. Estas obras no aparecen por arte de magia. Cualquiera que haya adquirido una obra así de famosa debió trabajar duro para conseguir los recursos que lo hiciera posible.

Lo mismo pasa con las empresas: los fundadores y sus equipos directivos tienen que trabajar muy duro y durante varios años para tener un Rembrandt en alguna de sus habitaciones, que luego les permita alcanzar una mejor valuación cuando llegue el momento de negociar la venta. La buena noticia es que hay metodologías para lograrlo. Pero de ellas hablaré en otra columna.

\* Daniel Marcos es Fundador y Presidente de Growth Institute, empresa líder de educación ejecutiva para directivos de compañías de alto crecimiento.

[daniel@growthinstitute.com](mailto:daniel@growthinstitute.com)



## Baterías más verdes creadas por exejecutivos de Tesla

● La sueca Northvolt es punta de lanza para forjar un líder regional que pueda vencer a los rivales asiáticos en la carrera de las baterías para coches eléctricos.

En un bosque debajo del círculo polar ártico, media docena de edificios se elevan sobre los pinos cubiertos de nieve. En el interior, las máquinas combinan litio, níquel, manganeso y cobalto en una mezcla que se convertirá en electrodos para baterías. La fábrica representa el mayor esfuerzo de Europa para competir en el pujante mercado de vehículos eléctricos, y la empresa detrás de ella, Northvolt AB, promete hacerlo con emisiones de gases de efecto invernadero mucho más bajas que los rivales. “Estamos sentando las bases para una de las plantas de reciclaje más grandes de Europa”, dice el CEO, Peter Carlsson. “Necesitamos construir baterías más ecológicas, porque si no, tendremos un gran impacto climático”.

Desde que fue fundada hace seis años por un par de exejecutivos de Tesla, Northvolt ha firmado contratos de más de 50 mil millones de dólares con las principales automotrices europeas, que quieren promover en la región una industria de baterías a la altura de gigantes asiáticos como CATL, de China; Panasonic, de Japón, y LG Chem, de Corea del Sur. Los inversores de Northvolt incluyen a Volkswagen, BMW, Goldman Sachs Group y el cofundador de Spotify, Daniel Ek.

Aunque las automotrices de Europa han sido durante largo tiempo líderes en motores de combustión, corren el riesgo de quedarse atrás en un mundo donde la parte más importante (y costosa) del vehículo es la batería.

“Hay gente en Volvo y Volkswagen que son súper expertos en cómo sacar el máximo provecho de un motor, exactamente lo mismo aplica para las baterías. Si no tienes ese conocimiento tecnológico, estás perdido”, señala Emad Zand, jefe de sistemas de baterías en Northvolt. La fábrica en la ciudad subártica de Skelleftea, donde las temperaturas invernales pueden caer por debajo de -25C, produjo sus primeras baterías en diciembre.

Para 2026, Northvolt prevé tener tres mil empleados de tiempo completo en la planta produciendo 60 gigavatios hora de capacidad de batería al año, suficiente para alimentar alrededor de un millón de automóviles. La compañía ha elegido un sitio cerca de la ciudad sueca de Gotemburgo para una segunda fábrica, y pronto dará a conocer otro sitio en Alemania. Para fines de la década, Northvolt pretende poder fabricar suficientes baterías para alimentar más de 3 millones de automóviles al año.

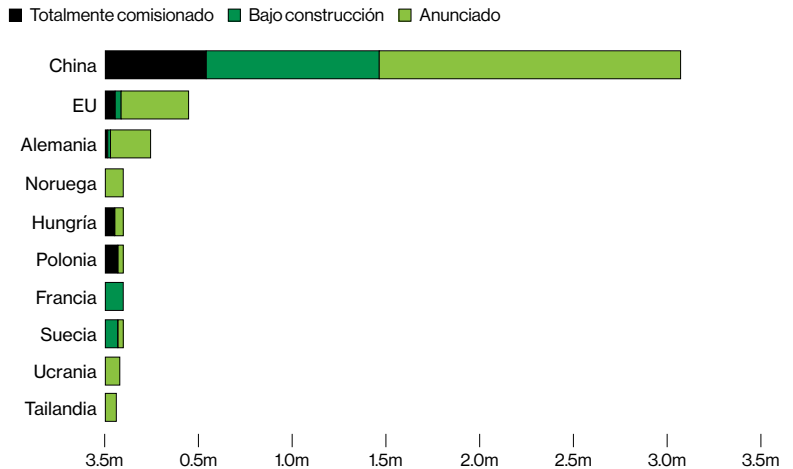
Aunque los autos eléctricos no emiten carbono, crear sus baterías requiere cantidades masivas de energía y materias primas enviadas desde minas remotas. Northvolt asegura que puede suministrar a las automotrices europeas baterías más ecológicas aprovechando la energía hidráulica y eólica de Escandinavia: mientras que Skelleftea consumirá alrededor del 1.5 por ciento de la producción total de energía de Suecia, provendrá de fuentes renovables. Sumados a su ambicioso programa de reciclaje, esos esfuerzos ayudarán a Northvolt a alcanzar su meta de reducir las emisiones de dióxido de carbono por kilovatio producido en alrededor de un 80 por ciento en comparación con los productores que utilizan electricidad generada por carbón.

Para 2030, aproximadamente el 50 por ciento del material que Northvolt use para las nuevas celdas se extraerá de baterías recicladas, y la compañía dice que su intención es llegar algún día el 100 por ciento. Eso es importante porque los suministros mundiales de níquel, cobalto y litio apenas alcanzan y la transición a los autos eléctricos apenas comienza. El reciclaje “es la única manera de que la industria de los autos eléctricos sea sostenible desde el punto de vista ambiental y económico”, dice Emma Nehrenheim, quien dirige el programa de reciclaje de Northvolt desde un centro de investigación a una hora en tren al oeste de Estocolmo.

El problema es que el ambicioso programa de reciclaje de Northvolt no está probado, y extraer los materiales de las baterías antiguas es costoso, laborioso y tiende a consumir mucha energía o requiere productos químicos peligrosos. Y existe el riesgo de sobreproducción o sobrecapacidad ya que numerosas empresas, entre ellas grandes firmas asiáticas, están planeando más de 40 fábricas de baterías en toda Europa.

El consultor de gestión Roland Berger predice que para 2030 la capacidad superará la demanda en un tercio. Entretanto, todas esas empresas buscarán contratar en la misma reserva o perfil de talento en la industria, lo que significa que puede ser difícil para Northvolt conseguir los trabajadores que necesita, en especial para trabajos en lugares remotos, incluido Skelleftea. “Producir celdas de iones de litio no es un asunto trivial”, dice Wolfgang Bernhart de la consultora Roland Berger. Incluso los experimentados fabricantes de celdas que replican sus fábricas asiáticas en Europa “han experimentado problemas de calidad sustanciales”.

### Fabricación de celdas de batería de iones de litio Capacidad anual



Fuente: BloombergNEF



Northvolt, no obstante, ya ha superado muchos desafíos, dice Nehrenheim. Al principio, “los números no cuadraban” para el reciclaje. “El costo para el cliente habría sido demasiado alto”, explica. Pero después de más de un año de perfeccionar el proceso, su equipo logró reducir el costo a un nivel aceptable. Y Fredrik Hedlund, el jefe de la planta de Skelleftea, dice que han tenido cerca de 50 mil solicitantes de empleo. Él predice que la demanda de vehículos eléctricos crecerá tan rápido que habrá espacio para múltiples jugadores y fábricas diferentes en toda Europa. “Una sola empresa o varias empresas de Asia no pueden hacerlo solas”, dice Hedlund. “Es bueno que haya más proyectos, pero muchos de ellos no han superado los primeros obstáculos como nosotros”. —Rafaela Lindeberg con la colaboración de Wilfried Eckl-Dorna y Elisabeth Behrmann

▲ La planta de Northvolt en Vasteras, Suecia, en 2019.

# Muere lentamente la apuesta por la tecnología 5G

● Las grandes empresas de telecomunicaciones aún no logran convencer a los consumidores de adoptar el sistema.

Cuando Verizon, AT&T y T-Mobile introdujeron los primeros servicios móviles 5G en Estados Unidos hace tres años, prometieron velocidades de conexión diez veces más rápidas que abrirían una nueva era de avances tecnológicos. Aunque nadie esperaba que los cirujanos entregaran inmediatamente sus bisturís a los robots, la industria de las telecomunicaciones ha pregonado jugosas oportunidades de negocio, por ejemplo el uso de la realidad aumentada como una forma para que los compradores en línea se prueben ropa de forma remota.

Los tres grandes operadores de Estados Unidos han gastado más de 100 mil millones de dólares en frecuencias de radio 5G y actualizaciones de redes, pero no tienen ningún ingreso ni un gran negocio nuevo que lo demuestre. Además, la llegada de la tecnología ha pasado en gran medida desapercibida para los consumidores, y las futuras riquezas en las que confía la industria distan de estar garantizadas. “No hay un beneficio inmediato”, dice Tammy Parker, analista de GlobalData Plc.

Desde el principio ha habido desafíos con la tecnología 5G, como cuando AT&T Inc. denominó confusamente a la 4G como “5G E”. Los teóricos de la conspiración la tachan de ser una fuente de radiación dañina y propagadora del coronavirus. Más recientemente, las aerolíneas se han quejado de que algunas frecuencias pueden interferir con el radar y poner en peligro la seguridad aérea. Hasta la fecha, el mayor golpe contra la 5G es que no ha cumplido. Y para cuando esté en pleno funcionamiento, es posible que las grandes tecnológicas, incluidas Amazon, Microsoft y Google, hayan superado a los operadores inalámbricos en el tipo de aplicaciones que se esperaba surgirían con las redes 5G ultrarrápidas.

Las velocidades más altas y la mayor capacidad de la 5G son necesarias para satisfacer la creciente demanda de servicios como el streaming de video de alta definición. Pero con la tecnología, la mejora clave está en el tiempo de respuesta casi inmediato de la red, una característica conocida como baja latencia. Eso es generalmente invisible para los consumidores, salvo en casos como los torneos de videojuegos altamente competitivos.

Al carecer de una razón convincente para persuadir a los clientes de que se actualicen, los operadores han estado ofreciendo gratis teléfonos 5G

de mil dólares para ayudar a impulsar el proceso de conversión. Estas promociones son necesarias porque la 5G ni siquiera se encuentra entre las cuatro razones principales por las que las personas cambian de proveedor, según encuestas realizadas por Roger Entner de Recon Analytics Inc. Esas razones generalmente envuelven el precio o la confiabilidad general de la red.

“Mis amigos me preguntan ‘¿Por qué debo comprar un teléfono con capacidad 5G?’”, dice Chris Sambar, vicepresidente ejecutivo de operaciones tecnológicas de AT&T. “Para evitar una discusión, no los contradigo, pero si miras hacia atrás, fue lo mismo con la 4G. Pasaron algunos años antes de que los casos de uso comenzaran a materializarse”.

Un área donde la 5G ha tenido un éxito temprano es en la prestación de servicios inalámbricos de banda ancha para el hogar. A medida que se construyen frecuencias de banda media 5G más rápidas, los clientes encuentran una alternativa inalámbrica a los proveedores de telefonía fija. Pero es probable que esta amenaza para las compañías de cable desencadene batallas de precios conforme las cableras respondan ofreciendo su propio servicio de telefonía móvil más económico.

La expectativa para la 5G era muy distinta. Los operadores introducían la 5G para ofrecer una experiencia deslumbrante por la que los clientes estarían dispuestos a pagar más. En cambio, la tecnología se ha convertido en una característica estándar en un campo en el que las compañías de telefonía móvil y los operadores de cable están luchando con paquetes similares. A medida que esa realidad comenzó a afianzarse, los operadores pensaron en oportunidades más grandes e inmediatas, como vender 5G a grandes empresas y gobiernos. “Hace tiempo se hizo evidente que los casos de uso más convincentes para la 5G girarían en torno a las empresas en lugar de los consumidores”, dice Parker de GlobalData.

Para ayudar a que eso ocurra, los principales operadores formaron asociaciones con los llamados escaladores web, los grandes proveedores de servicios en la nube, incluidos AWS de Amazon, Azure de Microsoft, Google y Meta Platforms que manejan el almacenamiento de datos, los pedidos en línea y la transmisión de video para grandes empresas. Cada gigante de la nube ve a la 5G como una entrada ▶

**“Hace tiempo se hizo evidente que los casos de uso más convincentes para la 5G girarían en torno a las empresas en lugar de los consumidores”**



valiosa a nuevas clases de servicios, como redes privadas seguras para reemplazar Wi-Fi, automatización de fábricas y computación edge, que acerca el hardware de red a los usuarios finales para aumentar las velocidades.

Los proveedores de servicios inalámbricos están apostando su futuro en estos usos empresariales. Pero debido a que no se ha construido antes un ecosistema comercial en la nube hiperconectado por la 5G, los gigantes tecnológicos y las empresas de telecomunicaciones están colaborando para enfrentar el desafío.

Si bien todavía se están anunciando nuevas asociaciones y los grandes proyectos 5G están en las etapas de planificación, los ejecutivos de las compañías inalámbricas dicen que confían en que pueden desempeñar un papel en la infraestructura de las tecnologías de la información del futuro. “Estoy orgulloso de ser el único operador en el mundo que tiene acuerdos de asociación con los tres grandes escaladores web”, dice la directora de servicios a empresas de Verizon Communications Inc., Tami Erwin. “Estamos creando la plataforma para que el metaverso realmente se acelere”.

Como quedó demostrado con la 4G, los operadores podían crear una red altamente funcional, pero fueron otras compañías como Uber, Netflix y Facebook las que sacaron provecho de la conectividad. La 5G volverá a ampliar ese pastel, pero nadie sabe con certeza qué tajada le quedará a los operadores, y son malas noticias para ellos porque gastaron 118 mil 400 millones de dólares en subastas de ondas de radio 5G, casi el doble de los 61 mil 80 millones que pagaron por el espectro 4G.

T-Mobile US Inc., que ha tomado la delantera en el despliegue de la 5G en Estados Unidos, planea enfocarse en la fortaleza de su red mientras los gigantes tecnológicos resuelven qué hacer, dice Neville Ray, presidente de tecnología de T-Mobile. “Facebook, Apple, Microsoft, Google, todas estas

Monto gastado por los transportistas de Estados Unidos en Airwaves  
Totales de subastas de la FCC



Fuente: FCC

inmensas empresas están haciendo grandes inversiones en este espacio y necesitan redes móviles como nunca antes”, apunta. “Necesitarán capacidades de red que simplemente no tienen ningún deseo de construir”.

Eso ha hecho que un grupo de posibles competidores trabajaran codo con codo para crear un modelo de negocio colectivo. “Tenemos una gran asociación con Microsoft”, dice Sambar de AT&T. “Somos clientes de Amazon y Amazon es nuestro cliente. Todos somos amigos hoy, nos vigilamos de cerca. Tienes que cooperar para que esto suceda”.

Los operadores brindan a las empresas una serie de servicios que incluyen voz, datos, administración de redes y seguridad, y querrán mantener el control de esas relaciones a medida que surjan los servicios en 5G, opina Peter Supino, analista de la industria en Wall Street. Pero a medida que los proveedores de la nube ganen un papel más importante en la infraestructura de red de una empresa, ejecutando todo, desde la robótica en la planta de producción hasta los sistemas de datos inalámbricos en la oficina, el papel de los operadores puede cambiar para ser más un proveedor mayorista de capacidad de red y servicio celular móvil para las empresas de la nube, según Supino.

“Con el tiempo los beneficios de 5G serán significativos, y en su mayoría los disfrutarán otros que no son los operadores de telecomunicaciones”, anticipa Supino.

