



Adiós al dinero barato. ¿Altas tasas para rato?

*Greg Davis,
de Vanguard,
y su perspectiva.*

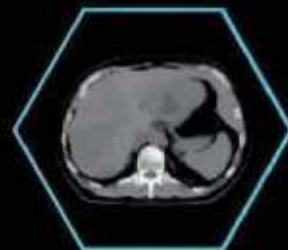
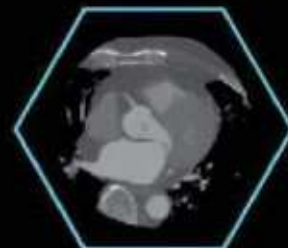
- **Google y Apple,
bajo la mira** 24
- **Operan en Texas
vehículos autónomos** 20
- **13 joyas gastronómicas
en el mundo** 51

SCENARIA View

The next level in CT is here!



#LowDoseChallenge
with **Intelli IPV**



Discover the **perfect balance** between **low dose**, **low contrast** and **image quality** in CT imaging.

With over 40 years of CT design and manufacturing experience, 14,000+ CT systems placed worldwide and the unparalleled service and support of Fujifilm, you can rest assured the View will deliver outstanding return on investment now and for years into the future.

**Intelli IPV low-dose scans of the Brain, Coronary CTA & Ovarian Calcification.
IPV is an abbreviation for Iterative Progressive reconstruction with visual modeling.*





REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA: MÚSCULO DE ACCESO A LA SALUD



Si 2020 fue recordado como el año de la Pandemia, 2023 será recordado como el año de IA y Chat GPT. Se estima que para el 2030, el mercado global de Inteligencia Artificial (IA) tendrá un valor de US\$ 187 billones⁽¹⁾. Es necesario invertir recursos para desarrollar aplicaciones de tecnologías en el sistema de salud mexicano. Entre las problemáticas que aborda, la IA presenta una buena oportunidad para garantizar la sostenibilidad financiera de los sistemas de salud. La inversión en tecnología permitirá mejor acceso a la información y datos, así pudiendo ampliar el acceso, mejorar la precisión de los diagnósticos, e impulsar una redistribución de los recursos.

México, así como varios países en Latinoamérica se enfrenta a una población que envejece y demanda tratamientos más complejos, es por ello que garantizar la sostenibilidad financiera de los sistemas de salud es una tarea en el que la IA jugará un rol decisivo. “Es economía básica: a medida que nuestra población envejezca, encontrar el equilibrio entre la demanda y oferta en servicios de salud será cada vez más difícil”, declara **Héctor Valle, presidente ejecutivo de la Fundación Mexicana de Salud (FUNSALUD)**. Agrega que, “Estamos trabajando para encontrar formas de cerrar esas brechas a través de nuevas tecnologías”.



Una de las empresas que se ha embarcado en esa tarea es **Brahma Genetech**, a través de su plataforma de diagnóstico con base en IA. El CEO, **Satyen Timbadia** comparte su objetivo: “Queremos ayudar a reducir el costo de la salud en toda América Latina para que ese presupuesto se pueda usar en educación y en el alivio de la pobreza”. Es por ello que los beneficios de la plataforma se extienden más allá de las reducciones de costos, siendo particularmente útil en un país como México - que dada su desafiante geografía - enfrenta una disparidad significativa en el acceso a la salud entre áreas rurales y urbanas: “Nuestro sistema permite la disponibilidad en áreas remotas porque es un sistema en la nube basado en la web para usarlo en cualquier parte del mundo”.



A **Joao Carapeto, GM de Roche Diagnostics en México**, le preocupa que la disminución de recursos se extiende a la disponibilidad de capital humano. Este desafío se alinea con las predicciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que predice un déficit de 9,9 millones de médicos, enfermeras y parteras en todo el mundo para 2030⁽²⁾. “Debemos reconocer la complejidad de los desafíos de la salud en México y en otros países. Hay escasez de recursos humanos y profesionales. El sistema de salud no puede seguir funcionando en su estado actual”, agrega Joao.



Nuevas tecnologías impulsadas con IA permiten hacer frente a esta problemática reduciendo la carga de trabajo de los médicos. Un estudio realizado por Forbes US concluyó que el agotamiento de los médicos se redujo en un 50% tras la implementación de IA⁽³⁾, que también puede ayudar a los profesionales habilitándolos a tomar decisiones más informadas, acortando los plazos de detección y mejorando los resultados de nuevos tratamientos. “La intelligen-

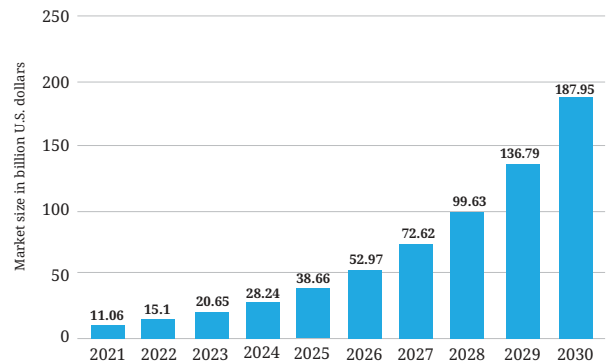
cia artificial es una herramienta prometedora en el cuidado de la salud, especialmente para mejorar la precisión del diagnóstico”, dice **Sven Boes, director ejecutivo de Auna México**. La exitosa cadena de hospitales y proveedor de seguros peruana, busca replicar su modelo en territorio nacional, con la mira puesta en un fuerte crecimiento durante los próximos años. Para Boes, quien tiene una larga trayectoria en el sector salud mexicano “Los médicos pueden hacer un diagnóstico a partir del conocimiento de quizás mil casos, mientras que la IA tiene la capacidad de analizar millones de casos. Es una herramienta poderosa, especialmente para mejorar la precisión del diagnóstico”.



De manera un tanto inevitable, con el surgimiento de una tecnología tan avanzada, existe el temor entre los médicos de que la IA no solo apoye su trabajo sino que llegue a reemplazarlos. Contrario a ese pensamiento, **Héctor Orellana, VP Latinoamérica Norte en Medtronic**, afirma que “la velocidad y la precisión de la IA en términos de diagnóstico cambian la vida, pero aun cuando facilita la toma de decisiones para la mayoría de los procedimientos, la tecnología no sustituirá a los médicos”. Insta al sector a acelerar su adopción y agrega: “Hace poco un reconocido cirujano compartió que la IA no reemplazaría a los médicos, pero que los médicos deben aprender a usar la IA y aprovechar la tecnología. Si no lo hacen, serán reemplazados por aquellos que estén abiertos a adoptarla”.



TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL DE LA IA EN SALUD (USD)



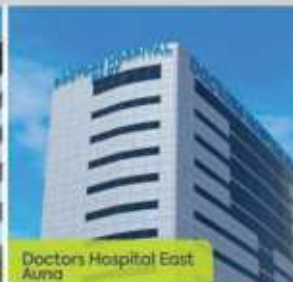
Inserción Pagada

Hospitales **auna**

Llegamos a México



Doctors Hospital Auna



Doctors Hospital East Auna



Oca Hospital Auna

Cuidamos la vida para vivirla mejor, siempre.

www.auna.org/mx





MAVI Farmacéutica



70 años de excelencia farmacéutica,
donde la **calidad** es nuestra prioridad y
la **accesibilidad** es nuestro compromiso.



www.mavifarmacéutica.com



@mavifarmacéutica



@mavifarma



Brahma
Genetech

01 00001101001000001101101000

00 001101100010001100000001

00 10010101001000010100010

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PUEDE AYUDAR A VENCER AL CÁNCER

En **Brahma AI** hemos desarrollado un algoritmo de inteligencia artificial basado en machine learning y deep learning que diagnostica el cáncer con más del **95% de precisión en cáncer de mama y cervicouterino**. Este resultado se obtiene al contar con los datos de 35,000 mastografías y más de 2,500 biopsias de pacientes con diagnóstico de cáncer.