—Scott Moritz y Rob Golum

## Starlink, de Musk, lleva internet a Ucrania y atención a una nueva carrera espacial

● El multimillonario de SpaceX y su némesis de cohetes, Jeff Bezos, se encuentran entre los jugadores que están desplegando miles de satélites de órbita baja para banda ancha.

A medida que Estados Unidos y sus aliados brindan ayuda a Ucrania, el Gobierno del Presidente Volodymyr Zelenskiy también recibe asistencia de una fuente diferente: Elon Musk. Poco después de que el Presidente ruso, Vladimir Putin, comenzara la guerra y Ucrania pidiera ayuda públicamente, SpaceX de Musk habilitó su servicio de banda ancha satelital Starlink en Ucrania y comenzó a enviar antenas adicionales. Esos artefactos son

especialmente valiosos ahora que el Ejército ruso tiene como objetivo la infraestructura ucraniana. “¡Recibí el segundo envío de estaciones Starlink!” tuiteó el 9 de marzo Mykhailo Fedorov, Ministro de Transformación Digital de Ucrania: “¡@elonmusk cumple su palabra!”

El equipo que Musk ha proporcionado a Ucrania y a Tonga, después del tsunami de enero, satélites de órbita terrestre baja (LEO), una nueva generación ►



◀ Un cohete SpaceX que transporta 49 satélites Starlink se lanza desde el Centro Espacial Kennedy en Cabo Cañaveral, Florida, el 2 de febrero.

◀ de naves espaciales que pueden dar la vuelta al mundo en solo 90 minutos y conectar a los usuarios a internet. Son pequeños y económicos: un satélite Starlink pesa 260 kilogramos y cuesta entre 250 mil y 500 mil dólares, mientras que un satélite geoes-tacionario de Inmarsat Group Holdings Ltd. puede registrar 4 toneladas métricas y venderse por 130 millones de dólares.

Las redes satelitales podrán proporcionar acceso de banda ancha a decenas de millones de personas en lugares como la India rural que, de lo contrario, carecerían de acceso a redes móviles y de línea fija más tradicionales. “Existe una gran oportunidad para cerrar la brecha digital en áreas remotas donde el costo de la comunicación terrestre es alto y, por lo tanto, no se han establecido comunicaciones de voz ni de banda ancha”, dice Anil Bhatt, director general de la Asociación Espacial India.

El 9 de marzo, Musk se jactó de que SpaceX había puesto en órbita 48 satélites más, que se suman a los más de 2 mil que ya están dando vueltas alrededor de la Tierra. Pero Musk tiene rivales con sus propias ambiciones de satélite LEO. Incluyen al también multimillonario espacial Jeff Bezos. Kuiper Systems de Amazon.com Inc. quiere lanzar más de 7 mil satélites.

A diferencia de los operadores más establecidos, que tienen una cantidad relativamente pequeña de satélites en ubicaciones fijas a unos 36 mil kilómetros sobre el nivel del mar, las empresas que lanzan satélites LEO los colocan a alturas de 550 a mil 200 km. Eso facilita que los satélites brinden servicios rápidos que los que están más arriba en el espacio, dice Marco Caceres, analista de Teal

Group, una firma de análisis de mercado aeroespacial y de defensa. “Van a hacer que muchos de estos sistemas tradicionales sean dinosaurios de la noche a la mañana”, dice, y agrega que es probable que Starlink solo tenga 4 mil 500 satélites en funcionamiento a mediados de la década. “Se están moviendo a la velocidad del rayo”. En algunos casos, quizás demasiado rápido.

Si bien las nuevas empresas de satélites se jactan de su capacidad para llegar a las comunidades desatendidas, muchas tendrán dificultades para que sus equipos sean asequibles para algunos mercados objetivo, dice el analista de *Bloomberg Intelligence* Matthew Bloxham. Los críticos dicen que Musk y otros no están considerando los riesgos de tener demasiados satélites en una banda relativamente estrecha sobre la Tierra.

China dijo en diciembre que dos de los satélites de Starlink se acercaron peligrosamente a su estación espacial. Estados Unidos dijo que no había una “probabilidad significativa” de una colisión de Starlink con la estación china, pero a algunos expertos les preocupa que la situación sea una señal de lo que está por venir. Los acuerdos internacionales que rigen el espacio datan de las décadas de 1960 y 1970, cuando los multimillonarios no tenían sus propios programas espaciales. “Tenemos muchos de estos nuevos actores que se incorporan y no tenemos un derecho internacional lo suficientemente fuerte”, dice Maria Pozza, directora de Gravity Lawyers en Christchurch, Nueva Zelanda, que asesora a clientes sobre leyes y regulaciones espaciales. “Tenemos un pequeño lío”.

—Bruce Einhorn, Ragini Saxena y Thomas Seal

2

TECNOLOGÍA

# Amazon después de Bezos, Bezos después de Amazon



¡Adiós,  
diviértete!



● Mientras Bezos se construye un megayate, el nuevo CEO Andy Jassy debe lidiar con muchas preocupaciones, como el cambiante panorama del comercio electrónico y la insatisfacción de los empleados.

En una tradición que se remonta a los primeros días del programa espacial de Estados Unidos, cuando un astronauta viaja, deja cartas a sus seres queridos, por si no regresa. Así que el verano pasado, el fundador de Amazon, Jeff Bezos, quien venera tales rituales, escribió su propio y sincero adiós a su novia Lauren Sánchez en la víspera de su histórico viaje en un cohete Blue Origin. Pero entonces, en la mañana del lanzamiento, Bezos no pudo aguantar, en medio del ir y venir de colegas y compañeros, le entregó la carta a Sánchez en un gran gesto romántico, según una persona enterada.

Momentos como ese revelan el estado anímico actual de la segunda persona más rica del mundo. Bezos parece pasar la mayor parte de su tiempo concentrado en su opulenta vida con Sánchez, su compañía espacial privada y su fundación filantrópica de 10 mil millones de dólares, y dedica muy poco al gigante del comercio electrónico y la computación en la nube de 1.4 billones de dólares que dirigió durante 27 años. “Voy a dividir mi tiempo entre Blue Origin y Bezos Earth Fund”, dijo en la conferencia de prensa luego de su regreso a la Tierra ese día, omitiendo explícitamente a Amazon, donde sigue siendo presidente ejecutivo. “Va a haber una tercera y una cuarta cosa, pero todavía no sé cuáles son. No soy bueno haciendo solo unas pocas cosas”.

La transformación personal y profesional de Bezos es sorprendente. Hace dos décadas era un egresado de Wall Street que vestía pantalones caqui y con una obsesión con las minucias de su tienda en línea que lo mantenía fuera del ojo público, salvo por el anuncio ocasional de productos. Ahora es un musculoso asiduo de la prensa amarillista, feliz de exhibir sus escapadas en Instagram, ya sea retozando en su nueva propiedad de 78 millones de dólares (mdd) en Maui con Leonardo DiCaprio o enviando a William Shatner y Michael Strahan al espacio en los cohetes de Blue Origin.

La dramática evolución de Bezos pareció acelerarse después de que Amazon consolidó su señorío en el comercio minorista en línea. La compañía creó productos que cambiaron la industria con Kindle y Alexa y ha mantenido un crecimiento vertiginoso en divisiones como Amazon Marketplace y Amazon Logistics. Ideadas y, a menudo, microgestionadas por el propio Bezos, estas iniciativas impulsaron la expansión de la empresa ▶

◀ al tiempo que crearon problemas inesperados para clientes, empleados, vendedores independientes en línea y minoristas de ladrillo atrapados en el camino de Amazon. El éxito monumental de Bezos también lo elevó al estatus de ícono en el mundo de los negocios e infló su fortuna personal, hoy estimada en 160 mil mdd según el índice de multimillonarios de Bloomberg. En los primeros días de Amazon, Bezos exaltó valores como la modestia y la frugalidad y los codificó en los principios de liderazgo de la empresa, que los empleados debían seguir casi religiosamente. Últimamente ha estado más preocupado por la construcción de un yate de 500 mdd, que podría requerir desmontar un histórico puente holandés para llegar a mar abierto, un capricho que contrasta desfavorablemente con la campaña filantrópica de su exesposa, MacKenzie Scott. Ella está donando su fortuna de 46 mil mdd a un ritmo rápido mientras argumenta apasionadamente que el dinero es el subproducto no del ingenio sino de un sistema roto.

Después de ser prácticamente adorado durante años, Bezos ahora es a menudo objeto de burlas. Los presentadores de programas nocturnos se han burlado no solo de la forma visiblemente fálca del cohete New Shepard, sino también de cosas como su vestimenta de Nochevieja consistente en una camisa de seda, pantalones blancos y gafas de sol en forma de corazón (Sánchez publicó la foto en Instagram). Sin olvidar el traje azul que combinó con un sombrero de vaquero para su viaje espacial. Según alguien que lo vio probándose para una sesión de fotos previa al vuelo, Bezos estaba muy molesto porque el traje no le quedaba bien alrededor de la entrepierna, e hizo que su sastre volara a su rancho de Texas para arreglarlo.

Todo esto es ridículo, por supuesto, y Bezos probablemente lo sabe. Algunos excolegas piensan que es una de las razones por las que se ha distanciado públicamente de Amazon. “Tiene cierto nivel de autoconciencia”, dice Craig Berman, exvicepresidente de comunicaciones globales de Amazon. “Creo que eso puede haber sido lo que finalmente contribuyó a que dejara el cargo de CEO”.

Eso dejó el destino de Amazon en manos del muy respetado brazo derecho de Bezos, Andy Jassy, un fanático de los deportes originario de Scarsdale, Nueva York, que fue aprendiz de Bezos en los primeros días de la empresa como su asesor técnico. Durante 15 años, Jassy ha convertido Amazon Web Services en un reactor nuclear de ventas crecientes que impulsa gran parte de las ganancias de Amazon. Como CEO de toda la compañía, ahora enfrenta desafíos colosales: un mercado laboral ajustado que requiere que Amazon gaste más para contratar personal de almacén, creciente insatisfacción de los empleados e intenciones de sindicalización, mayor escrutinio gubernamental y posible regulación, y la desaceleración del crecimiento del comercio electrónico a medida que la pandemia remite y la gente vuelve a comprar en las tiendas.

El mayor desafío de Jassy puede ser el precio de las acciones de Amazon, que disminuyó alrededor de un 8 por ciento en los últimos 12 meses, mientras que el S&P 500 subió un 9 por ciento. Los empleados de Amazon, que reciben compensación en la forma de acciones, podrían salir en masa si el precio de éstas no se recupera. El 9 de marzo, la junta autorizó una división de acciones de 20 por 1 para hacerlas más accesibles para inversores minoristas y empleados. Amazon también anunció que duplicaría el salario base máximo a 350 mil dólares, pero muchos empleados dicen estar nerviosos en vísperas de sus revisiones anuales en abril. “La gente está preocupada y pregunta: ‘¿Debería irme ahora antes de que todos los demás reciban malas noticias y comiencen a buscar otros trabajos?’”, dice una trabajadora, que solicitó el anonimato porque no está autorizada para hablar en público.

Pero Bezos no le dejó a Jassy un cascarón vacío. Amazon Web Services muestra pocos signos de desaceleración y, por primera vez, Amazon divulgó los detalles financieros de un negocio publicitario sorprendentemente sólido que ingresó 9 mil 800 mdd durante el trimestre navideño, un 33 por ciento más que el año anterior. Jassy planea cerrar las tiendas físicas que tienen un bajo rendimiento y abrir más supermercados sin cajeros, así como una tienda de ropa en Glendale, California, llamada Amazon Style, que permite a los compradores buscar productos en una aplicación móvil y recibirlos directamente en el probador. También habló públicamente sobre las perspectivas de Amazon en el mercado masivo de atención médica y sobre su nuevo robot doméstico equipado con Alexa, Astro, que la compañía presentó en septiembre pasado y ya está siendo evaluado en su versión beta.

Mientras tanto, Wall Street parece estar intranquilo. En febrero, el inversor activista Daniel Loeb les dijo a los clientes de su fondo *hedge* que pensaba que Amazon podría valer un billón de dólares más si escinde sus divisiones de comercio electrónico y de nube, según el Wall Street Journal.

Aunque no hay evidencia de que Loeb emprenderá una campaña para presionar a la compañía para que se escinda, estas especulaciones eran inconcebibles durante los últimos 15 años del mandato de Bezos como CEO, cuando él tenía un aura de invencibilidad gracias a años de decisiones previsoras e inventos notables.

Se desconoce si Bezos aconsejó a su sucesor sobre cómo lidiar con los comentarios alarmantes de Loeb. Probablemente se estaba recuperando de un fin de semana ajetreado: según dan cuenta los tabloides e Instagram, él y Sánchez estaban en Los Ángeles, donde fiestearon hasta altas horas de la madrugada con celebridades como Justin Bieber y Khloé Kardashian, y luego vieron a los Rams ganar el Súper Tazón desde un palco privado.

—Brad Stone

▼ Bezos después de regresar del espacio, el 20 de julio de 2021 en Van Horn, Texas.





◀ Steam Deck, el dispositivo portátil de juegos de Valve.

## Valve entra al ring con los tres grandes de los videojuegos

● Con su nueva consola, la empresa fundada por Gabe Newell busca competir con Sony, Nintendo y Microsoft.

Valve Corporation es una de las fuerzas más extrañas en el mundo de los videojuegos. Su cofundador Gabe Newell dejó Microsoft en 1996 para desarrollar un juego de disparos protagonizado por un científico cuyo laboratorio es invadido por extraterrestres. El título, *Half-Life*, y un juego derivado, *Counter-Strike*, fueron éxitos gigantescos, y Valve los tomó para crear secuelas que distribuyó exclusivamente en su tienda en línea. La tienda, Steam, pronto dominó el mercado de los videojuegos para PC y ayudó a Valve a financiar un abanico ecléctico y costoso de emprendimientos en realidad virtual y consolas que fueron fracasos comerciales.

El último experimento es uno que los competidores se están tomando en serio. La Steam Deck, que comenzó a distribuirse el 25 de febrero, es una computadora portátil que se parece a una versión de gran tamaño de Nintendo Switch, la consola de juegos más vendida en los últimos cinco años. Nintendo ha vendido más de 100 millones de unidades, pero Valve tiene una ventaja única: la plataforma Steam es utilizada por 120 millones de jugadores al mes, y la consola Deck puede ejecutar

la mayoría de los juegos en la tienda. Tanto Microsoft como Sony Group Corp. venden software para PC en Steam, lo que convierte a Deck en el único dispositivo que puede ejecutar el exitoso *Halo Infinite* de Xbox, así como *God of War* de PlayStation.

Empero, ninguna compañía ha irrumpido en el negocio del hardware de videojuegos desde que Microsoft introdujo la Xbox hace dos décadas. La historia está plagada de fracasos como N-Gage de Nokia, Ouya (financiada por Kickstarter) y la plataforma Stadia de Google. Muchos participantes fracasan porque subestiman a los creadores de juegos al no hacer que sea fácil o que valga la pena desarrollarlos para su sistema, explica Seamus Blackley, quien ayudó a lanzar la Xbox. “Los empresarios, a pesar de la amplia evidencia, continúan equivocándose la mayoría de las veces”. Valve, dice, no está dirigida por empresarios tradicionales.

Newell tomó lo que aprendió dentro de un cubículo en Microsoft en los años noventa e hizo prácticamente lo contrario en Valve. Oficialmente no hay jefes, y todos los escritorios tienen ruedas, de modo que los trabajadores pueden moverse al proyecto que más les entusiasme. La empresa también emplea a psicólogos experimentales que ayudan en el diseño de productos.