Nuestra tecnología ayuda a la **reducción de tiempo en diagnósticos, reducción de costos para los pacientes y disponibilidad en áreas remotas**, por lo que se puede utilizar en cualquier lugar del mundo con conexión a internet.



*"La promesa de vencer al cáncer se materializa.
Expandamos los límites de la medicina"*

– Satyen Timbadia, CEO

WWW.BRAHMAGENE.TECH



INNOVATION POWERHOUSE: ICC TAKEDA MÉXICO

Nacida en un mundo post-pandémico, la recién inaugurada iniciativa de Takeda "**International Capabilities Centers (ICC)**" tiene un enfoque claro: mantener la innovación in-house; fomentar una red mundial de centros especializados, y servir como un polo de creatividad que permita a la compañía utilizar la tecnología para llevar sus tratamientos al siguiente nivel.

El segundo centro de este proyecto – siguiendo a Bratislava – se ha establecido e inaugurado en la CDMX, con la promesa de incorporar al país como actor estratégico en la cadena mundial de innovación, lo que supone un enorme impulso para México en su afán por convertirse en un referente innovador. **Gerardo Vargas, Global ICC Transition Lead** afirma que la calidad del capital humano especializado del país jugó un papel fundamental a la

hora de seleccionarlo como la nueva sede de la ICC. La responsable de la iniciativa **Gabriela Báez**, ahonda en los motivos al declarar que: "*México es estratégico por su proximidad a Estados Unidos; su disponibilidad de talento; un rápido ritmo de adopción de competencias digitales; y una fuerza laboral determinada a aprender continuamente. Además, el manejo fluido del inglés entre nuestros trabajadores nos permite convertirnos en un centro global de capacidades tecnológicas y no sólo en un centro enfocado en Latinoamérica.*"

Destacando sus implicancias, Vargas agrega que esta iniciativa opera en el momento clave de un cambiante panorama farmacéutico, permitiendo al país participar en una misión más amplia y central para la compañía: "Este es un centro global, y desde México vamos a impactar la vida de los pacientes alrededor del mundo".



THE POWER OF TOGETHER

*"Si quieres ir rápido, ve solo; si quieres llegar lejos, ve acompañado", proclama **Valney Suzuki, VP & GM de Novo Nordisk México**, poniendo énfasis en las lecciones que el proverbio africano presenta para al sector salud en un año marcado por desafíos dinámicos y transformadores. Es indispensable que los actores del sistema recuerden que la salud no es un juego de suma-cero, por lo que trabajar de manera colaborativa y establecer objetivos comunes, son claves para avanzar la industria.*



Este fue uno de los temas claves en la Semana de la Innovación de AMIIF 2023, donde el único miembro mexicano, Stendhal, destacó como pionero en la arena nacional. **Rodrigo Ruiz, su GM** afirma: "El mensaje principal que queremos transmitir es que somos el socio adecuado para brindar innovación a los pacientes de toda América Latina". A través de su modelo estratégico, la compañía "*desarrolla una propuesta de valor hecha a medida en función de las necesidades del socio. Esta es la belleza de nuestro modelo de negocio*".



nancias de ambos jugadores al momento de formar alianzas: "Debemos poner la cooperación en el centro en vez de intentar vencer a todos en el campo". La compañía trabaja en estrecha colaboración con Salud Digna, uno de los proveedores de salud más grandes de México: "Salud Digna nos considera un socio, no solo un proveedor. Eso les permite obtener el conocimiento completo de lo que viene, para que puedan crear nuevas estrategias basadas en nuestro pensamiento. *Esta forma de colaboración entre quienes brindan la tecnología y quienes ofrecen los servicios es una excelente solución para el futuro de la salud*".

Alejandro Bonilla, DG de Faes Farma, reitera la importancia de educar a la industria para en un paradigma preventivo: "Nuestro objetivo es prevenir problemas promoviendo su importancia en el bienestar del paciente." Enfatiza también en que reunir a las partes interesadas es vital e inherente a este desafío: "La presencia conjunta de médicos, enfermeras y nosotros en estas reuniones ayuda a los pacientes a entender y aceptar la importancia y la necesidad de nuestros productos para su salud."



Hoy es claro que el poder de la 'colaboración,' es estratégico a la hora de implementar tecnologías "A medida que el mercado evoluciona rápidamente impulsado por avances tecnológicos, los líderes necesitan mirar hacia el futuro y validar estrategias de manera regular con su equipo" explica **Michele Ingravallo, CEO de Farmacias Benavides**. Con una trayectoria que lo respalda, agrega que "*Involucrar más mentes en la planificación genera mejores ideas y asegura la sostenibilidad de nuestros negocios*".



"Colaborar es parte del ADN de **Novo Nordisk**. Trabajamos para tener muchas alianzas porque creemos que podemos tener un impacto mayor tanto en el mercado como en la sociedad si unimos a los *stakeholders* clave para impulsar el cambio", dice Valney. La empresa está aprovechando el poder de la colaboración para poner foco en la prevención y abordar las cargas de enfermedades más preocupantes para México: "Hace 3 años que trabajamos con UNICEF para combatir la obesidad infantil con el objetivo de prevenir a través de la educación". Agrega que "hacemos alianzas para llegar a más personas porque solos podemos llegar hasta cierto punto, pero juntos podemos llegar mucho más lejos".

A pesar del robusto escenario de innovación local, México aún depende de la transferencia de tecnologías importada de grandes centros de R&D en el extranjero. La colaboraciones pueden tomar distintas formas, pero generalmente involucran a una empresa de biotecnología extranjera con un socio local.

Buscando establecer una huella de innovación local significativa, el ICC tendrá sus raíces cimentadas en la colaboración, explica **Gerardo Vargas, Global ICC Transition Lead**: "una de las variables más importantes para nosotros al momento de inaugurar un centro es el ecosistema de transformación digital. Conectamos con diversos actores para promover la conversación e instaurar programas que impulsen la innovación". **Gabriela Báez**, responsable de la filial mexicana destaca la importancia de este tipo de asociaciones para que la innovación sea sostenible: "*No importa a qué industria pertenezcas; la colaboración entre sectores tiene que formar parte de la visión ejecutiva. Crear el entorno y la propuesta de valor es clave para las generaciones futuras*".



Javier Giraud, Gerente de Sistemas Médicos de Fujifilm México, considera que para impulsar los avances que la población mexicana requiere de manera urgente, es necesario que el sector salud ponga foco en las ga-





¿POR QUÉ MÉXICO?

En una época en la que la salud ha cobrado protagonismo, México se ha convertido en un destino atractivo para la IED en el sector de la salud. Ahondamos en los múltiples factores que profundizan el compromiso con la industria en México tanto de las empresas locales que se expanden más allá de las fronteras; como de las multinacionales que aprovechan el dinámico mercado mexicano como trampolín hacia América Latina.



⊕ **Sven Boes, CEO, AUNA México**

“México es un gran mercado, que duplica el tamaño de Colombia y Perú juntos y presenta proyecciones de fuerte crecimiento. Nuestro objetivo aquí es replicar la exitosa expansión que logramos previamente en otros países de Latinoamérica, y utilizar ese conocimiento para adaptarnos a las características y necesidades específicas de la población mexicana. A futuro, buscamos expandirnos a grandes ciudades que requieren un modelo de atención de alta calidad y se han visto rezagadas en términos de acceso a los servicios de salud”.