Este enfoque ha dado lugar a algunos juegos ingeniosos y muy lucrativos, pero las incursiones de la empresa en el hardware han sido menos fructíferas. En 2015, Valve trabajó con socios manufactureros para construir Steam Machines, pequeñas computadoras optimizadas para jugar que Newell prometió que competirían con PlayStation y Xbox. Valve retrasó el producto varias veces y finalmente entregó un repertorio confuso de computadoras mediocres que pocas personas compraron. ▶

◀ Más tarde, Valve se asoció con la china HTC Corp. en el casco de realidad virtual Vive, que rápidamente fue superado por Oculus de Facebook y PlayStation VR de Sony.

Newell aprendió algunas lecciones de esos fracasos. “La experiencia con Steam Machine nos hizo pensar que necesitábamos producir un producto por nuestra cuenta en lugar de trabajar exclusivamente a través de terceros”, dijo al sitio web Rock Paper Shotgun. La Steam Deck, añadió, está “diseñada para ser capaz de tomar la potencia que te da una PC y entregarla de una manera súper rentable, y dedicamos mucho tiempo a descubrir cómo hacerlo”.

Las acciones de Nintendo cayeron después de la presentación de Steam Deck el 15 de julio. Phil Spencer, director ejecutivo de Microsoft Gaming, lo llamó “un dispositivo realmente bueno”. Tras algunas semanas de prueba del producto, *Bloomberg Businessweek* está de acuerdo. Aunque tiene fallas (la duración de la batería es inconsistente y no todos los juegos funcionan bien), Steam Deck es un juguete genial, si bien costoso. Los precios oscilan entre 399 y 649 dólares, y Valve tiene una larga lista de pedidos.

Y lo que es más crucial, la compañía se está ganando el cariño de los desarrolladores de juegos. Chris King, director del juego de acción 30XX, dice que recibió uno de los primeros modelos de la consola y reservó un par de días en su calendario para probar el juego y hacer los ajustes necesarios para que funcionara en la nueva máquina. Resultó que no tuvo que hacer nada, cuenta.

El editor holandés M2H ya ha integrado Steam Deck en el propio proceso de desarrollo de videojuegos. Los diseñadores e ingenieros están utilizando el dispositivo para probar y mostrarse entre ellos nuevas características en sus prototipos de juegos, según palabras del fundador Mike Hergaarden: “Se ha convertido en una buena herramienta de desarrollo para nosotros”. Aun cuando Valve ve a Steam Deck como un producto más serio que sus experimentos anteriores, la compañía está dejando fluir su creatividad. Ofreció a la prensa un inusual vistazo al

### Cómo se compara la Steam Deck

La consola de Valve se enfrenta a una dura competencia, principalmente la Switch. La consola de Nintendo, que tiene a Super Mario, The Legend of Zelda y otras franquicias, ha vendido más de 100 millones de unidades en todo el mundo, lo que la convierte en el sistema portátil más popular. Estas son algunas de las formas en que la Deck destaca.



- ▲ El precio de la Steam Deck varía desde 399 a 649 dólares en función del almacenamiento
- Juega la mayoría de los 60 mil juegos en Steam, incluido Stardew Valley
- El dispositivo pesa 669 gramos y tiene una pantalla de 7 pulgadas



- ▲ La Nintendo Switch (de 200 a 350 dólares) es el competidor más cercano de Steam Deck
- La Switch es menos poderosa que la Steam Deck, pero más portátil. Pesa 400 gramos
- Cuenta con una biblioteca de más de 4 mil juegos, incluidos éxitos como Animal Crossing, Mario Kart y Pokémon

proceso de diseño del hardware con una imagen que mostraba docenas de prototipos rechazados. Entre ellos un par que parecían pistolas y uno en azul y naranja que podría haber sido una edición de los New York Knicks. En comparación, el diseño final es bastante convencional.

—Jason Schreier

## Nick Clegg: el hombre detrás de Meta en Rusia

- Apenas unos días después de que el ex viceprimer ministro del Reino Unido se convirtiera en el presidente de asuntos globales de la compañía, la invasión de Ucrania por parte de Putin le presentó su primera gran prueba.

Poco después de que las tropas rusas invadieran su país en febrero, el Presidente de Ucrania, Volodymyr Zelenskiy, envió cartas al director ejecutivo de Meta Platforms Inc., Mark Zuckerberg, y a la directora de operaciones, Sheryl Sandberg. Quería que impidieran que los medios de comunicación respaldados por Rusia publicaran en Facebook en Ucrania; también pidió que cortaran Facebook e Instagram en Rusia.

Ni Zuckerberg ni Sandberg respondieron. En cambio, Zelenskiy escuchó a Nick Clegg, ex viceprimer ministro de Gran Bretaña, quien trabajó los últimos tres años como ejecutivo de alto rango en Meta. Clegg, quien pasó su carrera política como liberal demócrata, había hablado con Zelenskiy meses antes, en un chat de video en el que el Presidente ucraniano les habló a él y a Sandberg sobre la

apertura de una oficina en el país. Clegg le dijo a Zelenskiy que Meta bloquearía los medios rusos en Ucrania pero que no dejaría de operar en Rusia; argumentó que sus servicios ayudaron a organizar protestas y a obtener información confiable. Clegg también habló con funcionarios rusos, quienes exigieron que Facebook dejara de verificar publicaciones de cuentas de medios respaldadas por el Estado. Cuando se negó, primero aceleraron y luego bloquearon el funcionamiento de la red social en el país, haciendo por Zelenskiy lo que Clegg no haría.

Ha permanecido en contacto con Zelenskiy y su personal por correo electrónico. La relación de Clegg con el Gobierno del Presidente ruso, Vladimir Putin, ha sido mucho menos cooperativa. A medida que continuaban los combates, Meta cambió su política temporalmente para permitir que los usuarios en Ucrania llamaran a la violencia contra los soldados rusos en el contexto de la guerra, o que hicieran llamados no específicos para la muerte de Putin. Varios días después, Clegg aclaró que sus reglas no permitían llamadas para matar a ningún jefe de Estado. No obstante, Rusia respondió prohibiendo Instagram.

Meta contrató a Clegg, de 55 años, en 2018 para manejar negociaciones de alto riesgo con funcionarios del Gobierno, aunque principalmente estaba pensando en cabildear, no en maniobras de guerra. Clegg es ahora uno de los ejecutivos más influyentes de la empresa y desempeña un papel central tanto en sus decisiones políticas como en la forma en cómo las comunica públicamente. Zuckerberg anunció que lo ascendería a presidente de asuntos globales y lo describió como la persona clave en todos los asuntos de política; dijo que ahora estaba “al nivel” de sí mismo y de Sandberg en la cima de la empresa.

Hasta cierto punto, esto solo reconocía una división del trabajo que ya estaba en marcha. Pero también significó un nuevo liderazgo en una institución que durante mucho tiempo estuvo dominada por sus dos principales ejecutivos. “La batuta se pasa por una muy buena razón”, dice Richard Allan, ex miembro del Parlamento del Reino Unido que pasó una década como ejecutivo de políticas en Meta, en Europa, antes de irse en 2019. “Casi la peor parte del trabajo es tomar decisiones sobre cuestiones de política en las que de cualquier manera serás atacado. Ahora tienen a alguien que disfruta bastante tomando decisiones políticas”. Es la primera vez que una empresa tecnológica de EU contrata a un político europeo de tan alto rango. ¿Por qué querría Clegg el trabajo si tenía que mudarse a California y reportarle a un director general controlador con la última palabra en cualquier decisión?

Durante el proceso de la entrevista, Clegg le envió a Sandberg un memorando que describía los principales desafíos políticos de Facebook. Entre las soluciones sugeridas estaba pedir a los gobiernos y otros grupos externos que ayudaran a regular el discurso en línea, liberando a Meta de la necesidad de tomar todas esas decisiones por su cuenta.



◀ “Ahora tienen a alguien que disfruta bastante tomando decisiones políticas. Eso es lo que Nick (Clegg) ha hecho toda su vida”, dice Richard Allan, ex miembro del Parlamento británico.

Luego, Clegg se unió a ella y a Zuckerberg en la casa del director ejecutivo para una cena que dejó a los tres sintiéndose bien por trabajar juntos. Tres años después, la química parece persistir. “Es un tirador directo”, dice Sandberg. “Lo respeto profundamente”. Ella describe a Clegg como un amigo.

Clegg ha pasado gran parte de su tiempo en Meta explorando su papel en la vigilancia del habla de los usuarios. Al inicio, acompañó la creación de la Junta de Supervisión de Facebook, un grupo independiente de expertos destinado a revisar algunas decisiones de la empresa sobre la moderación de contenido. Al año siguiente, fue una de las fuerzas detrás de la decisión de Facebook de adoptar un enfoque de no intervención sobre el contenido político, según dos personas familiarizadas con el asunto.

En mayo de 2020, la campaña de Joe Biden se quejó con Zuckerberg de que Meta se había “quedado muy corto” en la vigilancia de la información errónea relacionada con las elecciones. Clegg dijo que combatir la desinformación era una prioridad, mientras defendía el enfoque de Meta, según una copia de la carta que revisó *Bloomberg Businessweek*. En ese sentido, impulsó con éxito la prohibición de anuncios políticos en la última semana de las elecciones y fue clave en la decisión política más importante de Meta: sacar a Donald Trump de sus plataformas.

En comparación con las decisiones difíciles y, para muchos, insatisfactorias, que Meta ha tomado en torno a la política estadounidense, sus movimientos desde el comienzo de la guerra en Ucrania han sido relativamente fáciles. Sin embargo, Meta todavía tendrá que hacer llamadas incómodas. Su plataforma de WhatsApp sigue operando en Rusia, y la empresa aún podría enfrentar presiones para bloquearla o hacer algo que provoque que Rusia la prohíba. Eventualmente, Meta tendrá que decidir qué está dispuesto a hacer para ofrecer Facebook e Instagram nuevamente en el país.

Este mes, Clegg viajará a Europa, donde Meta aún inspira un profundo escepticismo. En EU, en tanto, se enfrenta a una demanda de la Comisión Federal de Comercio.

La posición pública de la compañía es peor ahora que cuando Clegg se unió a ella, y espera el final de la era en la que los gobiernos no intervenían en las empresas de redes sociales.

“Dentro de cinco años seremos una entidad muchísimo más regulada”, dice. “Hay cosas en las que nos equivocaremos. Pero sí creo que estamos acertando mucho más de lo que suponen muchos de nuestros críticos”.

—Kurt Wagner y Naomi Nix con la colaboración de Brad Stone



## Vuelve el trading riesgoso

- Inversionistas de a pie se lanzan a los productos cotizados inversos y apalancados.

Ashley Howie vende casas como profesión, cría mariposas como pasatiempo y toma riesgos en su cartera de activos. “Mis padres no invierten en la bolsa y están aterrorizados por mí”, dice esta agente de bienes raíces de 31 años de Pasadena, California. Probablemente estarían aún más asustados si supieran todo lo que su hija está comprando.

Howie es parte de un ejército de pequeños inversores de la era de la pandemia que impulsan un boom en las notas y fondos cotizados apalancados, vehículos de inversión que utilizan derivados financieros para aumentar los rendimientos. Al igual que un fondo cotizado (ETF) normal, estas inversiones se pueden negociar igual que las acciones y replican el movimiento de un índice.

La diferencia es que están diseñadas para generar dos o tres veces la ganancia o pérdida diaria del índice, o incluso para pagar el rendimiento inverso, lo que permite a los compradores apostar contra el mercado. Son famosos por haber quedado atrapados en desplomes del mercado en el pasado, y a los reguladores les preocupa que muchos inversionistas no entiendan sus riesgos.

Pero en medio de la locura de las acciones memes y las criptomonedas, pocos en Wall Street parecen haber notado su resurgimiento.

A nivel mundial, los activos en vehículos apalancados e inversos casi se duplicaron, desde fines de 2018 a fines de 2021, a 128 mil millones de dólares (mdd). En Estados Unidos, las inversiones de 31 mil 600 mdd en 2021 representaron un aumento del 55 por ciento en esos activos, que hoy ascienden a 88 mil 600 mdd. Esas cifras pueden subestimar su popularidad, ya que el dinero a menudo entra y sale de esos instrumentos. Los volúmenes de negociación, un indicador más claro, alcanzaron un récord en enero de más de seis veces el promedio de los últimos cinco años (la mayoría de estos vehículos son ETF; otros, llamados notas o ETN, tienen una estructura legal diferente, pero funcionan de manera similar.)

“Los productos inversos y apalancados tienden a ser una trampa para los operadores intradía”, advierte Dave Nadig, director de inversiones del proveedor de datos ETF Trends. “Lo que generalmente les decimos a los asesores financieros es que, si van a usar esas cosas, reconozcan que está metiendo la mano en un cajón lleno de hojas de afeitar”.

Incluso antes de que la actividad aumentara en los últimos meses, la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC) estaba considerando nuevas reglas para proteger a los inversores. El presidente de la SEC, Gary Gensler, dijo en octubre que dichos

productos “presentan riesgos incluso para los inversores sofisticados y pueden crear riesgos sistémicos”. Las compañías que venden estos productos dicen que son herramientas eficaces para *traders* informados, que pueden usarlas para cubrir el riesgo a corto plazo, así como para grandes apuestas. “Estos fondos se han desempeñado según lo diseñado en todas las diferentes condiciones del mercado”, dijo en un comunicado un portavoz de ProShares, el mayor emisor de dichos fondos.

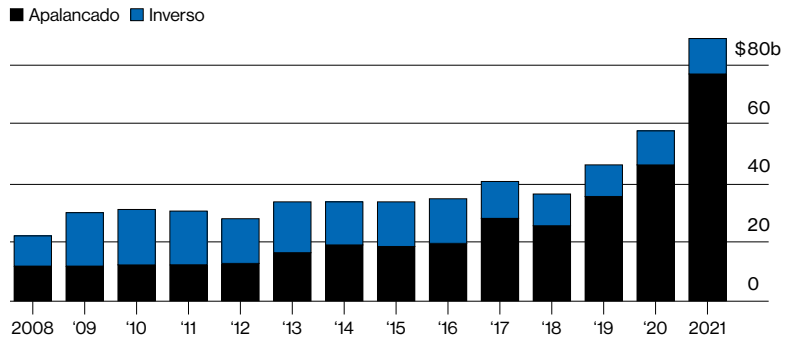
¿Por qué novatos como Howie se sienten tan atraídos por estas inversiones arriesgadas? En pocas palabras: ofrecen la oportunidad de obtener grandes ganancias en poco tiempo. A fines del año pasado, Howie decidió que el mercado estaba listo para una corrección, por lo que invirtió el 10 por ciento de su cartera en apuestas en los fondos Direxion Daily Small Cap Bear 3X Shares ETF (TZA) y Direxion Daily Financial Bear 3X Shares ETF (FAZ), diseñados para ofrecer tres veces la rentabilidad inversa del índice Russell 2000 y del índice Russell 1000 Financial, respectivamente. Dado que los ETF se negocian como acciones, también es posible negociar opciones sobre ellos. Howie vendió contratos de opciones de TZA a principios de febrero con una ganancia de 140 por ciento. Todavía conserva 100 acciones en el fondo.

Howie también ha negociado intradía opciones en el fondo cotizado Direxion Daily Small Cap Bull 3X Shares ETF (TNA), una apuesta alcista en el Russell 2000, con una pequeña pérdida. Comenzará a apostar por el TNA en marzo porque espera que suba. “Esta fue una gran experiencia”, dice la agente inmobiliaria. “Me siento más cómoda y segura jugando con ellos”.

En la plataforma de *trading* de Fidelity, muy popular entre los inversores minoristas, los fondos ProShares UltraPro QQQ (TQQQ) y ProShares UltraPro Short QQQ (SQQQ) se encuentran regularmente entre los valores más negociados. El TQQQ ofrece tres veces el rendimiento del índice Nasdaq-100; en tanto que el SQQQ se mueve tres veces en la dirección opuesta. El valor de las acciones negociadas en 80 de los productos cotizados apalancados e inversos más grandes y líquidos (ofrecidos en Estados Unidos) alcanzó los 50 mil mdd en su punto máximo el 24 de enero, según datos compilados por *Bloomberg*. Antes de la pandemia, solo una vez había superado la marca de los 20 mil mdd.

Una cosa crucial que debemos comprender acerca de los ETF y ETN apalancados es que solo están pensados para ofrecer su rendimiento objetivo durante un solo día de negociación. Es decir, durante un periodo más largo, un fondo referenciado al Nasdaq-100 con un factor de apalancamiento de 2 veces podría tener rendimientos muy diferentes al doble del índice, especialmente en mercados volátiles. Por ejemplo, si el Nasdaq-100 cae un 5 por ciento un día y gana un 5 por ciento al día siguiente, un inversor en un fondo indexado normal perdería alrededor de 0.25 por ciento en total.

Activos en productos cotizados en bolsa seleccionados, EU.



Fuente: Compilado por Bloomberg

Pero un inversor en un fondo doblemente apalancado no perdería 0.5 por ciento, sino 1 por ciento, o cuatro veces la caída del mercado. Durante periodos más largos, incluso, es posible perder dinero en un ETF apalancado cuando su índice ha ganado valor, según el patrón de días al alza y a la baja entre medio. Aunque los folletos y los sitios web de los fondos explican el efecto (Direxion, por ejemplo, aclara que los fondos no son para inversores que compran activos para mantenerlos) es uno de los riesgos que preocupan a Gensler.

Incluso los inversores que utilizan productos apalancados e inversos según lo previsto, es decir, como herramientas de negociación intradía, pueden enfrentar una dura batalla. El *timing* del mercado a corto plazo es notoriamente difícil incluso para los gestores profesionales. “Escuchas sobre los éxitos, escuchas sobre inversores que han logrado grandes ganancias a corto plazo, pero escuchas menos sobre los perdedores”, dice **Christine Benz**, directora de finanzas personales en Morningstar.

“Los éxitos tienden a sonar más que los fracasos. Hemos tenido un entorno de mercado muy específico durante los últimos dos años que generalmente ha recompensado la toma de riesgos”.

Algunos de los vehículos apalancados más especializados pueden tener un impacto en los mercados que replican. En febrero de 2018, el valor de los activos del ETN VelocityShares Daily Inverse VIX Short-Term note (XIV) se desplomó de mil 900 mdd a 63 mdd en una sesión, un evento conocido como *Volmageddon* (el armagedón de la volatilidad). El fondo apostaba contra el índice de volatilidad VIX, un indicador de las fluctuaciones bursátiles esperadas. En la práctica es una apuesta por los mercados tranquilos, pues gana mientras los precios de ciertos contratos de futuros permanecen bajos. Pero cuando golpeó la volatilidad, los precios subieron y la demanda de los contratos generados por el producto en sí mismo hizo que los precios y el índice subieran aún más. El VIX saltó 20 puntos, uno de los mayores aumentos intradía para el “índice del miedo”, y el XIV colapsó.

“Esencialmente, estás poniendo estos instrumentos en manos de cualquier persona”, dice Robert ▶

**“Escuchas sobre los éxitos, escuchas sobre inversores que han logrado grandes ganancias a corto plazo, pero escuchas menos sobre los perdedores”**

◀ Whaley, profesor de finanzas en la Universidad de Vanderbilt, quien creó el VIX en 1993. “Algunas de las personas que tienen acceso a esos instrumentos entienden lo que están haciendo y los riesgos que están asumiendo, pero otras no”.

La industria también experimentó mucha volatilidad en medio de la crisis del Covid-19, después de lo cual se redujo el ecosistema de los vehículos cotizados. El emisor Credit Suisse Group AG, deslistó de los mercados nacionales nueve notas cotizadas con casi 3 mil mdd en activos, arguyendo que quería “alinearse mejor su suite de productos con sus planes más generales de crecimiento estratégico”.

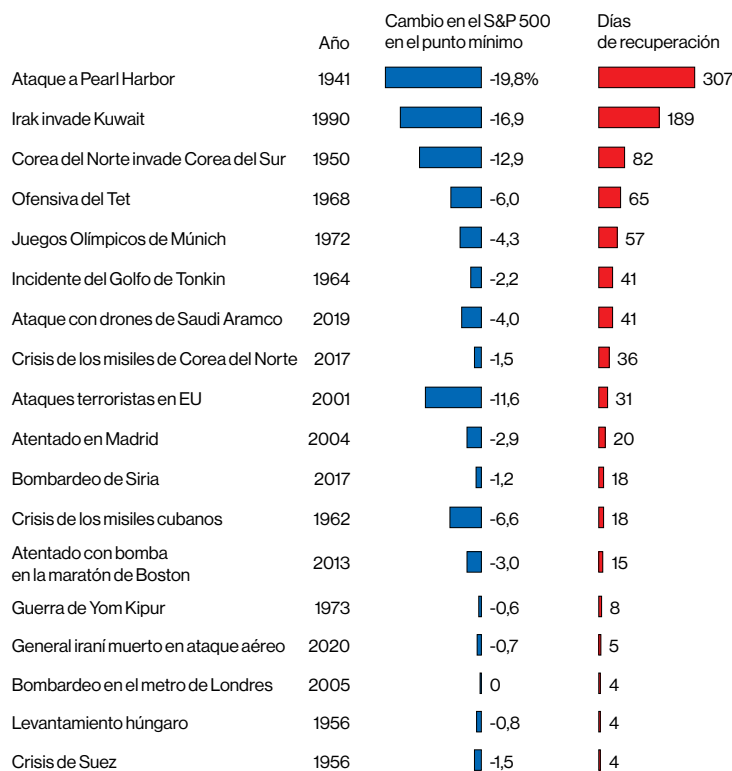
Billy Ray Haynes, un gerente de seguridad de 34 años de Tracy, California, había invertido en uno de ellos. Compró acciones de VelocityShares Daily 2X VIX Short-Term ETN por alrededor de 3 mil dólares, creyendo que obtendría ganancias cuando volviera la volatilidad de las acciones. Antes de que eso sucediera, se enteró de que iba a ser retirado de la bolsa, por lo que vendió con una pérdida del 70 por ciento. “No quería volver a comprar esos productos, hay muchos riesgos”, dice.

Y los riesgos podrían ser mayores fuera de Estados Unidos. El segundo mercado más grande para productos cotizados apalancados es Asia, donde los activos totales alcanzaron 28 mil 300 mdd en 2021, un aumento del 73 por ciento con respecto a los cinco años anteriores. Los inversores allí tienen acceso a una amplia gama de productos, y algunos brindan un factor de apalancamiento de hasta 20 veces, mucho mayor que lo que se permite en Estados Unidos. En Corea del Sur, los vehículos apalancados representan el 30 por ciento de todo el mercado de los ETF. “Definitivamente son más populares, son muy buscados por los inversores minoristas”, señala Rebecca Sin, analista de *Bloomberg Intelligence*.

En febrero, el gestor de activos AXS Investments presentó planes para 18 nuevos fondos que ofrecerían el doble de ganancias o pérdidas de acciones individuales, el primero de su tipo en el mercado estadounidense de los fondos cotizados que asciende a 7 billones de dólares. Como todos los ETF apalancados, los productos que AXS diseñó llevan una advertencia: “Los Fondos están diseñados para ser utilizados solo por inversores sofisticados, como *traders* e inversores activos que emplean estrategias dinámicas”, dice la presentación. Sin embargo, en Pasadena, Howie no siente que eso la excluya. La primera vez que escuchó acerca de los fondos apalancados fue por un comentario del propietario de su agencia inmobiliaria. Como parte de un grupo de chat en línea de Discord que analiza los mercados, agradece a esa comunidad y a Twitter por ayudarla a establecer una estrategia de inversión. Después de haber perdido la oportunidad de comprar acciones el año pasado, Howie considera que los vehículos apalancados e inversos son una forma de aprovechar más los últimos movimientos del mercado.

—Denitsa Tsekova

## Respuesta del S&P 500 a eventos geopolíticos



Fuente: LPL Research, S&P Dow Jones Indices, CFRA

## El modesto impacto de las guerras en los mercados accionarios

● Las reacciones del mercado a eventos peligrosos como la guerra de Rusia en Ucrania no suelen afectar el valor de las acciones en el largo plazo.

Después de que Rusia enviara tanques y tropas a Ucrania, los mercados cayeron... durante medio día. Los futuros del S&P 500 cayeron durante la noche, pero para las 14:30 horas en Nueva York, el 24 de febrero, el S&P 500 estaba más alto que antes de que comenzara la incursión militar. Si bien ha habido volatilidad, al 1 de marzo las acciones estadounidenses seguían con cotizaciones por encima de las que registraban antes de la invasión.

Muchos clientes de mi firma de gestión patrimonial llamaron y escribieron para preguntar cómo se explicaba eso. La respuesta corta es que esto no es inusual. Históricamente, eventos como guerras, asesinatos y ataques terroristas simplemente no son tan



significativos para los factores que mueven los mercados. Estos horribles eventos tienen un terrible costo humano, en términos de víctimas mortales y heridos, refugiados y sufrimiento humano; pero la reacción inmediata a conflictos como la guerra en Ucrania no suele afectar las valoraciones de las acciones a largo plazo. Lo que impulsa los precios de las acciones es el aumento de los ingresos y las ganancias corporativas, y el típico evento geopolítico no es lo suficientemente grande como para cambiar eso demasiado. El impacto en el Producto Interno Bruto mundial es modesto en todos los casos, excepto en algunos atípicos.

Ryan Detrick, principal estratega de mercado de la firma de inversión LPL Financial, analizó 22 grandes choques no financieros, desde el ataque de Pearl Harbor en adelante. Aun cuando no hay dos eventos iguales, el mercado de valores se repuso rápidamente de todos ellos, dice. Estos eventos en promedio causaron una pérdida de un día de alrededor de 1.1 por ciento. Los descensos totales derivados de eventos geopolíticos antes de tocar fondo y volver a subir promediaron 4.8 por ciento. Por lo general, se necesitan 19.7 días para completar la caída y 43.2 días para la recuperación. Al mercado le tomó solo un año y medio recuperarse tras la entrada de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial. Así es, la peor guerra en la historia de la humanidad y las acciones estadounidenses necesitaron 143 días para tocar fondo y 307 días después ya tenían un valor más alto que al inicio.

Hay salvedades, claro. Estados Unidos es una superpotencia aislada geográficamente, y las amenazas existenciales a su moneda y mercado de valores, salvo una conflagración nuclear, son bastante bajas. Las guerras tienen resultados muy diferentes en países pequeños y vulnerables: al observar a Polonia en 1939, Afganistán en 2001 o Rusia, en 1906, se ve que los mercados de acciones, bonos o divisas sufrieron mucho. Además, solo hemos visto el comienzo del conflicto actual. El PIB de Rusia, de 1.67 billones de dólares, es relativamente pequeño, casi igual al de Canadá, que tiene una cuarta parte de la población de aquel. La economía de Ucrania es aún más pequeña. Pero a medida que la guerra escale, podría tener un impacto económico que salte las fronteras de esos países.

No obstante, la resiliencia de los mercados salta a la vista. La moraleja no es que debamos desestimar los eventos serios o asumir que nada puede dañar nuestra cartera, sino que debemos ser cautelosos al trazar una línea recta desde las noticias hasta los cambios en el mercado.

Aunque a Wall Street no le faltan comentaristas profesionales sobre geopolítica, es difícil negociar con éxito a partir de sus pronósticos. Los mercados a menudo tropiezan con los titulares, pero poco después de estos tambaleos, suelen volver a las tendencias previas.

—Barry Ritholtz, *host de Masters in Business, de Bloomberg Radio, y CIO de Ritholtz Wealth Management.*

# Los brasileños están exprimidos por la deuda

● El alza de las tasas de interés está impactando el consumo y el crecimiento económico.

Los brasileños que se endeudaron durante la pandemia son los más afectados por la campaña del Banco Central para controlar la inflación de dos dígitos. Mientras los bancos centrales de Estados Unidos y Europa vacilaban, las autoridades monetarias de la mayor economía de América Latina respondieron rápidamente al alza de los precios, aguijoneadas por los recuerdos de episodios de hiperinflación que se extendieron hasta principios de la década de 1990.

Desde marzo de 2021, el Banco Central de Brasil ha aumentado su tasa de interés de referencia, llamada Selic, un total de 875 puntos básicos. La fuerte medicina empieza a mostrar resultados. Los precios al consumidor subieron 10.4 por ciento en enero con respecto a 2021, una mejora desde un máximo de 18 años de casi 11 por ciento en noviembre.

Estas tasas más altas están reduciendo el poder adquisitivo de los brasileños, pues los pagos de créditos al consumo, incluidas hipotecas, préstamos automotrices, tarjetas de crédito y otros tipos de crédito revolving ahora engullen alrededor del 52 por ciento de los ingresos de los hogares, un aumento de 9 puntos porcentuales respecto a 2020 y la tasa más alta registrada desde que el Banco Central comenzó a rastrear la métrica hace 17 años.

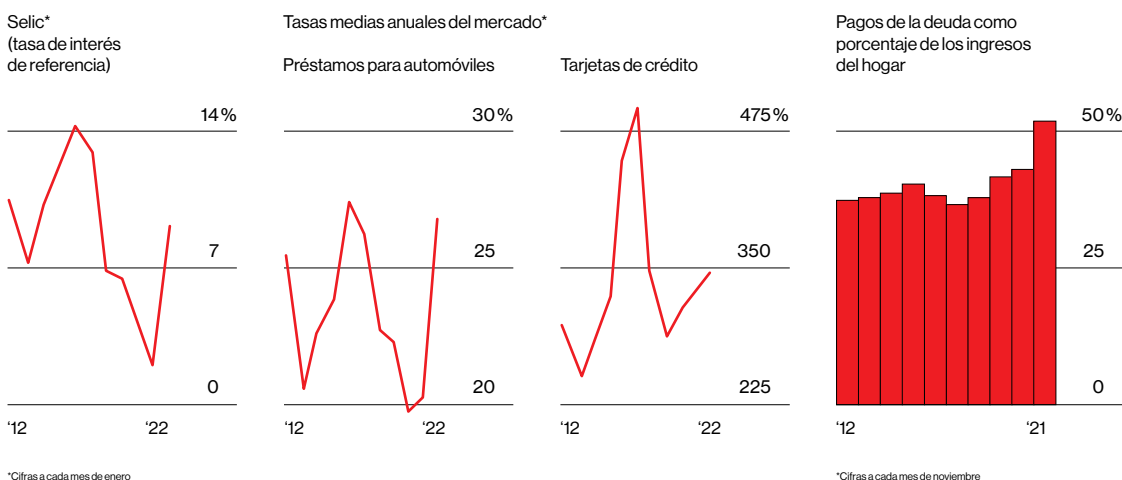
Durante la pandemia, más brasileños desempleados o subempleados comenzaron a depender de las tarjetas de crédito bancarias o departamentales para pagar alimentos y medicamentos. Alexandra Silva, de 26 años, trabajaba como iluminadora teatral en la turística isla de Florianópolis cuando estalló la crisis. Perdió su trabajo y, mientras buscaba otro, vio caer sus ingresos de 3 mil 500 reales al mes a mil 800 (350 dólares). “Estoy haciendo un gran esfuerzo para no perder el control de mis finanzas. Pero parece que no puedo dejar de usar mis tarjetas de crédito”, dice Silva, quien a veces transfiere saldos de una tarjeta a otra para ganar tiempo para pagar.