⊕ **Alejandro Bonilla, GM & DG, FAES Farma**

“La constatación del potencial del mercado local llevó al nacimiento de Faes Farma en México, que empezó con 60 empleados y ahora cuenta con 220 en apenas año y medio. El equipo español cree firmemente en las capacidades de su contraparte mexicana y aspira a convertirlo en la segunda filial más importante de la empresa, centrándose constantemente en su progreso. Señala de ello es nuestro compromiso con México que sigue siendo firme y donde estamos continuamente invirtiendo e impulsando el crecimiento”.

⊕ **Eurofarma**

En 2019, el gigante brasileño Eurofarma dio puntapié inicial a sus operaciones en México, reconociendo al mercado local como uno de los más significativos de América Latina, en tamaño y relevancia. Des-

de entonces, la multinacional ha reforzado sus operaciones mexicanas a través de un amplio catálogo de productos oncológicos, cardio metabólicos, respiratorios y OTC. Con la mayor adquisición en la historia de la región en 2021, consolidan su portafolio sumando 12 nuevos medicamentos de marca y un reconocido antibiótico, consolidando así su presencia en el 100% de Latinoamérica.



⊕ **Iñaki de Izaurieta, CEO, MAVI Farmacéutica**

“En Sudamérica, existe una fuerte competencia por parte de poderosos laboratorios, sin embargo, Centroamérica y Estados Unidos, tienen importantes necesidades no satisfechas de abastecimiento de medicamentos. Esto representa una gran oportunidad para las empresas mexicanas que poseen instalaciones de producción bien establecidas. Debido a los bajos costes indirectos asociados a la producción, la mano de obra y el transporte, existen amplias perspectivas de negocio para quienes se establezcan en México”.



⊕ **José Miguel Fonken, DG, ASOFARMA**

“Por su volumen y crecimiento el mercado mexicano es muy potente, si estamos bien en México estaremos bien en toda la región. Creemos aceleradamente en Brasil pero aun sin ocupar posiciones de liderazgo. Una vez lograda, México y Brasil serán los impulsores del liderazgo en América Latina, dado que ambos serán los principales motores de crecimiento y futuros líderes de la región”.

Inserción Pagada

Líder en el mercado de venta a detalle de productos de salud y bienestar.



PROGRAMA DE LEALTAD

BENAVIDES
Conmigo



CON
+10 millones
de clientes
activos afiliados

PRESENCIA



+1,130
farmacias

BIENESTAR A DOMICILIO



MARCAS PROPIAS

+500 productos con
calidad internacional



ATENCIÓN MÉDICA



+400
Consultorio
Médico
+50
benamedic

 **farmacias**
benavides[®]
Sentirte acompañado, es sentirte mejor.

NUESTRO PROPÓSITO:
“Vidas más **alegres**
a través de una
mejor salud.”

Miembro de



www.benavides.com.mx



MOTIVOS DE CELEBRACIÓN

Aprovechando la celebración de varios hitos claves en 2023, consultamos a los ejecutivos sus reflexiones sobre el camino ya transitado y el que aún está por venir.

Laboratorios Silanes – 80° Aniversario Rafael Quintanilla – Director de Fármacos y Biológicos

“Si bien apreciamos nuestro pasado, para Silanes, la verdadera celebración de nuestro viaje de 80 años radica en construir los próximos 80. Nuestra misión – ‘Hacer de la vida una historia saludable’ – está en el centro de nuestro propósito. Avanzamos juntos, con una perspectiva apasionada, y decididos a lograr un impacto positivo en salud para las próximas generaciones”.

Mavi Farmacéutica – 70° aniversario Iñaki de Izaurieta – CEO

“Es crucial enfatizar que el viaje – con sus triunfos y desafíos – nos ha llevado al éxito, y este logro es el resultado de esfuerzos colectivos: hemos logrado esto juntos como un equipo. Aquí no levantamos banderas individuales y cantamos victoria; es el esfuerzo combinado y el talento de todos nosotros lo que nos ha impulsado hacia adelante”.

Fujifilm – 60° Aniversario en México Javier Giraud – Gerente de Sistemas Médicos

“Soy fan de Fujifilm y quiero que todos lo sean. Necesitamos reconocer lo que esta empresa ha hecho por la humanidad: fuimos el primer sistema digital a nivel mundial en el área de salud, al inventar la base de esta tecnología, los memos digitales y la radiología digital.”

Trabajamos a diario para seguir estando a la vanguardia de la tecnología, proporcionándola no para el presente sino para el futuro. El futuro está cada día más cerca”.

Hospitales MAC – 15° Aniversario Eduardo Verboonen Khoury – Deputy CEO

“Durante los últimos 15 años, hemos pasado de ser un pequeño hospital en el corazón de México a ser un actor importante en el sector de la salud. Estamos increíblemente agradecidos con el personal médico que ha contribuido a este viaje. Su experiencia, combinada con nuestra infraestructura y procesos, ha sido una combinación perfecta, permitiéndonos brindar atención médica de primer nivel en ciudades y pueblos pequeños de todo México”.

Zydus - 10° Aniversario en México. Suryanarayana Nagendra – DG

“Ha sido un viaje satisfactorio, hemos crecido y hemos superado todos los retos a los que nos hemos enfrentado en los últimos diez años. Ahora que celebramos una década, tenemos una nueva visión. Estamos en la intersección entre el pasado, el presente y un emocionante viaje hacia el futuro, uno que no estará completo sin innovación. Esa innovación tendrá lugar en los próximos cinco años buscando añadir valor a los usuarios finales y al país en el que operamos.”

Inserción Pagada



INNOVATION CAPABILITY CENTER

UNLEASH THE POWER OF DATA & DIGITAL

jobs.takeda.com

www.takeda.com
Copyright 2023 Takeda Pharmaceutical Company Limited All rights reserved





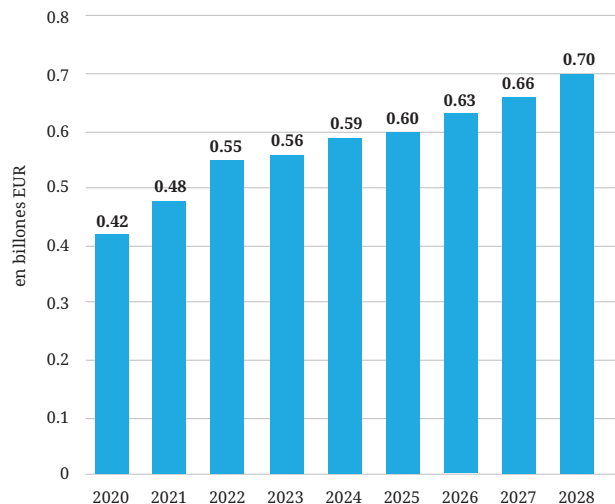
ARTHREX: MAXIMIZANDO OPORTUNIDADES

Dada la constante evolución del panorama empresarial en la industria de la salud, *la capacidad de una empresa para transformar desafíos en oportunidades es fundamental para su crecimiento*. Esta resiliencia es precisamente la que caracterizó a **Arthrex**, líder en el segmento de ortopedia, durante los tiempos de Covid-19. El **Gerente Comercial Aarón de la Rosa** comparte: “Durante la pandemia, nuestro nicho de negocio enfrentó grandes retos, los procedimientos electivos no eran urgentes y muchos pacientes evitaron los hospitales. Sin embargo, al pasar la pandemia, nuestra empresa fue testigo de un rápido repunte. En solo dos años, nuestras ventas casi se duplicaron”.



Las proyecciones son positivas: Se prevé que los ingresos del mercado de dispositivos ortopédicos en México alcancen los 60.000 millones de dólares en 2023. Sumado a ello, la compañía está aprovechando su reciente repunte y su innovadora cartera de productos para brindar educación médica a los profesionales de la salud que los habilite a tratar mejor a sus pacientes, “Capitalizamos la brecha de mercado creada durante una pandemia, lo que ayudó a aumentar nuestra participación de mercado, con un resultado positivo para Arthrex”.