Cuando el Banco Central de Brasil redujo la tasa de referencia al 2 por ciento en agosto de 2020 para apoyar la economía durante la crisis del Covid-19, muchos brasileños aprovecharon la oportunidad para solicitar tarjetas de crédito o solicitar préstamos. Numerosas empresas de tecnología financiera compitieron con los bancos para conseguir nuevos clientes. Según los últimos datos disponibles del Banco Central, a finales de 2020 había 134 millones de tarjetas de crédito activas en circulación, un 35 por ciento más que en 2018.

La profesora de finanzas Claudia Yoshinaga pidió a sus estudiantes extranjeros en la Fundación Getulio Vargas en São Paulo que adivinaran la tasa de interés promedio que cobran las emisoras de tarjetas de crédito brasileñas sobre el saldo insoluto. Y les pidió que estimaran alto. “Su apuesta más descabellada fue del 50 por ciento”, dice la docente. ¿La respuesta correcta? 346. 3 por ciento. “Tengo estudiantes de EU, Bélgica, África... y para ellos es inaudito”, dice.

● Natalia Rodrigues.

### El crédito se está volviendo más caro en Brasil



Mientras estudiaba Administración de Empresas en el estado de Río de Janeiro, en 2017, Nathalia Rodrigues aceptó un trabajo de medio tiempo en una zapatería como promotora de tarjetas de crédito de la tienda. Al poco tiempo, dice, se sintió culpable de estar ayudando a la gente a endeudarse.

Entonces, Rodrigues, de 23 años, se transformó en una gurú de las finanzas personales que brinda consejos en Twitter, YouTube y TikTok sobre toda clase de temas, desde cómo elaborar (y cumplir) un presupuesto familiar hasta cómo lidiar con una herencia. Tiene medio millón de seguidores en sus redes.

“Tan pronto como cumplen 18 años, los brasileños escuchan de sus padres que necesitan tener una tarjeta de crédito incluso cuando no tienen dinero para pagarla”, señala Rodrigues. “No digo que alguien que tiene bajos ingresos no pueda tener una tarjeta de crédito, pero debe otorgarse de acuerdo con los ingresos”. El problema, dice, es que los límites de gasto a menudo se fijan demasiado altos, lo que facilita que los tarjetahabientes novatos se atrasen en los pagos.

Muchos brasileños también aprovecharon una racha de tres años y medio de tasas de interés de un solo dígito, la más larga en la historia de Brasil, para comprar una casa. Pero debido a que casi todas las hipotecas en el país tienen tasas variables, muchas no pudieron cumplir con los pagos una vez que el Banco Central comenzó a subir las tasas. La federación bancaria brasileña estima que se han renegociado 18 millones 700 mil contratos de préstamos hipotecarios desde el comienzo de la pandemia, aunque los datos no diferencian entre los deudores que se encuentran en aprietos financieros y los que simplemente buscan asegurar una tasa más baja.

Garben Hellen, de 53 años y funcionaria pública en Brasilia, recibió las llaves de su casa nueva apenas en mayo, pero ya batalla para pagar la hipoteca de mil reales mensuales, que ha aumentado más del 10 por ciento. “Si se vuelve cada vez más costosa cada mes, simplemente no podré pagarla”, dice.

El titular del Banco Central, Roberto Campos Neto, ha descartado las preocupaciones de que el impago de préstamos se disparará desde los niveles actuales, comprometiendo la salud del sistema bancario y de la economía en general. “Los volúmenes de crédito siguen creciendo de manera saludable”, dijo en febrero. “Obviamente, siempre estamos preocupados por un mayor endeudamiento, pero hasta ahora no hemos visto nada fuera de lo que esperábamos”.

Los datos recopilados por el Banco Mundial muestran que el diferencial de tasas de interés de Brasil (la diferencia entre la tasa promedio de préstamos bancarios y la tasa de depósitos) fue la tercera más alta a nivel mundial, ubicada en 26.8 por ciento en 2020, el último año reportado. Los bancos han argumentado que el gran diferencial es un reflejo del hecho de que muchos brasileños carecen de un historial crediticio al que los prestamistas puedan acceder para medir su riesgo. La legislación que limitaría las tasas de interés de las tarjetas de crédito se ha estancado en el Congreso.

El aumento de las tasas de interés ayudó a que Brasil entrara en recesión el año pasado, y aunque la economía logró un crecimiento del 0.5 por ciento en el último trimestre de 2021, las condiciones crediticias más estrictas seguirán siendo un freno para la expansión. Los economistas están previendo al menos dos aumentos de tasas más en 2022, lo que llevaría al Selic a 12.25 por ciento.

El incremento de los niveles de deuda de los hogares “impedirá la actividad”, opina Cristiano Souza, economista de JPMorgan Chase & Co., quien pronostica que la economía de Brasil no registrará crecimiento durante todo el año.

“Es parte de un escenario negativo de tasas de interés más altas que frenan el consumo, alta inflación que erosiona el poder adquisitivo y falta de aumentos salariales reales, lo que también frena el consumo”, dice.

—*Maria Eloisa Capurro y Marisa Wanzeller*

**“Tan pronto cumplen 18 años, los brasileños escuchan de sus padres que necesitan una tarjeta de crédito, incluso, cuando no tienen dinero para pagarla”**

## El neoliberalismo sigue en boga en Moscú



● Preservar la ilusión de la normalidad es primordial, incluso cuando el país dependiente de las importaciones se tambalea.

Dos semanas después de la invasión de Ucrania por parte del presidente ruso, Vladimir Putin, las consecuencias internas comienzan a ser evidentes a medida que la economía se cierra cada vez más al mundo exterior.

Las sanciones impuestas por los aliados de Ucrania han provocado un colapso en el valor del rublo y un éxodo masivo de empresas extranjeras que sirven al mercado ruso. La combinación está dificultando que el país continúe importando bienes, subiendo drásticamente los precios y amenazando con aumentar el desempleo considerablemente a medida que la producción de todo, desde los sedanes Nissan hasta las hamburguesas de McDonald's, se detiene.

Putin y sus legisladores tienen opciones limitadas para amortiguar el golpe. Días después de que las tropas rusas invadieran Ucrania, el banco central ruso elevó su tasa de interés de referencia a un 20% sin precedentes en un intento por poner fin a la caída libre del rublo, una medida que reducirá el crédito y la actividad en la construcción y otros sectores que son especialmente sensibles a costos de endeudamiento.

Los analistas de Rusia dicen que el deseo de Putin de presentar la situación como temporal, y su compromiso con los principios del mercado y la disciplina financiera, está impidiendo el tipo de cambio amplio en las políticas fiscales e industriales que otros dentro de los círculos de élite preferirían para hacer frente

a la repentina interrupción del flujo. El impacto de las sanciones puede, en última instancia, hacer que esa posición sea insostenible.

“Lo devastador de estas sanciones para la economía rusa es que pasaron 30 años integrándose a la economía mundial y ahora sienten los efectos de estar separados de ella”, dice Kristy Ironside, profesora de la Universidad McGill, en Montreal, que se especializa en la historia de la Rusia moderna.

La lista de empresas globales que rompen lazos con Rusia crece día a día, limitando las opciones para los consumidores, interrumpiendo la actividad comercial y poniendo en peligro el empleo. Los productores de bienes que exportan a Rusia, como Samsung Electronics Co. y Levi Strauss & Co., han suspendido los envíos. Las firmas internacionales de contabilidad y de abogados se están retirando. Y muchos fabricantes extranjeros están cerrando plantas allí.

Rusia depende en gran medida de los bienes importados. La participación de productos extranjeros en el mercado minorista no alimentario era del 75% a partir de 2020, según un informe de noviembre de la Escuela Superior de Economía de Moscú. Para las piezas de automóviles, ese número fue del 95%.

El producto interno bruto de Rusia puede reducirse en un 9% este año debido a las sanciones que ya están vigentes, según Scott Johnson y Tom Orlik de Bloomberg Economics. Eso sería un golpe mayor que el que resultó de la crisis de 1998, en la que Rusia devaluó el rublo y dejó de pagar su deuda, o de la crisis financiera mundial de 2008-2009.

El esfuerzo coordinado para aislar a Rusia del resto del mundo seguramente le dará un nuevo impulso al impulso de Putin por la autosuficiencia económica.

La inflación, que fue del 8.7% en los 12 meses hasta enero, podría superar el 20% a mediados de año, impulsada por la escasez, el aumento de los precios de la energía y la depreciación del rublo, según un informe de Barclays del 5 de marzo que señaló que “los riesgos están sesgados al alza, si aumenta la presión de las sanciones”.

A pesar de que el gobierno ruso pasó años gastando miles de millones de dólares de las exportaciones de petróleo en un Fondo de Bienestar, no tiene recursos suficientes para proteger a los hogares rusos de la crisis de ingresos resultante de la invasión. Sin embargo, varios de los expertos entrevistados para este artículo dijeron que las expectativas de que el dolor económico desencadenará una rebelión popular están fuera de lugar, al menos en el corto plazo.

Maximilian Hess, miembro del Instituto de Investigación de Política Exterior, escucha una sentencia de muerte para el proyecto de 30 años de integración de Rusia en la economía global. La única opción que le queda a Putin ahora, dice, es una transición de regreso a un sistema más estilo comando.

“Tenemos que hablar de la muerte de la economía de mercado rusa, y de lo que viene después”, dice.

—Matthew Boesler

◀ El anuncio de Ikea de que cerraría temporalmente algunas de sus tiendas en Rusia debido a un frenesí de compras.

## La fuga de cerebros de Rusia ya es una estampida

● Las personas más brillantes del país no ven futuro mientras su Presidente esté obsesionado con el pasado.

En Kirguistán, un miembro del Parlamento hizo un llamado urgente al Gobierno para que comience a crear empleos y establezca viviendas temporales para los profesionales de la tecnología de la información que llegan diariamente desde Rusia. Incluso una nación pobre de Asia Central que exporta mano de obra migrante barata para obras de construcción rusas y restaurantes de comida rápida, parece un refugio seguro para miles de rusos con educación que huyen del cataclismo que Vladimir Putin creó al invadir Ucrania.

Esto ya no puede describirse como una fuga de cerebros: es una estampida hacia las salidas. Konstantin Sonin, economista de la Universidad de Chicago, ha estimado que unos 200 mil rusos huyeron en los primeros 10 días de la invasión a Armenia, Georgia, Israel, Kazajistán, Kirguistán, Turquía, cualquier país que admita rusos sin visa. Es un número pequeño en comparación con los 2.8 millones de refugiados que abandonaron Ucrania, pero los rusos, como ciudadanos de la nación agresora, no necesitan correr para salvar sus vidas.

En su mayoría, se trata de personas que tienen mucho que perder: casas, automóviles, ingresos cómodos y ahorros que son difíciles de sacar de los bancos rusos debido a los estrictos controles de capital. Están dejando todo atrás, la mayoría de ellos porque no quieren tener nada que ver con el falso

proyecto imperial de Putin y no quieren ser asociados con sus crímenes de guerra; otros porque no pueden imaginar vivir bajo la autarquía al estilo soviético a la que las sanciones occidentales han condenado a Rusia.

Las salidas marcan una tendencia al alza en la emigración que se ha desarrollado en los últimos años. Según las estadísticas oficiales de Rusia, que subestiman el número de emigrados en comparación con los datos de los países de destino, Rusia perdió 1.2 millones de personas en 1992 y 1993, años inmediatamente posteriores al colapso soviético que estuvieron marcados por el conflicto y la hiperinflación. Muchos de ellos eran académicos y profesionales que transformarían campos científicos completos y enfoques de la educación en los países donde se establecieron.

La emigración eventualmente se desaceleró, alcanzando un punto más bajo alrededor de 2011, hacia el final de la presidencia relativamente esperanzada de Dmitry Medvedev y antes de que las elecciones parlamentarias robadas de ese año enviaran a decenas de miles a las calles en protesta. Después de que las manifestaciones se desvanecieron y Putin comenzara a apretar los tornillos, nuevamente, la salida de rusos, en su mayoría profesionistas de clase media, recuperó velocidad. En 2014, con la anexión de Crimea, se podría volver a hablar de éxodo. No se registró en las estadísticas oficiales, porque muchos de los que partieron conservaron sus hogares y pasaportes rusos.

En 2019, un informe compilado por Atlantic Council, estimó el tamaño del “éxodo de Putin” desde 2000 entre 1.6 millones y 2 millones de personas. Más de la mitad se estableció en Occidente, aprovechando los contratos de trabajo y los intercambios de estudiantes, mientras que un número considerable recibió asilo político.

Estos hombres y mujeres no abandonaron Rusia en busca de un estilo de vida más cómodo, sino con la esperanza de encontrar la libertad y la oportunidad intelectual. A esta ola la llamo la emigración de la decepción. Después, parecía que Rusia podía ser un país nuevo, que miraba hacia el futuro, no hacia el pasado, que usaba su enorme reserva de talento para el progreso, no para la destrucción. Resultó ser una ilusión. Putin eliminó esa visión año tras año. La invasión de Ucrania de 2022 arrasó con cualquier remanente de esperanza.

Los nuevos emigrados no pueden hacer nada por ser rusos. A medida que comienzan a buscar casas y trabajos, como desarrolladores de software, profesores, investigadores, no pueden ocultar sus nombres, acentos y pasaportes. Junto con los recién llegados, ya están sintiendo el sentimiento antirruso.

Aun así, al igual que sus predecesores, estos rusos también se integrarán en sus nuevos países de origen. La invasión se ha caracterizado por graves fracasos de estrategia, táctica y preparación. La pobreza intelectual del régimen de Putin ha quedado al descubierto.