INGRESOS PROYECTADOS - MERCADO DE DISPOSITIVOS MÉDICOS ORTOPÉDICOS EN MÉXICO



Fuente: Statista Market Insights

Inserción Pagada



We offer a complete range of partnering options providing a one-stop-shop solution to innovative pharmaceuticals who are looking to thrive in the Latin American market with agility and adaptability. Stendhal is a reliable and trustworthy business partner in the region.

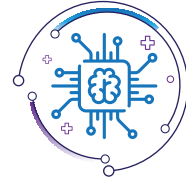
Our value proposition

- We deliver **access and commercial** results over-achieving our partners expectations.
- We are the only Mexican pharmaceutical company that observes the **IFPMA compliance codes**, with high standards of business ethics and values.
- All of our business is carried out in accordance with the **best practices** for quality & Pharmacovigilance, under local and international laws and regulations.
- Even with the complex Latin America scenarios we kept delivering successful results. Our Public Affairs Team has the **best analysis for the region**.
- We have an **experienced regional team** capable of managing the regulatory approval process of innovative pharmaceutical products.
- Our Medical Affairs team supports all stages of the product lifecycle, from registration to commercialization. Together with our partners **we develop medical strategies** based on specific needs.

Stendhal is the right gateway for your pharmaceutical products in Latin America.



HERRAMIENTAS PARA UN SISTEMA DE SALUD SOSTENIBLE



2023 es un año para pensar en lo que está por venir. Las empresas se están consolidando, creando visiones a largo plazo y mirando firmemente hacia el futuro, pero, ¿Cómo llegarán allí?

Michele Ingravallo, CEO, Farmacias Benavides

Las bases de un liderazgo exitoso

- **Propósito:** Tener un objetivo superior que guíe y sirva de inspiración para quienes nos rodean, es esencial para un liderazgo eficaz.
- **Escuchar atentamente:** una poderosa herramienta que a menudo se pasa por alto en el liderazgo, aunque desempeña un papel vital en forjar conexiones y comprender las perspectivas de los demás.
- **Mentalidad transformadora:** Una mentalidad con visión de futuro nos permite adaptarnos e impulsar cambios positivos en nuestras organizaciones y fuera de ellas.



- **Ampliar el ámbito de experiencia.** Es fundamental entender la inversión y el coste de la experiencia, tanto si colaboras como si formas una asociación. No se puede conseguir todo solo.
- **Consolidar planes.** Muchas grandes organizaciones empiezan bien pero se desvanecen con bastante rapidez. Por ello, debe haber convicción en la misión de la empresa para ejecutar los planes y coherencia en el proceso

Alejandro Bonilla, GM México, Faes Farma

- **Equipo:** Apunta a quienes estén comprometidos con tu misión y crean en tu visión.
- **Datos:** Reunir información de diversas fuentes para ser eficiente en la toma de decisiones informadas.
- **Buscar la excelencia:** No se trata solo de tener el mejor producto, sino también de ofrecer un servicio excepcional que te diferencie y capte la atención del mercado.



Juan Puyo, GM México, Merz Aesthetics

Crear una cultura y un entorno sólidos; preservar nuestros valores; y comprender las tendencias del mercado.



Vidit Gupta – CEO y Cofundador, Elevar Salud

Descentralizar la salud; simplificar procesos con enfoque eficiente; y disminuir costos sin comprometer la calidad de atención.



Rodrigo Ruiz, CEO, Stendhal

- **Coherencia:** Es fácil decir que el paciente es lo primero, pero nuestras acciones deben estar en consonancia con nuestras palabras.
- **Colaboración:** “Debemos reunir a todas las partes interesadas, como el gobierno, las asociaciones, los médicos y los pacientes, para trabajar de manera colectiva en conseguir nuestros objetivos”.



Javier Potes, DG Consorcio Mexicano de Hospitales

Interoperabilidad que emane de un diálogo entre todos los actores principales; participación social en la articulación de políticas públicas; y transformación digital.



Suryanarayana Nagendra - DG, Zydus Mexico

- **Reconocer nuevos trends:** El equipaje que ha garantizado tu supervivencia durante 70 años no garantizará tu supervivencia durante los próximos 70 años. Tienes que aprender cuáles son los retos del futuro y reinventar la empresa con una nueva visión.



“2023 es un año de oportunidades. Uno de los pilares de nuestra estrategia gira torno a los datos, lo digital y la inteligencia artificial. Estamos convencidos de que este es el principal habilitador para superar los retos a los que se enfrentan los sistemas de salud en todo el mundo, especialmente dado el aumento de costos. Hoy en día, el principal desafío para la industria es ser económicamente sostenibles. En ese sentido, la digitalización es un gran facilitador, y el hospital del futuro hará un uso de todas las ventajas que la tecnología aporta en estos momentos, que van mas allá de la telemedicina y se sostienen en el uso de datos”. **Alejandro Paolini, MD, Siemens Healthineers**



Inserción Pagada

Cuando usted trata lesiones ligamentarias...



Piense en InternalBrace

Alimentación en la regeneración de ligamentos



Registros Sanitarios No. 1529C201655A, 1002C201855A, 2393C201355A
Información exclusiva para Profesionales de la Salud



PREVENIR PARA CURAR



“Lo llamamos sistema de salud, pero en realidad es un sistema de enfermedades”, declara Joao Carapeto (Roche Diagnostics), perfilando la estructura actual: poco eficiente al momento de prevenir enfermedades o detectarlas en sus primeras etapas. Esto no solo es perjudicial para la población, sino que también crea un gran problema económico, ya que los procedimientos costosos consumen valiosos recursos y arrastran al ecosistema de salud hacia la insostenibilidad financiera.

Salvar vidas es el mayor compromiso y misión de todos los *ejecutivos*. Ningún ejemplo destaca más la importancia del diagnóstico temprano que la principal causa de muerte por cáncer en mujeres: el cáncer de mama. Joao explica: “En los países más desarrollados, el 60% de los casos se detectan a tiempo. *En México, solo el 35% se detecta de manera temprana. Cuando se logra un diagnóstico temprano, la tasa de supervivencia en los primeros cinco años es casi del 100%, de lo contrario solo tres de cada 10 mujeres sobreviven los primeros cinco años.*”



Después de cuatro años de inversión en innovación e IA, **Satyen Timbadia** y su plataforma **Brahma Genetech** parecen preparados para abordar este problema de frente: “Nuestro objetivo es diagnosticar antes de que aparezca el cáncer. Podemos no conocer la cura, pero sí cómo detectarlo antes de que sea demasiado tarde. De esta forma podemos ayudar a los pacientes y al gobierno a reducir el costo del tratamiento”. Estas reducciones de costo son altamente significativas en un país cuyo porcentaje de gasto-de-bolsillo en salud es altísimo. La OMS afirma que los costos del tratamiento para los pacientes con cáncer que son diagnosticados tempranamente, son 2 a 4 veces menos costosos que aquellos diagnosticados con cáncer en etapas más avanzadas⁴.

Otra empresa que esta invirtiendo en prevención oncológica es Mindray. “Estamos usando tecnología para fomentar la detección temprana del cáncer de mamas” explica **Roger Jia**, VP de operaciones del gigante asiático en Latinoamérica. En una región en que por idiosincrasia el acercamiento a la salud suele ser reactivo mas que preventivo, el approach de la empresa se alinea con esta barrera cultural: “aunque no podremos convencer a todos nuestros clientes de tomar medidas preventivas pero estamos trabajando para promover estas iniciativas a nivel gubernamental en la región”.