—Leonid Bershidsky

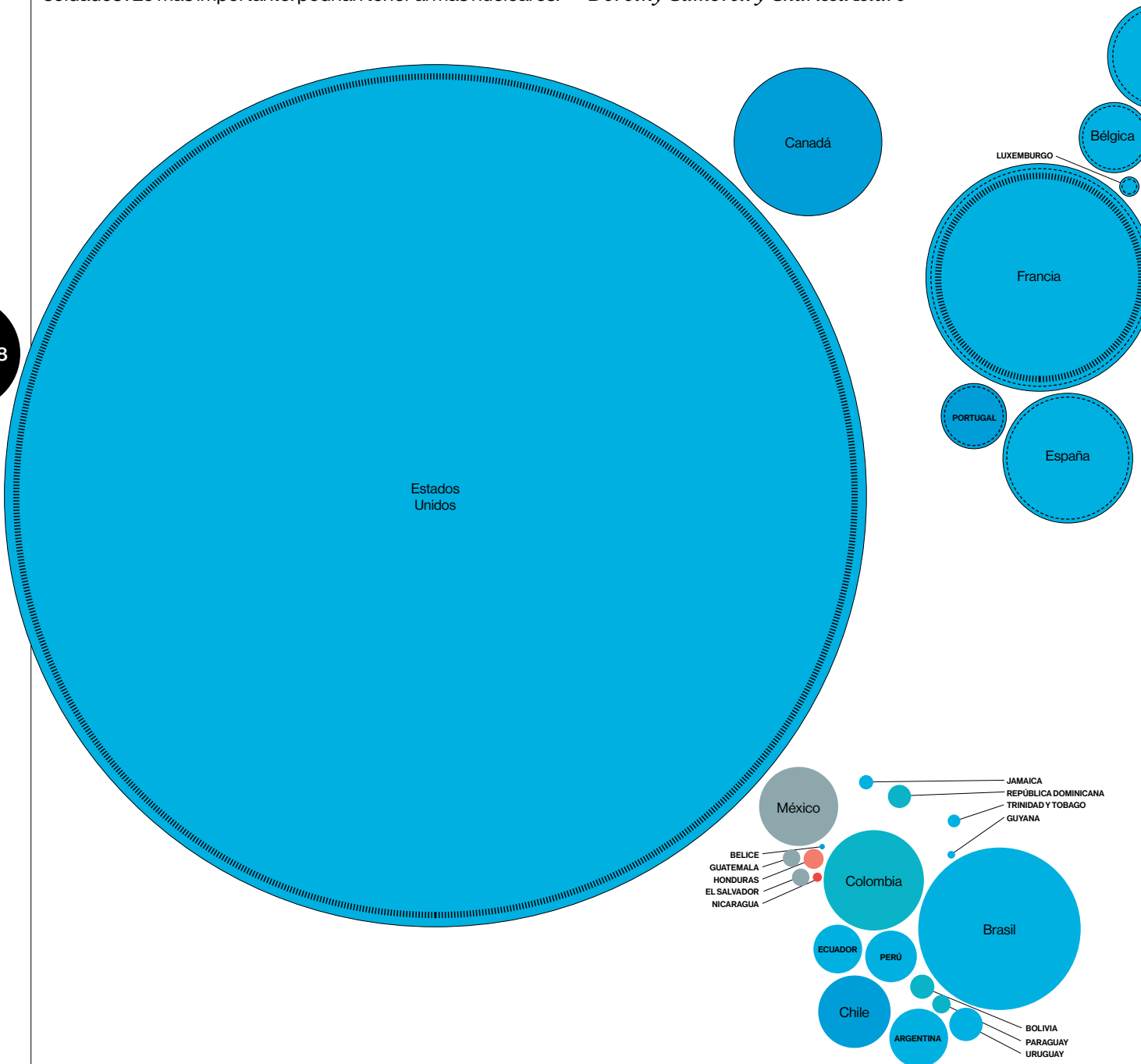


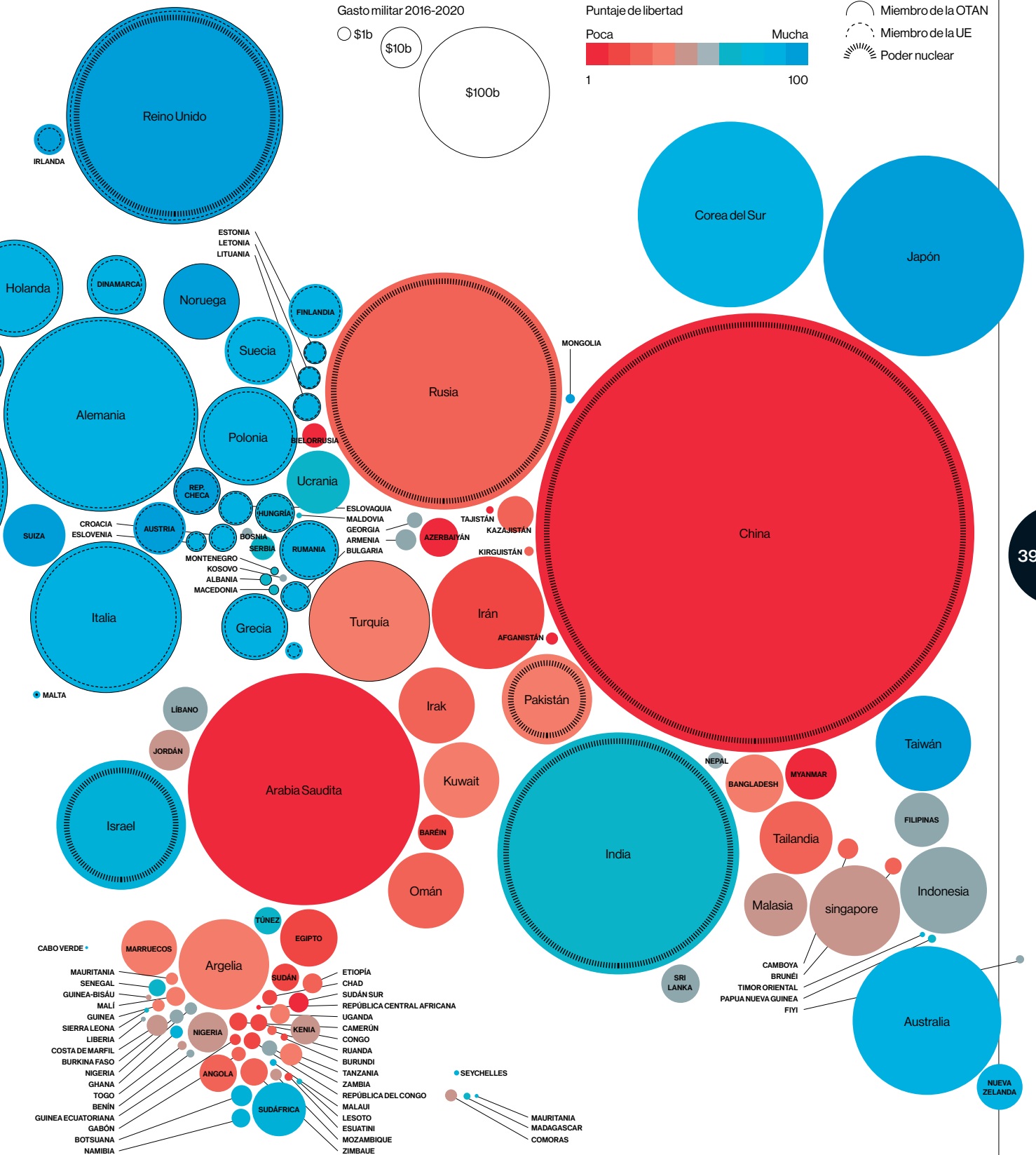
# Un mundo en armas

Una guía visual de los presupuestos militares del mundo.

● La invasión rusa de Ucrania ha elevado las tensiones geopolíticas a un nivel que recuerda a la Guerra Fría. Cuando el presidente Joe Biden asumió el cargo el año pasado, su principal enfoque estratégico era China, que ocupa el segundo lugar después de EU en gasto militar, pero también es un rival en influencia económica. La escalada de la guerra en Ucrania ha vuelto a centrar la atención del mundo en el tamaño de los arsenales de las naciones. Los círculos en este cuadro representan el gasto militar de cada país durante cinco años; el color indica su nivel de derechos políticos y libertades civiles según el grupo de investigación sin fines de lucro Freedom House. El gasto medido en dólares estadounidenses no capta a la perfección los recursos que un país puede aportar a la guerra; por ejemplo, podría fabricar armas a menor precio o reclutar soldados. Lo más importante: podrían tener armas nucleares. —*Dorothy Gambrell y Charissa Isidro*

38





FUENTE: INSTITUTO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN PARA LA PAZ DE ESTOCOLMO, FREEDOM HOUSE, OTAN, UNIÓN EUROPEA, FEDERACIÓN DE CIENTÍFICOS ESTADOUNIDENSES  
 GASTO MILITAR EN DÓLARES CONSTANTES DE 2019. EL GASTO EN GUINEA ECUATORIAL, SUDÁN DEL SUR Y ZIMBABUE ES DE 2015-19. NO SE MUESTRAN LOS PAÍSES CON GASTOS INFERIORES A 1 MILLÓN DE DÓLARES O DATOS NO DISPONIBLES.

# La guerra acelera el aislamiento de internet en Rusia

● Putin lleva mucho tiempo preparando una ruptura con el internet occidental, y su invasión a Ucrania es un punto de inflexión.

El internet ruso comenzó a reducirse rápidamente cuando las tropas del país cruzaron la frontera de Ucrania en febrero. Primero, Facebook y Twitter se volvieron más lentos, luego el Gobierno los bloqueó por completo. Apple, Dell, Microsoft y Oracle restringieron las operaciones.

Es poco probable que los cierres, algunos impuestos por el Gobierno ruso, otros por corporaciones con sede en el extranjero, disminuyan pronto. “Ahora, todos los días se cierra algo nuevo”, dice Anastasia Ermolaeva, maestra en Moscú. “Me preocupa mucho estar completamente aislado del resto del internet global”.

Los expertos han advertido durante años sobre la fractura del internet global en redes nacionales controladas por sus gobiernos, y algunos ven consecuencias radicales, y potencialmente permanentes, en la represión de Rusia. “Es muy probable y posible que hayamos alcanzado un punto de inflexión en la balcanización del internet global”, dice Asma Mhalla, profesora de economía digital en la universidad de investigación Sciences Po en París.

El mejor ejemplo de esta dinámica hasta ahora ha sido China. Beijing ha pasado años creando un internet local estrictamente controlado donde los servicios tecnológicos locales como Weibo y WeChat sustituyen a los productos tecnológicos estadounidenses populares.

Rusia ha dependido en mayor medida de las plataformas occidentales, y hay señales de que el Gobierno es reacio a privar a sus ciudadanos de ellas incluso durante una crisis. Pero existe la preocupación de que el conflicto actual inspire a Rusia a acercarse más a un modelo chino para aislarse de Occidente.

Moscú se ha estado preparando para un momento como este durante años. A partir de 2015, el país exigió que la información de los ciudadanos se almacenara en servidores locales y dos años después restringió el uso de redes privadas virtuales, que pueden usarse para eludir la censura del Gobierno.

Luego, en 2019, llegó la ley de “internet soberano” de Rusia, que expandió el control estatal sobre internet dentro de las fronteras de la nación. Los proveedores de internet tuvieron que instalar equipos que permitieran al Gobierno rastrear, redirigir o bloquear el acceso por completo. “Esto puso en marcha una especie de idea realmente elevada y un tanto

novedosa de que Rusia debería poder accionar un interruptor y activar un espacio nacional de internet”, dice Zachary Witlin, analista senior de Eurasia Group, consultor de riesgos geopolíticos.

En 2021, Rusia lanzó el Sistema Nacional Ruso de Nombres de Dominio, que permite que las direcciones IP rusas continúen operando desconectadas de internet global, un movimiento que podría conducir a un importante reordenamiento del mundo en línea. “Anunciaría el comienzo de una nueva división al estilo de la Guerra Fría, no entre Oriente y Occidente, sino entre un internet abierto y libre y uno que se utiliza para controlar y oprimir”, dice Flavia Kenyon, abogada especializada en cuestiones cibernéticas.

Muchas empresas estadounidenses ahora consideran que hacer negocios con Rusia es problemático. Gran cantidad de rusos han pasado años eludiendo los intentos de su Gobierno de evitar que obtengan acceso a las plataformas occidentales, y aún más lo están haciendo ahora, como lo demuestra el reciente aumento en el uso de VPN. Los usuarios rusos también encuentran noticias a través de servicios desbloqueados como Telegram.



Alina, una barista y tatuadora de 29 años que vive en Kazan, ha experimentado problemas de internet inconsistentes desde la invasión. Ha llegado a esperar tales restricciones y no considera que perder el acceso a internet sea un problema en sí mismo. Aún así, ella y muchos de sus amigos se están preparando para dejar Rusia si pueden. “Hay otro temor: el temor de que todas las puertas se cierren”, dice Alina, quien pidió ser identificada solo por su nombre por temor a las represalias del Gobierno. “No internet, sino todo el país, algo que sucedió con la URSS. No podías irte, no podías venir, algo así como al estilo de Corea del Norte. Eso es lo que realmente da miedo”.

—Jillian Deutsch e Ivan Levinston, con la colaboración de Lyubov Pronina

■ DE PORTADA



● Victoria Rodríguez.

# INFLACIÓN

la prueba para la mujer más poderosa  
de las finanzas latinoamericanas

Victoria Rodríguez es la primera mujer que lidera el Banco Central desde su fundación en 1925, y se enfrenta a una inflación que alcanzó su máximo en casi dos décadas.

Por Max de Haldevang



**L**a nueva jefa del Banco Central de México, Victoria Rodríguez, que pasó de ser una tecnócrata poco conocida a ser la mujer más poderosa de las finanzas en Latinoamérica, tiene la tarea de controlar el mayor problema de inflación del país en dos décadas. El Presidente Andrés Manuel López Obrador designó en noviembre a

Rodríguez, quien como subsecretaria de Egresos supervisó el presupuesto de México de 6.3 billones de pesos. Desde entonces, la inflación ha alcanzado un 7.3 por ciento y la economía esquivó por poco una recesión a finales del año pasado.

“Será un bautismo de fuego”, dijo Ernesto Revilla, execonomista jefe de la Unidad de Planeación Económica de la Secretaría de Hacienda, ahora en



Citigroup Inc. “Es un año muy difícil para tomar el timón del barco”.

Rodríguez tiene el desafío adicional de demostrar su valía en un nuevo rol, en tanto que los escépticos ya han expresado su preocupación por su falta de experiencia en política monetaria y la posible interferencia del Gobierno en las políticas del Banco Central, conocido como Banxico.

“Tienes cero experiencia en política monetaria y tu primer trabajo es el puesto más importante del país en materia monetaria, no te queda más que aprender rápido”, señaló Valeria Moy, quien es directora del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), que es un centro de investigación en política pública ubicado en la Ciudad de México. ▶

◀ Rodríguez, una veterana con más de dos décadas de experiencia en el servicio público, obtuvo una maestría del Colegio de México y se unió en 2001 a la Secretaría de Finanzas del Gobierno de Ciudad de México, cuando López Obrador era jefe de Gobierno. En su momento, organizó una venta de deuda que fue vista como una novedad para las administraciones locales, lo que le permitió trabajar con los mercados financieros. Permaneció en el Gobierno de la ciudad hasta 2018.

La oficina de prensa de Banxico rechazó múltiples solicitudes de una entrevista con Rodríguez o para proporcionar comentarios para esta historia.

De igual forma que el Presidente, Rodríguez tiene reputación de tener una mirada “hawk” –expresión en inglés de la jerga de política monetaria para describir economistas con tendencia a abogar por tasas de interés más altas para mantener la inflación bajo control–. Desde que asumió el cargo, el 1 de enero, se ha movido rápidamente para dejar en claro sus credenciales de lucha contra la inflación y eliminar la idea de que está en deuda con un Gobierno que ha criticado a Banxico en el pasado.

La funcionaria ha aprovechado todas las oportunidades en eventos públicos y reuniones internas para repetir los mantras de los banqueros centrales mexicanos: la autonomía del Banco es clave y controlar la inflación tiene prioridad sobre todo lo demás. El mes pasado, en su primera decisión de tasa de interés al mando, Rodríguez tranquilizó a los inversionistas al ponerse del lado de la mayoría de la Junta y anunciar el segundo aumento consecutivo de medio punto porcentual. El mensaje está en línea con las expectativas de que el banco elevará para fin de año la tasa de interés por encima del 7 por ciento a pesar de la debilidad de la economía.

La nueva gobernadora del Banco Central, la primera mujer que ocupa esa posición desde la fundación de Banxico en 1925, tenía reputación de adicta al trabajo en su cargo anterior en la Secretaría de Hacienda y trabaja noches y fines de semana para aprender el cargo, dijo un funcionario del Banco Central que no tiene permitido hablar en público. El personal del Banco ha aprovechado las reuniones para informarla sobre varios temas, incluida la política monetaria, las regulaciones financieras y las operaciones de Banxico, indicó el funcionario.

### Lucha contra la inflación

En mayo de 2021, López Obrador comentó que quería un gobernador con una “dimensión social” para Banxico, lo que provocó que muchos se

### Choque inflacionario mexicano

La nueva gobernadora heredó el aumento de precios más alto en dos décadas.



Fuente: Bloomberg

preguntaran si Rodríguez arrastraría al famoso banco conservador en una dirección poco ortodoxa.

Hasta ahora, hay pocas señales de que eso pueda suceder. Cuando se le preguntó sobre el comentario, Rodríguez dijo que la inflación afecta más a los mexicanos más pobres, por lo que esta era otra razón para mantener los aumentos de precios al consumidor cerca de la meta.

“Sabemos que la inflación afecta principalmente a la gente de menores recursos”, dijo Rodríguez el 2 de marzo, defendiendo los esfuerzos del Banco Central para controlar la inflación.