Inserción Pagada

Durante la pandemia, **Hospitales MAC** – la cadena de hospitales 100% Mexicana que ha instalado 20 centros de alta especialidad a lo largo del país en tan solo 15 años –, utiliza la tecnología para adoptar un enfoque innovador en la prevención. “Nos asociamos con una empresa FinTech para crear un algoritmo que orientara al paciente sobre la atención requerida en base a sus síntomas, lo que nos permitió monitorear de forma remota y preparar camas de hospital con anticipación. Como resultado, nuestra tasa de mortalidad durante la pandemia fue impresionantemente baja, del 4%. *La tecnología y la prevención trabajan de la mano para salvar vidas*”, explicó su DG adjunto, **Eduardo Verboonen**.



Javier Giraud de **Fujifilm**, cree que la respuesta está tanto en la educación como en la inversión estratégica: “México debe invertir más en prevención y diagnóstico para que las personas no solo vayan al médico cuando están enfermas. Se debe comenzar por educar a los más jóvenes sobre cómo cuidar diariamente su salud”. A la par de fomentar la educación, **Alexandro Arias** de **Deloitte** cree que se debe aprovechar el *shift* cultural impulsado por la pandemia, “*el Covid-19 nos animó a desarrollar una cultura de prueba*”. Hoy, las personas que se sienten enfermas tienen más probabilidad es de hacerse exámenes para obtener un diagnóstico. *Es esencial que los exámenes se conviertan en una parte integral del sistema*”.



“Insistimos constantemente en la importancia de la prevención y por ello nos comprometemos a invertir más dinero y recursos para fomentarla. Nuestro sistema sanitario está orientado al diagnóstico mas que a la prevención, aun cuando cada dólar que se gasta en prevención, ahorra dos o tres dólares en tratamiento.” **Alejandro Paolini, Siemens Healthineers**





DEJANDO UN LEGADO: CAPÍTULO II



No solo las empresas dejan su huella. En este capítulo le preguntamos a quienes han debido sortear los desafíos del último tiempo, ¿cómo les gustaría ser recordados dentro de 10 años?



Aarón de la Rosa – Gerente Comercial, Arthrex México

“Soy fiel a mis ideales y convicciones. Se que mis logros profesionales como líder son valiosos, pero mi mayor deseo es ser reconocido como una persona íntegra, con buenos principios y valores: estas cualidades son las más importantes para mí”.



Michele Ingravallo – CEO, Farmacias Benavides

“Aspiro a que se me recuerde como un agente del cambio, un visionario y un innovador. Desafiar el statu quo y salir de nuestra zona de confort es fundamental, tanto en los negocios como para nuestro crecimiento personal y profesional. Creo en una visión clara del futuro con la cual busco inspirar a los demás para que alcancen todo su máximo potencial, fomentando la creatividad y el pensamiento constructivo a través de la innovación”



Raman Wattamwar – VP Asociado, Laboratorios MSN

“Me gustaría ser recordado como un líder fuerte que guía con el ejemplo. Creo firmemente en ser cercano e involucrado con mi equipo, no un jefe distante. Espero ser recordado como alguien que estableció puntos de referencia y alcanzó metas en base a la relación con mi equipo”.



Sreekanth Gonugunta – Fundador y GM, Maayan Farma

“Afortunadamente, la pasión por mi profesión de farmacéutico me llevó a una carrera en ventas interactuando directamente con los médicos. Quiero que la gente me recuerde

como alguien que amplió el acceso a sistemas de administración de medicamentos y drogas que no están disponibles para la mayoría de los jugadores”.



Guillermo Murra Hernández – Director Ejecutivo y GM, GE HealthCare Mexico

“Me siento orgulloso de que estamos impulsando el cambio en el mercado, siendo uno de los primeros en nuestro sector en dirigirse directamente al Gobierno sin intermediarios. Así es como podemos agregar valor al Gobierno mexicano – a través de operaciones directas – y así es como me gustaría ser recordado: como el líder que hizo esto posible”.



Iñaki de Izaurieta – CEO, Mavi Farmacéutica

“Es crucial destacar que el camino recorrido, con sus cambios, retos y triunfos, nos ha llevado al éxito. Este logro es el resultado nuestros esfuerzos colectivos como un equipo. No izamos aquí banderas individuales y clamamos victoria; es la constancia y el talento combinados lo que nos ha impulsado hacia adelante. Reconocer las contribuciones de nuestra gente es vital porque motiva y fomenta un fuerte compromiso con nuestra empresa”.



Escanea aquí para acceder a la plataforma de publicaciones donde podrás encontrar las entrevistas realizadas a todos los ejecutivos involucrados en la I y II parte de este reportaje

Inserción Pagada

Produced by White Ink House LLC. Executive Forecast México 2023

Credits: Executive Publisher: Ines Nandin / Commercial Coordinator: Mónica Vargas Whittle. Editorial Coordinator: Josef Gasse-Coope.

Editorial Contribution & Translation: Mónica Vargas Whittle & Flora Mackinnon.

Medtronic

Ingeniería para lo extraordinario

Celebremos 50 años con grandes logros

- Acuerdo de colaboración con la Facultad de Medicina de la UNAM para crear programas educativos innovadores.
- MIND PROGRAM, impulsando la investigación y la formación de profesionales de vanguardia.

Juntos estamos creando un futuro más brillante para una nueva era en salud.



■ EN CORTO

- 8 ● Histórico decomiso al narco. ● Deja Murdoch Fox y News Corp. ● Advierte Fed más tasas altas.

■ OPINIÓN

- 10 A México le urge una profunda reforma hacendaria. Quien gane las elecciones presidenciales en 2024 tendrá que ponerlo en su lista de prioridades.

1 NEGOCIOS

- 20 Los tráilers de carga sin chofer ya operan en Texas.

2 TECNOLOGÍA

- 24 La dupla Google-Apple está en la mira de la Justicia de EU por posibles prácticas monopólicas.

3 ECONOMÍA

- 28 La ropa de paca que desecha EU vuelve al país... ¡en venta!



4 POLÍTICA

- 34 Clara Brugada, quien abandonó sus privilegios para mudarse a Iztapalapa y apostar por la lucha social, se dice lista para gobernar la CDMX.

+ SOLUCIONES

- 38 Tecnología y sustentabilidad: dos grandes aliados para alcanzar los objetivos climáticos para 2030.



PORTADA: ENRIQUE ORTÍZ

EL FINANCIERO
VICEPRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL EDITORIAL
ENRIQUE QUINTANA

DIRECTOR GENERAL DE INFORMACIÓN ECONÓMICA Y DE NEGOCIOS / VÍCTOR PÍZ
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
DIRECTOR DE INTERNET
JARDIEL PALOMEC
COORDINADORA DE OPERACIÓN EDITORIAL
ELIZABETH TORREZ

CONSULTOR/DIRECTOR EN ENCUESTAS Y ESTUDIOS DE OPINIÓN
ALEJANDRO MORENO
DIRECTOR COMERCIAL / GERARDO TREVIÑO
EDITORA / LUCERO LONGINO
EDITOR GRÁFICO / OSWALDO DÍAZ
COEDITOR GRÁFICO
ALEXANDRE CALDERÓN

COMITÉ EDITORIAL DE BLOOMBERG BUSINESSWEEK / CARLOS MANUEL RODRÍGUEZ / ENRIQUE QUINTANA
JONATHAN RUIZ / CAROLINA MILLAN / ANDREA NAVARRO / LUCERO LONGINO

TRADUCTORA
NADIA TALAMANTES

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 GATORCENAL IMPRESA EL 28 DE SEPTIEMBRE DE 2023, EDICIÓN #145, EDITADO POR GRUPO MULTIMEDIA LAUMAN, S.A.P.I. DE C.V. CON DOMICILIO EN GUILLERMO GONZÁLEZ CAMARENA 600, PLANTA BAJA, COLONIA SANTA FE, CP 01210, TEL. 52277600, WWW.ELFINANCIEROCOMMX.ELFINANCIERO@ELFINANCIEROCOMMX. 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 CONSORCIO GRÁFICO AJUSCO, S.A. DE C.V. CON DOMICILIO EN JOSÉ MARÍA AGREDA Y SÁNCHEZ 223, COLONIA TRÁNSITO CP 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 SON DE CARÁCTER INFORMATIVO Y LOS EDITORES NO ASUMEN NINGUNA RESPONSABILIDAD RESPECTO DE ELLOS. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS © 2017.

■ DEPORTADA

42 Greg Davis, director de Inversiones en Vanguard, recomienda a México seguir los paso de China.

■ REPORTAJE

47 Nerviosos por la tecnología y la Inteligencia Artificial, sindicatos de EU endurecen su postura contra gigantes automotrices y exhiben a ejecutivo gozando en Acapulco.



■ PURSUITS

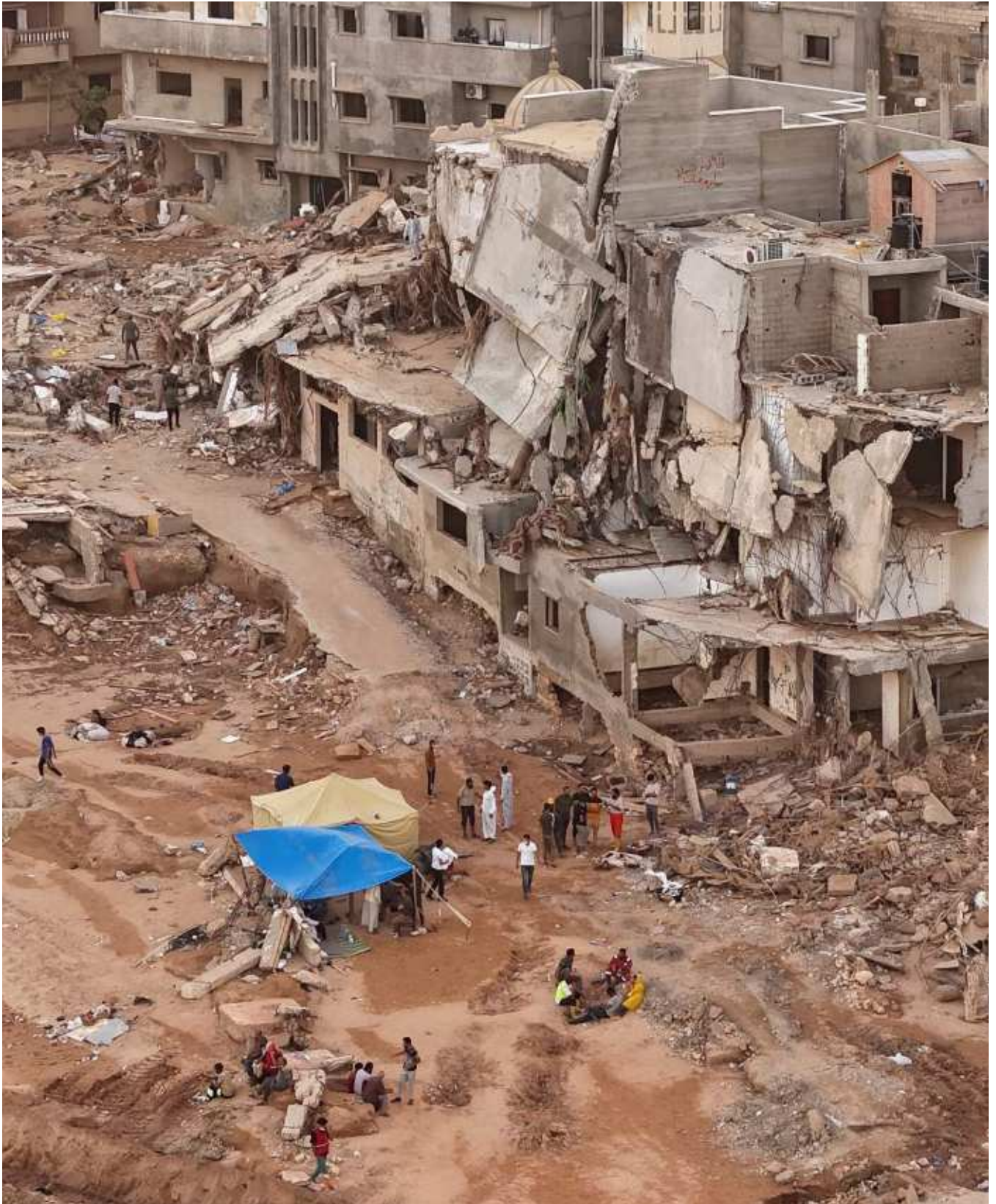
50 Desde Sydney y Dubai hasta Hong Kong y México, conoce los 13 restaurantes más top del mundo.

■ CATALIZADORES

54 Mike Mitchell.

Bloomberg Businessweek México

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



▲ Otro momento duro para Derna. Tras el colapso de dos represas, 11 mil 300 personas murieron y 10 mil están desaparecidas y sin esperanza de hallarlas con vida.

Global



● El director ejecutivo de Apple, Tim Cook, presentó las nuevas versiones de su iPhone y Apple Watch, apostando por nuevos materiales, actualizaciones de cámaras y un mejor rendimiento.

● “Está la Fed dispuesta a subir más la tasa”

Jerome Powell, presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, al señalar que existe la posibilidad de otra alza a finales de año, luego de que la Fed mantuviera la semana pasada las tasas de interés estables, entre 5.25 y 5.5 por ciento.



México

Para evitar accidentes trágicos, Ferromex, de Grupo México Transportes, suspendió el movimiento de 60 trenes de carga hacia el norte del país, ante un “notable incremento” de migrantes que se suben a los vagones.

●Cifra

633

toneladas de drogas decomisó la Semar en 2023; un récord histórico en el combate al narco, en relación con los cuatro años previos.

Rupert Murdoch se retira como presidente del conglomerado mediático Fox y de News Corporation, dejando las riendas del negocio a su hijo Lachlan.



● Estados Unidos solicitará la extradición a México del resto de los hijos de ‘El Chapo’ Guzmán, conocidos como ‘Los Chapitos’, tras conseguir la de Ovidio Guzmán, reveló el Fiscal general Merrick Garland.

¿Populismo de última hora?

Gane quien gane la elección presidencial de 2024, ante la presión sobre las finanzas públicas, una reforma hacendaria profunda debe ser la prioridad del próximo Gobierno. *Por Enrique Quintana*

Causó sorpresa entre la mayor parte de los expertos y los inversionistas que en el último año de la Administración de Andrés Manuel López Obrador se propusiera un esquema fiscal que eleva significativamente el déficit público hasta llegar al punto más alto en su proporción al PIB en más de 30 años.

La Secretaría de Hacienda ha explicado que el indicador relevante no es el nivel de déficit de este año, sino la proporción que guarda la deuda pública respecto al tamaño de la economía, medida en el PIB, cuyo porcentaje previsto es de 48.8 por ciento, lo que implica que sigue en niveles que se encuentran muy por debajo de la mayoría de los países desarrollados y de bastantes de las economías emergentes.

Los primeros juicios hechos por las calificadoras señalan que lo más probable es que no haya una degradación de la deuda soberana del país por efecto de este crecimiento del déficit. Sin embargo, también han señalado que habrá que observar con detalle la sustentabilidad de las finanzas públicas en el mediano plazo.