“Con ese compromiso es que estaríamos incidiendo en esta población de menores recursos”. La nueva gobernadora también parece estar motivada por un intento pragmático por controlar la inflación en lugar de la habitual división entre una postura expansiva y una restrictiva que se observa entre los

encargados de formular la política monetaria, según otro funcionario de Banxico.

“Llegó y de inmediato nos dijo que no era miembro de ningún partido político”, dijo en una entrevista el subgobernador de Banxico, Jonathan Heath. “Ella siempre ha sido, diría yo, una persona casi del tipo tecnócrata”.

Una antigua compañera de su clase de posgrado recuerda que Rodríguez nunca se comprometió de lleno con una escuela de economía en particular, sino que adoptó un enfoque no ideológico hacia elementos de varias teorías diferentes. La compañera recuerda que después de las clases cenaba con otros estudiantes y se iba sola a un cine de arte mientras sus amigos iban a ver la última superproducción de Hollywood.

Cuando en 2020 la pandemia llevó a la economía a una caída libre, Banxico recortó la tasa de interés en un intento por estimularla, en tanto que López Obrador se negaba a endeudarse más. Con la inflación ahora en más del doble del objetivo de 3 por ciento, Banxico ha recortado ese estímulo con seis aumentos consecutivos a partir de junio, situando actualmente la tasa en 6 por ciento.

Las alzas de tasas han generado críticas por parte de algunos economistas mexicanos que argumentan que están causando un dolor innecesario a una economía que se ha estancado, cuando la crisis inflacionaria es un fenómeno global fuera del control de Banxico.

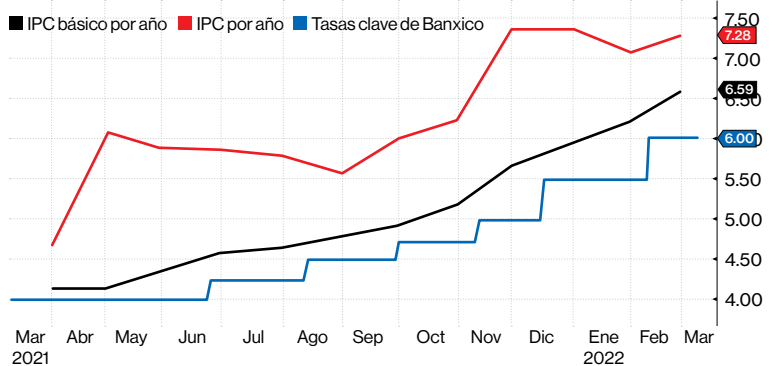
Cualesquiera que sean sus puntos de vista, Rodríguez podría toparse con un obstáculo adicional en el hecho de que la Reserva Federal de Estados Unidos inició su propio ciclo de ajuste a mediados de este mes. Banxico a menudo ha igualado a su vecino del norte para evitar salidas desestabilizadoras de efectivo de los operadores que ponen dinero en México para aprovechar la diferencia de tasas entre ambos países. Si Banxico, que tiene programada su próxima decisión de tasa el 24 de marzo, permite que la brecha se reduzca, es probable que eso debilite el peso a medida que parte de ese dinero salga.

“Eso no lo va a querer nadie porque esa depreciación puede incidir todavía más en inflación”, dijo Moy de IMCO. Si bien Rodríguez continúa ganando credibilidad entre inversionistas, las acciones de la Fed podrían obligarla a seguir endureciendo la política, lo quiera o no, señaló Moy.

—Con la colaboración de Maya Averbuch.

### Hasta el cielo

La inflación no ha sido estabilizada con las alzas de Banxico.



Fuente: Bloomberg

“Tienes cero experiencia en política monetaria y tu primer trabajo es el puesto más importante del país en materia monetaria, no te queda más que aprender rápido”



# FINTTECH

## Atractivas y tan poderosas como los bancos, pero... fuera de la ABM

La tecnología, el aumento de las compras en línea y la pandemia han logrado que las Fintech vayan en crecimiento -tanto o más que los bancos-, pero... ¿por qué no están en esta asociación?

Por Jeanette Leyva **Fotografías** Enrique Ortíz

Las Fintech se han convertido en el centro de atención en todo el mundo, crecen y ganan terreno al otorgar crédito o abrir una cuenta de débito en cuestión de minutos a través de una aplicación móvil, aunque varias de ellas pueden valer más que un banco, no están sujetas a la misma regulación que las instituciones bancarias.

Es ese "detalle regulatorio" que hace que no puedan ser incluidas como integrantes de la Asociación de Bancos de México (ABM), así como en el pasado, las extintas Sociedades Financieras de Objeto Limitado (Sofoles) principalmente hipotecarias llegaron a ser más grandes que un banco y no fueron incluidas como integrantes de la ABM, hasta que fueron adquiridas poco a poco por bancos, hoy las Fintech, están en la misma situación, recordaron especialistas de la industria financiera.

Para el presidente de la ABM, Daniel Becker, aunque hay Fintech con una gran presencia en el país y en el mundo, no pueden formar parte del organismo, simplemente porque no tienen una licencia de banca múltiple.

"Si no tienen licencia de bancos no, los estatutos de la Asociación son claros: para ser parte de la asociación debes tener una licencia de banco... podemos invitarlos, ser complementarios y podemos tener mesas de diálogo evidentemente, pero ser parte de la asociación estatutariamente la respuesta es no".

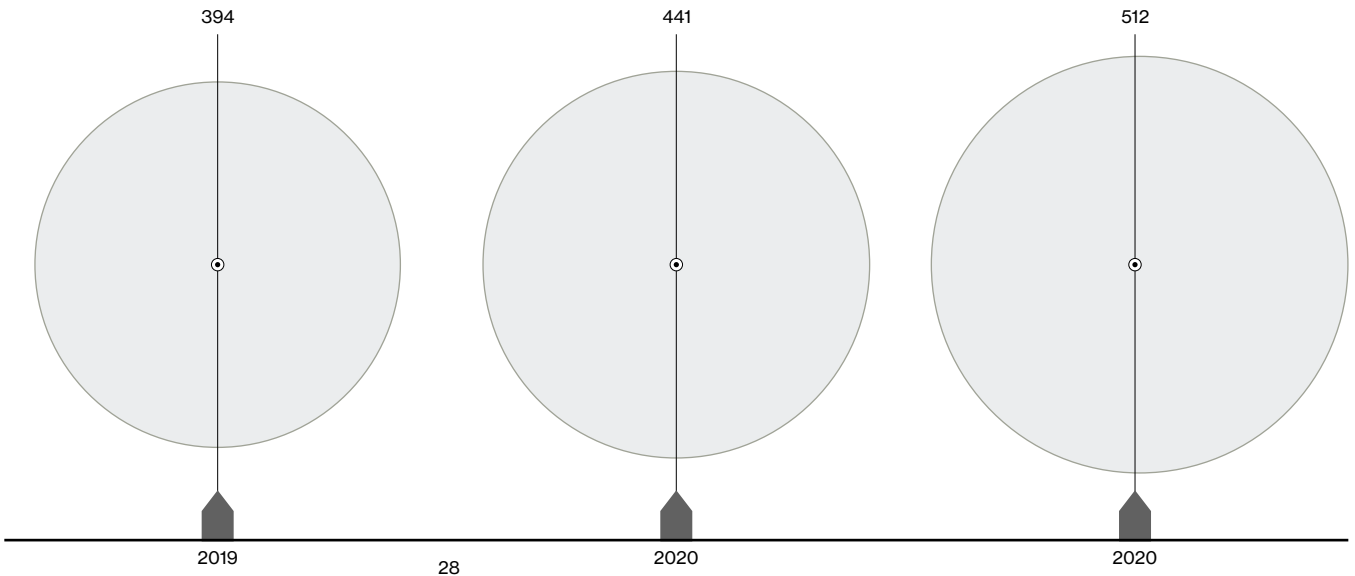
Para Adrián Otero, director de Scotiabank y vicepresidente de la ABM, el proceso para formar parte de la asociación es claro, "si se vuelven bancos y van a cumplir las reglas, todos los protocolos y la regulación que tenemos los bancos, que se unan".

Pero de no tener una licencia bancaria avalada por las autoridades mexicanas, el integrarse a la ABM, no es posible no solo por ese punto, sino que también ejemplificó, que en el organismo tratan temas gremiales y regulatorios, y las instituciones reciben información sobre leyes que deben cumplir, lo cual no les serviría a las Fintech.

"Al final del día tienes a una persona que habla un idioma y a otra persona que habla otro idioma y lo que le piden a esta persona (Fintech) va a ser totalmente diferente a lo que le piden a esta (Banco), entonces no logras esos puntos de encuentro. En la asociación, los bancos que la integramos platicamos, por ejemplo, de lo que nos preocupa, cómo fomentamos el crédito, qué temas sufrimos, qué debemos hablar con el mismo regulador y qué tenemos que cumplir las mismas reglas y tenemos que hacer los mismos procedimientos, pero cuando hablas otro idioma, la comunicación sería muy difícil, eso a veces es lo que ha pasado hoy en día".

Sin embargo, aclaró que la industria bancaria ha trabajado con ellas y reconoce que son un ejemplo, ya que

## Fintechs en México



Fuente: Fintech Radar de México, Finnovista



**Daniel  
Becker**

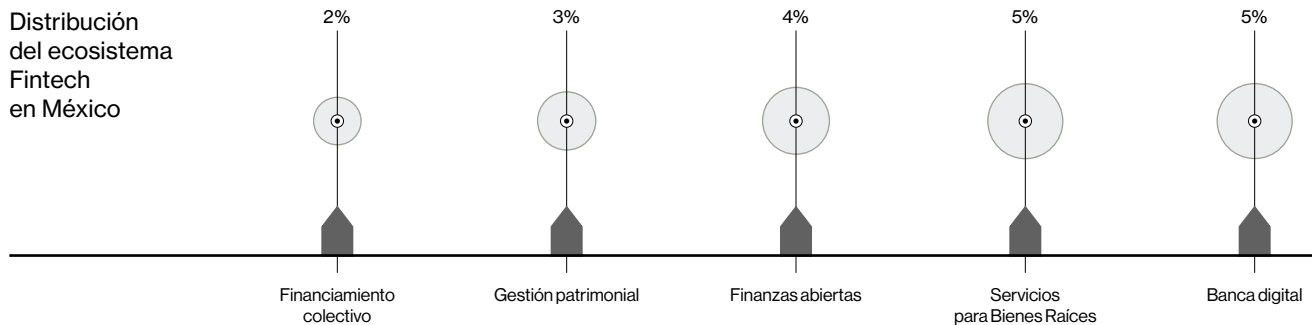
Presidente  
de la ABM

los bancos tienen que volverse más digitales y dar una mejor experiencia a sus clientes.

“Tenemos que dar la mejor experiencia para usuarios, cada día mantenerlos va a ser más difícil, porque se vuelven más exigentes todos los días y eso es lo que

está pasando y eso se genera cuando hay mucha competencia; cuando hay poca competencia, pues obviamente los tienes y no se pueden cambiar; cuando hay mucha competencia, migran y hoy en día en el sistema financiero tenemos una súper competencia”.

## Distribución del ecosistema Fintech en México



Fuente: Fintech Radar de México, Finnovista

### Adrián Otero

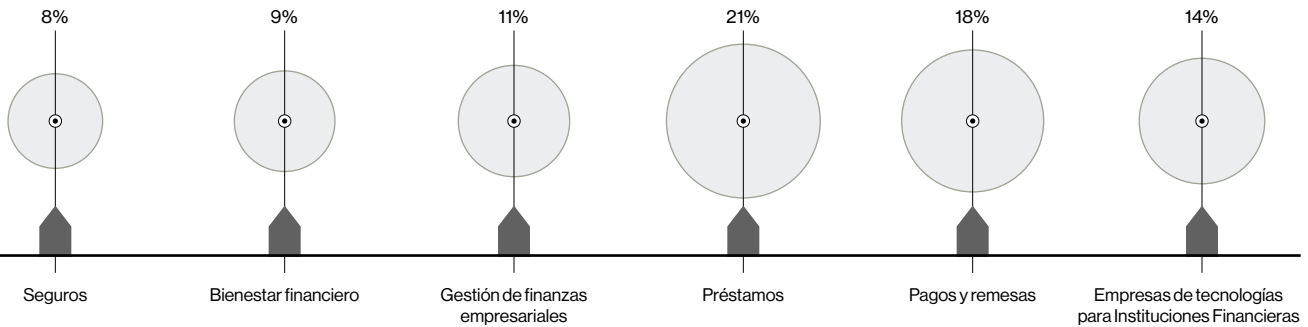
Director de Scotiabank y vicepresidente de la ABM



Para José Antonio Quesada, consultor y ex vicepresidente de Política Regulatoria de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), las diferencias entre el gremio bancario y las Fintech en materia regulatoria son muy amplias, ya que el primero tiene que cumplir con leyes estrictas de diversas índoles, más allá de temas de capital o liquidez, hay otros como protección al usuario de servicios financieros, o bien, presentar indicadores sobre el costo de sus créditos, vía el Costo Anual Total (CAT) o la Ganancia Anual Total (GAT) que están obligados, a lo cual muchas Fintech no lo están, o temas de asimetría en la nube, por ende los temas en cada gremio son distintos, e integrarse a la ABM, podría no tener ningún sentido para las Fintech.

Al respecto, Mario Di Costanzo, expresidente de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), señala que la diferencia más importante, por la cual tampoco podrían formar parte de la asociación de bancos, es que no tiene la misma regulación en materia de protección al ahorrador, como tienen los clientes con el seguro de depósito, además de coincidir con Quesada Palacios, que les hace falta mucho por transparentar en temas de costos y comisiones.

Muchas Fintech, considero, pueden ser muy exitosas pero el marco regulatorio con el que operan es muy diferente, lo que es también parte de su éxito y facilidad para abrir cuentas o dar una tarjeta, ya que, aunque



◀ **Carlos López-Moctezuma**  
 Director de Bancoppel

pueden tener controles internos fuertes, la regulación es un tema que hace la diferencia.

Ambos recordaron que hace dos décadas eran las sofoles hipotecarias y automotrices muy eficientes, y algunas más grandes que los mismos bancos. Muchas fueron adquiridas por bancos y tenían su propia asociación, la más emblemática como Hipotecaria Nacional fue comprada por BBVA, y hoy es el brazo hipotecario de la institución, camino que -a diferencia de esos años-, podría ser al revés, ya que hay Fintech tan importantes y grandes con la capacidad de adquirir un banco, camino que las haría al final ser miembros de la ABM.

En opinión de Carlos López-Moctezuma, director de Bancoppel y con amplia experiencia en el mundo

bancario digital, las Fintech tienen su propia asociación y han hecho un buen trabajo para sus agremiados, por lo que aquellas que migren a ser bancos “seguro serán parte de la Asociación de Bancos de México. Yo creo que (la asociación) es precisamente de bancos y hay muchas (Fintech) que se están transformando en bancos y formarán parte de la asociación en un futuro”.

Actualmente, se encuentran en proceso de compra el banco ABC Capital por parte de la Fintech argentina Ualá, proceso que fue anunciado en noviembre del año pasado, y este año en la 85 Convención Bancaria se presentó por primera vez el Banco Covalto, que nació de la integración de la compra que realizó la Fintech Credijusto del banco Finterra. **B**

# ¿Qué tiene que ver Mercedes en la F1 con la serie de Netflix, Rusia y las criptomonedas?

Por Kim Bhasin

Foto arte  
Oscar Castro

El copropietario de una de las escuderías más exitosas de la F1 admite que el deporte

**C**uando Toto Wolff, el director del equipo Mercedes-AMG Petronas F1 Team, vio por primera vez la serie de Netflix sobre la Fórmula Uno, pensó que era terrible.