El gobierno ha dicho que el incremento del déficit, es decir, del endeudamiento en que incurrirá el sector público en el 2024, no marca tendencia, sino que será solamente por un año y se esperaría que a partir del 2025, nuevamente se redujera.



La razón de este argumento es que se pretende que este año se concluya una serie de proyectos que arrancó la actual administración, o bien otros, que tomó del gobierno de Enrique Peña, como el Tren México-Toluca, lo que imprimirá presión al gasto.

Al concluir las inversiones, se esperaría que la demanda de recursos para los próximos años nuevamente se redujera. No está claro que eso suceda. Incluso, de acuerdo a las previsiones del programa propuesto por Hacienda, la inversión pública prevista para el 2024 estará 23 por ciento por abajo en términos reales de la del 2023.

Pareciera que en realidad la presión sobre las finanzas públicas viene más bien de tres factores. El primero es el mayor costo financiero de la deuda pública.

La previsión es que se destine a este rubro la cifra de 1.26 billones de pesos, lo que significaría un incremento de 12 por ciento en términos reales, respecto a lo desembolsado en el 2023, y de 25 por ciento respecto a las cifras del 2022. El segundo elemento que presionará fuertemente el gasto son los programas sociales, y especialmente la pensión para adultos mayores, la llamada pensión del bienestar, para la cual se están asignando alrededor de 465 mil millones de pesos, una cifra que casi duplica lo correspondiente al 2022.

■ Bloomberg Opinión

La propuesta de deuda bancaria es una prueba para los reguladores

● Obligar a prestamistas a emitir bonos a largo plazo dará un financiamiento más sólido, ¿pero ayudará en una crisis? *Por Bloomberg Opinion*

Los bancos piden préstamos para financiar la mayor parte de sus negocios. Pero cuando esos préstamos pueden retirarse casi instantáneamente -como fue el caso de los depósitos del Silicon Valley Bank en marzo- los ejecutivos y reguladores tienen pocas opciones para frenar el pánico. Una nueva propuesta pretende abordar ese problema

exigiendo a los bancos que bloqueen una mayor parte de su financiación durante al menos un año. Es una idea que vale la pena, con una salvedad importante.

Estados Unidos ya tiene un requisito similar para los mayores prestamistas del país, los llamados bancos de importancia sistémica global. Ahora los reguladores quieren exigir que los prestamistas asegurados por el gobierno federal con 100 mil millones de dólares, o más en activos, emitan deuda a largo plazo para financiar un porcentaje mínimo específico del total. Permitirán tres

años para cumplir, un cronograma sensato, y estimarán que el efecto sobre el margen de interés neto estará entre 0.03 y 0.12 puntos porcentuales, un costo manejable para la mayoría de los prestamistas. Un resultado es que si un banco quiebra y su capital desaparece, los tenedores de bonos absorberían pérdidas adicionales, lo que haría menos probable que los depositantes no asegurados estuvieran en riesgo.

Otros incluyen pasivos por arrendamiento, compensación acumulada, pasivos por impuestos diferidos, pasivos por derivados

El tercer factor que imprime una presión a las finanzas gubernamentales para el próximo año es la previsión del pago para las pensiones. El gobierno, debido a compromisos legales y contractuales, debe contribuir al pago de las pensiones de un sinnúmero de sistemas. Esto implica un desembolso de alrededor de 1.5 billones de pesos para el próximo año, lo que es un incremento de alrededor de 25 por ciento respecto al año 2022.

En realidad, lo que preocupa a las calificadoras y a diversos expertos no son tanto los desembolsos de las megaobras, como la refinería de Dos Bocas, el Tren Maya, el tren interoceánico o la operación del aeropuerto Felipe Ángeles. Aunque algunos de estos proyectos requerirán subsidios para poder operar, los montos desembolsados serán sustancialmente menores a los que se necesitaron durante su construcción.

Por eso, se visualiza que para los próximos años, las fuentes de presión del gasto público tengan que ver con gastos inherentes que serán difíciles de contener como los programas sociales o las pensiones.

Gane quien gane la presidencia de la República, así logre mayoría en el Congreso o no, la realidad se va a imponer y es muy probable que se requiera en la próxima administración una profunda reforma hacendaria.

Subrayo lo de hacendaria porque no bastaría con cambios en materia tributaria, sino que se requeriría también una transformación fundamental en materia de gasto público, así como en la relación que guarda la Federación con los estados y municipios.

Desde luego que se necesitaría una mayor recaudación para solventar los compromisos del Estado, pero también sería indispensable un esquema que permitiera que los diversos gastos e inversiones que está realizando el Estado fueran efectuados por el sector privado. Esto no implica que el Estado pierda la capacidad para regir y regular la economía, sino simplemente que deje de hacer desembolsos que pueden ser efectuados por el sector privado para poder destinar mayores

recursos a aquellos propósitos que corresponden al gobierno, como por ejemplo, la seguridad pública.

En el caso de la relación con los estados y municipios, se tendría que cambiar el sistema a través del cual los estados dependen en una –enorme proporción– de los ingresos que le transfiere el gobierno federal. Sería necesario que se activaran impuestos locales que permitieran un incremento de la recaudación local, como el predial.

Seguramente, una prevención de las calificadoras es que todos estos cambios tendrían profundas implicaciones políticas, costos que quizás afectarían las simpatías del partido en el gobierno. Pero, de no realizarse, probablemente el déficit público, que ha causado tanta controversia en los últimos días y semanas, aparecería pequeño respecto a las enormes necesidades de financiamiento que se generarían.

México es un país que parece condenado a no realizar una reforma hacendaria que verdaderamente dé sustentabilidad a las finanzas públicas. Las primeras discusiones en la era moderna vienen desde los 50 del siglo pasado, cuando el economista inglés Nicholas Kaldor, fue contratado por el Secretario de Hacienda, Antonio Ortiz Mena, para hacer un diagnóstico de las finanzas públicas mexicanas.

A lo largo del tiempo, se ha avanzado de tumbo en tumbo, con la creación del IVA o un sistema de coordinación fiscal. Pero pareciera que nos quedamos estancados en los 80. Desde entonces no ha existido una reforma hacendaria profunda.

El problema es que el destino nos alcanzó. No hay manera de que en los próximos seis años las finanzas públicas sobrevivan sin un cambio en los esquemas de recaudación y de gasto. No importa si gana la izquierda o la derecha en las próximas elecciones federales en México.

El cambio en las reglas del juego, que solo puede hacer un gobierno en sus primeras etapas, va a ser uno de los elementos fundamentales del proyecto de la próxima administración, salvo que se quiera vivir una crisis fiscal antes de que termine el próximo sexenio. **B**

y compromisos crediticios no financiados.

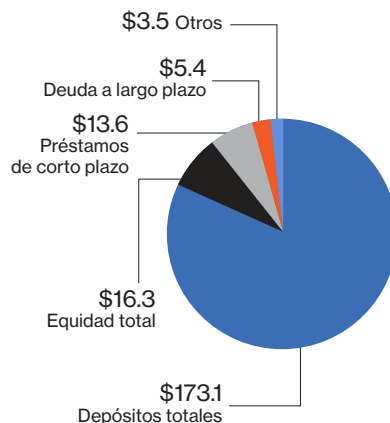
En teoría, eso tendría beneficios. Los tenedores de deuda se verían motivados a monitorear de cerca la salud financiera de los bancos, por lo que una caída repentina en los precios de los bonos indicaría preocupaciones emergentes. Sería menos probable que los depositantes huyeran en caso de crisis, lo que daría a los reguladores un tiempo para actuar. Cualquier falla que ocurriera también sería menos costosa. Como ejemplo: las autoridades pudieron liquidar Washington Mutual en 2008 sin costo alguno para el fondo de seguros de la FDIC porque tenía suficiente deuda a largo plazo para cubrir sus pérdidas.