“Veo el episodio uno, el episodio dos y lo odio”, señaló Wolff sobre el programa Drive to Survive. “Ahora participamos en él. Poco a poco tuvimos que acostumbrarnos, nunca quise tener la cámara en mi cara. Es parte de mi trabajo y necesito hablar sobre autos y el lado comercial de la Fórmula Uno. Pero, de repente, te das cuenta de que esto se ha vuelto enorme en todo el mundo con nuevas audiencias y más jóvenes”. La serie de Netflix ha atraído a nuevos fanáticos de las carreras en Estados Unidos, que se perfila como el próximo gran mercado de la Fórmula Uno. Este año habrá dos carreras en ese país (en Austin y Miami) en un intento por ganar a más aficionados.

Wolff, expiloto y ejecutivo de capital privado que ahora se desempeña como CEO, copropietario y director del equipo, supervisa una de las escuderías más exitosas de la historia, ganando ocho títulos desde su inversión inicial en 2013.

Su piloto superestrella y siete veces campeón, Lewis Hamilton, quien recientemente fue nombrado caballero por el Príncipe de Gales en el Castillo de Windsor, ha ganado más carreras que nadie en la historia de este deporte. La temporada 2022 apenas comenzó este mes, y ha habido mucho alboroto por ella.

El director de carreras de la F1, Michael Masi, fue destituido tras una investigación sobre un polémico final en el cierre de la temporada pasada en Abu Dabi, y se reformó el sistema de arbitraje. ▶

“Da miedo ver cuánto las dejamos entrar. Odias verte allí”.

*ganó nuevos aficionados gracias a Netflix.*



◀ El Gran Premio de Rusia, que estaba previsto para septiembre, se canceló de forma permanente después de la invasión rusa a Ucrania. Y después de una semana de deliberaciones, el equipo Haas F1 Team decidió rescindir su contrato con Nikita Mazepin, el único piloto ruso de este deporte, y cortó lazos con su principal patrocinador Uralkali, una empresa rusa de fertilizantes en parte propiedad del padre de Mazepin.

Charlamos con Wolff en Nueva York para discutir su perspectiva para la F1:

**¿Cómo ve el momentum que se vive en el mercado estadounidense?**

Es muy interesante porque la Fórmula Uno, desde nuestra perspectiva, siempre fue un deporte global: grande en Europa, grande en América del Sur, grande en Asia y también en Medio Oriente. En cierto modo, nunca accedimos ni emocionábamos a las audiencias estadounidenses. Mi teoría, en aquel entonces, era que se necesita mucho tiempo para que una liga deportiva se establezca en un país.

La Fórmula Uno es un deporte de nicho. Es de una demografía versada en la alta tecnología, de altos ingresos y alta formación académica. Pensé que debía ser más fácil captar audiencias en las grandes ciudades, como Nueva York, pero nunca lo conseguimos. Entonces Liberty Media se hizo cargo, y no hubo cambios. Pero luego llegó Netflix. Llegó el Covid. La gente comenzó a maratonear y de repente ahora gozamos de este gran momentum en Estados Unidos que nadie esperaba.

**¿Es un fastidio tener esas cámaras toda la temporada detrás de escena?**

Da miedo ver cuánto las dejamos entrar. O días verte allí. Le dan un giro a la narrativa. Juntan escenas que no sucedieron. Supongo que, como alguien de dentro, dirías que las cosas pasaron de forma distinta. Pero creamos entretenimiento, y esa es una nueva dimensión del entretenimiento.

**Su audiencia de más rápido crecimiento tiene entre 15 y 35 años. ¿Con qué frecuencia tienen conversaciones internas para asegurarse de llegar a ellos?**

Todas las demografías son importantes. En el pasado, el presidente emérito de la F1, Bernie Ecclestone, decía: "No estoy interesado en el grupo de 15 a 35 años porque no le compran un Rolex a mi patrocinador". Pero obviamente eso ha cambiado porque con las redes sociales, este es el grupo demográfico que impulsa las audiencias, impulsa el alcance y son los futuros tomadores de decisiones.

**Usted estuvo antes en el capital privado. ¿Cree que el capital privado y el capital de riesgo están saturados y son cosa del pasado?**

Creo que están saturados. Creo que la competencia por las cosas es demasiado grande, las valoraciones no están en el lugar correcto. Me recuerda a 1999. Obviamente los años 98, 99, 2000 fue una ventana de dos años y medio donde las cosas estaban desquiciadas sin modelos de negocios sostenibles. Pero hoy estamos viendo valoraciones, especialmente transacciones privadas, no en mercados públicos, que fundamentalmente no tienen sentido. Con todo, la gente gana dinero, los inversores ganan dinero y cada vez más activos se destinan al capital privado. Eso no es lo mío. Me gusta dirigir las empresas, me gusta invertir en las empresas que dirijo o con las que estoy muy asociado. Es por eso que mi oficina todavía hace capital de riesgo, capital privado, y puedo ver estas empresas, pero en realidad es más una diversificación de inversiones sin mi participación.

**Los dólares de patrocinio están llegando de la industria de las criptomonedas. ¿Todo ese nuevo criptodinerero está cambiando los deportes?**

El cripto está creciendo muy fuerte y generando una gran cantidad de ganancias. Nuestro socio FTX tiene como plataforma de trading un modelo de negocio realmente funcional. No es una especie de unicornio con valor inflado, sino un negocio existente. Y, por lo tanto, el cripto se ha convertido en uno de los nuevos patrocinadores deportivos debido a la visibilidad que generamos los deportes en vivo.

**¿Qué opina sobre la cancelación del Gran Premio en Rusia y al mismo tiempo permitir que los pilotos rusos y bielorrusos compitan con una bandera neutral?**

Estoy triste por el público ruso que disfrutó viendo la F1, y por la gente que tal vez no tenga ningún interés en la geopolítica. Pero nosotros, como sociedad, simplemente no podemos pasar por alto eso. Incluso un equipo deportivo. Tenemos intereses comerciales y es un lugar atractivo para competir, pero en un determinado momento tienes que decir: "Hasta aquí y nada más".

*Esta entrevista fue editada y resumida para fines de claridad.*



**VISA**

**CONOCE VISA.  
UNA RED  
QUE TRABAJA  
PARA TODOS.**



# Karla Berman

La primera mujer en asumir la operación para México del gigante japonés que está fondeando a los unicornios en América Latina. *Por Lucero Longino*



54

Más allá de encontrar a potenciales unicornios de todas las industrias para invertir en cada etapa de su desarrollo, una de las claves para lograr la fortaleza de las startups y su crecimiento es respaldarlas en la resolución de problemas y darles un acompañamiento desde el momento del fondeo hasta la IPO u otra salida; en ello, Karla Berman es quien desde SoftBank toma el liderazgo con el fin de que logren su máximo potencial.

SoftBank ha invertido en diversos unicornios latinoamericanos y en cinco de los seis mexicanos: Kavak, Bitso, Konfío, Clip e Incode. Como ha señalado Berman en diferentes ocasiones: “el talento y las ideas han estado en la región, pero lo que hacía falta era quien creyera en los proyectos y tuviera capital”.

Es así como en 2019, SoftBank se lanzó con un fondo de inversión, Latin America Fund, enfocado exclusivamente en empresas de base tecnológica en Latinoamérica de 5 mil millones de dólares para invertir en startups de la región, especialmente de países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México.

El año pasado se dio a conocer el segundo fondo, Latin America Fund II, ahora de 3 mil millones de dólares, para empresas involucradas en comercio electrónico, educación, servicios financieros digitales y atención médica, entre otros.

Karla Berman coincide con lo que ha expresado Masayoshi Son, CEO de SoftBank, quien ha definido a América Latina como una de las regiones económicas más importantes del mundo, por lo que considera importante el apoyo de SoftBank para impulsar la adopción de tecnología para beneficiar a millones

de personas en la región.

“Me enorgullece formar parte del equipo de SoftBank y contribuir de manera directa al crecimiento del ecosistema de innovación de la región. Mi compromiso es aplicar una visión fresca en la toma de decisiones de la empresa y continuar con la aceleración de las ideas y proyectos de nuestros emprendedores latinoamericanos. Mi llegada se suma a un proyecto oportuno que hoy es protagonista y referente de la inversión en la región”, ha señalado Berman.

Para Berman, este es un camino para generar el desarrollo de las startups y, de la mano de Juan Frank, director de Inversiones en México -quien define en dónde se destinará el capital- ayudará a potencializar el emprendimiento de la región y lograr el crecimiento de las empresas que ya están integradas al portafolio -sean unicornios o no-.

Karla Berman es ingeniera en sistemas por la Universidad Iberoamericana, carrera de la que se graduó en 2002, y cursó un máster en Negocios por Harvard Business School, en 2005. Tiene más de 15 años de experiencia en el sector digital, fue directora de bienes de consumo para Google México, vicepresidente global de Ventas de Yalo y responsable de la estrategia comercial de YouTube para Hispanoamérica, además de pasar por McKinsey & Co.

Al ser la primera mujer en asumir el liderazgo de las operaciones de este gigante en Latinoamérica, Berman ha advertido que hay poca presencia de mujeres en este tipo de cargos por lo que es importante hacer visible tanto a emprendedoras como a directivas dentro de los equipos directivos de fondos de inversión. **E**

Egresada de la Universidad Iberoamericana.

Tiene un máster en Negocios por Harvard Business School

# ¿Los mexicanos prefieren gatos o perros?

## La respuesta está en la cantidad de producción.

Mars Petcare conmemoró la primera piedra de la ampliación de su planta de producción de alimento húmedo para mascotas y eso es solamente el indicador de la relevancia de los animales de compañía en la vida de los mexicanos.

### Contenido patrocinado



De acuerdo a la **Encuesta Nacional de Bienestar Autorreportado (ENBIARE) 2021**, cerca de 70 por ciento de los hogares cuenta con algún tipo de mascota. De todo el universo encuestado, se reportó que **43.8 millones de los hogares con mascotas tienen perros; 16.2 millones, gatos y 20 millones, una variedad miscelánea de otras especies.**

Tanto es el protagonismo de las mascotas en los hogares mexicanos que, para tener una mejor referencia, se reporta que la CDMX es la entidad con la tasa más baja de mascotas en hogares, siendo esta de 69.8 por ciento, es decir, **tan sólo en la Ciudad de México, 7 de cada 10 hogares cuentan con una mascota.**

Lo anterior refleja también el incremento de una industria que hasta hace unos años, no cobraba tanta relevancia como hoy en día, incluso se ha visto que los grandes comercios que participan en el mercado de mascotas, así como los emprendedores de todos los tamaños, han aprovechado este crecimiento que no parece tener ninguna desventaja frente a ninguna circunstancia económica, sino todo lo contrario, estas cifras aumentaron con el inicio de la pandemia, ya que muchos mexicanos, al verse en una mayor disponibilidad para cuidar a una mascota, optaron por la adopción en sus diferentes formas.

Los hábitos reportados en esta misma encuesta indican que los mexicanos son amantes de los animales y que muchos de ellos ayudaron a mejorar sus hábitos durante el confinamiento. Cifras que convierten a México en el país de América Latina con mayor número de perros.

En respuesta a esto, **Mars Petcare**, líder en la industria de alimentos para mascotas en México, **anunció la inversión de 100 millones de dólares en nuestro país** para la ampliación

de la planta de producción de alimento húmedo para mascotas, que actualmente se encuentra en la localidad de El Marqués, en Querétaro.

Ampliar esta planta tiene una estrecha relación con los datos mencionados al principio ya que, para la compañía, a nivel global, México se encuentra entre sus 10 principales mercados en la categoría de alimento para mascotas.

De acuerdo a **Francisco Fernández, director general para Mars Pet Nutrition México**, esta inversión también está pensada para impulsar a nivel social la calidad de vida, argumentando que:

*"En Mars estamos comprometidos con las comunidades en las que operamos, por lo que con la ampliación de nuestra planta en Querétaro generaremos 100 nuevos empleos permanentes y 600 durante la construcción de la planta. Además, como parte de nuestro Plan de Sustentabilidad en una Generación, este proyecto, al igual que el resto de nuestras 7 plantas de manufactura ubicadas en Querétaro, Jalisco, Nuevo León y Estado de México, se alimentará de electricidad del parque eólico de Dzilam Bravo, Yucatán. Con esta acción reforzamos también nuestro compromiso de utilizar energía 100 por ciento renovable"*



La respuesta a saber si hoy en día, en México se prefieren a los gatos o a los perros, puede que vaya cambiando debido a que la categoría de alimento para gato crece hoy a un ritmo mucho más acelerado. Con la expansión de su planta de alimento húmedo en Querétaro, la compañía podrá producir en dicha planta más de 55 millones de Sobres® al mes, para satisfacer la demanda incremental de su variedad de Sobres® de PEDIGREE®, WHISKAS®, CESAR® Y SHEBA®. Es importante resaltar que cerca del 60 por ciento de ellos, serán para los perros.

**En conclusión:** México es un país que prefiere tener perros como mascotas y alimentarlos saludablemente, pero también es un país que, sin importar la especie, ha demostrado tener gran empatía con muchas especies.

# CRECE TU CAPITAL CON **FUNO**

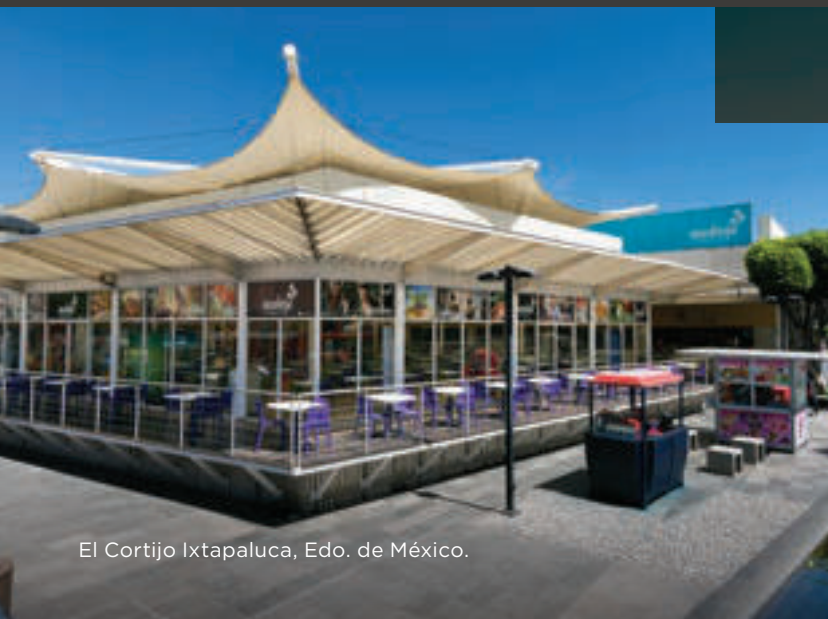
Con **más de 600 inmuebles** de gran escala en los puntos más importantes del país, somos el Fideicomiso de Inversión en Bienes Raíces **más grande de Latinoamérica.**

Nuestro diverso portafolio se divide en tres principales segmentos: comercial, oficinas y naves industriales; convirtiéndonos en **la FIBRA más sólida de México.**



## Somos la FIBRA con mayor liquidez en los mercados de valores, ofreciéndote:

- Un portafolio de propiedades administrado por profesionales.
- La posibilidad de un máximo retorno gracias al alto nivel de plusvalía y dividendos.
- Clientes de múltiples ramos en todo el país.



El Cortijo Ixtapaluca, Edo. de México.

Entra a **funo.mx** y conoce más.



☎ Renta de espacios:  
**800 847 2757**

📷 funo.mx

f /Fibraunomx

🐦 @fibraunomx

in Fibra Uno (FUNO)

🌐 www.funo.mx