Dicho esto, la propuesta tiene una debilidad importante. Imponer pérdidas a los tenedores de bonos, incluso a aquellos que han sido advertidos y compensados por el riesgo de no recuperar todo su dinero, puede crear tensión adicional en los mercados.

El SVB dependía del financiamiento a corto plazo

La excesiva dependencia de los depósitos contribuyó a su caída.

Cifras en miles de millones de pesos



Fuente: Presentación anual 10-K de la empresa para 2022

Otros incluye pasivos por arrendamiento, compensación acumulada, pasivos por impuestos diferidos, pasivos por derivados y compromisos crediticios no financiados.

Después de que las autoridades en Suiza amortizaran el valor de parte de la deuda de Credit Suisse Group Inc. en marzo, el precio de títulos similares en otras instituciones cayó inmediatamente. Del mismo modo, pocos días después de la exitosa resolución de Washington Mutual, los reguladores tuvieron que invocar medidas de emergencia para proteger a los tenedores de deuda de Wachovia Corp. porque temían que imponer cualquier pérdida crearía riesgos inmanejables para el sistema en general.

Entonces, si bien un nuevo mandato de deuda a largo plazo haría que el sistema fuera más seguro, no debería inducir a la complacencia. Los reguladores ya deberían saber que el capital social es el único tipo de financiamiento que puede absorber pérdidas de manera confiable, y deberían exigir más. De lo contrario, cuando llegue la próxima crisis, podrían enfrentarse al mismo conjunto de decisiones desafortunadas. **B**

Texas, el campo ideal para probar camiones autónomos



● Empresas californianas como Aurora Innovation y Kodiak Robotics están probando vehículos autónomos de 18 ruedas, pero lo hacen en Texas.

En un taller cerca del cruce de la I-35 y la I-20, al sur de Dallas, técnicos de una empresa llamada Kodiak Robotics Inc. trabajan bajo un par de camiones Kenworth; conectan las computadoras del vehículo con la dirección, el acelerador y los frenos para permitir que operen sin conductor.

A unos 30 kilómetros al sur, Aurora Innovation despacha camiones autónomos desde un almacén, éstos transportan carga a través de Texas para empresas como FedEx y Schneider National. En Fort Worth, al oeste de Dallas, la empresa Gatik AI utiliza camiones sin chofer más pequeños para transportar mercancías desde un centro de distribución a los

supermercados Kroger.

Las tres compañías de camiones están afinadas en California, pero cuando llegó el momento de probar sus vehículos, optaron por Texas, donde el Congreso local aprobó en 2017 una serie de disposiciones que permiten probar y operar camiones autónomos en su territorio. En California, los reguladores estatales ni siquiera han establecido las reglas para las pruebas iniciales, y la legislatura aprobó una iniciativa de ley que exige que los grandes camiones lleven chofer, aun cuando el estado permite la circulación de coches sin conductor. “Nos encantaría poder realizar pruebas en California”, afirma el director ejecutivo de Kodiak, Don Burnette. California “debería ser líder en tecnologías como los vehículos autónomos y no un seguidor”.

Los camiones de estas tres empresas siguen llevando un conductor en la cabina, apenas vigilando el volante por si algo sale mal. Eso significa que otras personas en la carretera no son conscientes de que los camiones están funcionando de forma autónoma. Pero las reacciones pueden cambiar cuando los texanos vean camiones de 18 ruedas con cabinas



vacías, algo que podría suceder a finales de 2024 si Kodiak y Aurora Innovation Inc. mantienen sus planes actuales.

El gobierno federal ha dejado la regulación de los vehículos autónomos en manos de los estados, y aproximadamente la mitad de ellos permiten camiones sin conductor. Texas ha adoptado la tecnología y ha creado un grupo de trabajo para colaborar con los operadores y abordar cuestiones como las inspecciones en las carreteras y cómo responderá la policía cuando no haya un conductor. Las leyes en los estados a lo largo de toda la franja sur desde Arizona hasta Florida permiten camiones autónomos siempre que cumplan con las reglas de tránsito, pero la industria siente que necesita realizar más pruebas antes de implementar plenamente la modalidad automatizada.

Los legisladores de California, en cambio, se han opuesto a los grandes tráileres autónomos, cabildados en parte por una fuerte campaña gremial encabezada por el sindicato de camioneros International Brotherhood of Teamsters, así como por la experiencia de los robotaxis en San Francisco. Un taxi

sin conductor de la empresa Cruise, propiedad de General Motors, quedó atascado en el concreto fresco y otro chocó con un camión de bomberos, lo que propició que las autoridades estatales ordenaran a la compañía reducir su flota autónoma a la mitad.

El Senado del estado de California aprobó el 11 de septiembre un proyecto de ley que exigiría conductores en camiones grandes incluso cuando sean operados de forma autónoma, ahora el proyecto se turnará al Gobernador Gavin Newsom. Un asesor de su gabinete escribió a los patrocinadores del proyecto advirtiéndoles que la ley propuesta “adopta un enfoque inflexible para regular una industria en crecimiento nacida de la economía de la innovación de California”.

Esa postura plantea dudas sobre las posibilidades del proyecto de convertirse en ley, pero en el estado existe una creciente inquietud por los camiones sin conductor. Los sindicatos se preocupan por los empleos, mientras que los defensores de la tecnología dicen que ayudará a aliviar la constante escasez de camioneros, especialmente en las rutas de larga distancia que mantienen a los choferes lejos de sus familias durante largos periodos. Y sin seres humanos al volante, ya no se aplicarán normas como el límite de horas de conducción y la prohibición del consumo de drogas y alcohol. “Todo el mundo entiende que hay una enorme escasez de conductores”, afirma Gautam Narang, director ejecutivo de Gatik, “esta tecnología puede ayudar a resolver eso”.

La seguridad sigue siendo la principal preocupación. El software y los sensores no “tienen una reacción instintiva” cuando algo sale mal y no pueden leer el lenguaje corporal de un conductor que está a punto de meterse a un carril, señala Mike Di Bene, un afiliado a Teamster que ha trabajado como conductor por tres décadas. “Nuestras familias están en esas carreteras. Si no llevas chofer, no vas a salvo”, apunta.

Los camiones grandes que se están probando operan en un entorno muy diferente al de San Francisco, donde se prueban los taxis sin conductor. En esa ciudad, los vehículos deben lidiar con una densa población, terreno accidentado y situaciones de niebla. Texas tiene largos tramos de carreteras planas y vacías bañadas por mucho sol. Y los camiones de 18 ruedas suelen cargar y descargar en terminales de mercancía a lo largo de las principales autopistas en zonas periféricas, evitando los abarrotados centros urbanos.

En 2021, las agencias estadounidenses reportaron más de medio millón de colisiones con grandes camiones, que dejaron casi 5 mil 800 muertos y 155 mil lesionados, según la Administración Nacional de Seguridad del Tráfico en las Carreteras. “Tenemos la oportunidad de reducir esos accidentes”, expresa Nat Beuse, director de seguridad de Aurora y exfuncionario federal de seguridad del transporte.

Hasta ahora, a los camiones les está yendo relativamente bien. Los datos del gobierno federal muestran que ha habido menos de 20 incidentes en Texas, ►

◀ Una Kodiak de dieciocho ruedas en una carretera interestatal de Texas.



◀ todos ellos causados por conductores de otros vehículos. En un caso, un automovilista se quedó dormido, invadió dos carriles y chocó por detrás a un camión Kodiak. En otro, un coche pegó un volantazo frente a un camión Aurora a 105 km por hora, pero ninguno de los vehículos resultó afectado. “La tecnología de vehículos autónomos no es ciencia ficción, no es hipotética, ya está aquí”, dijo el CEO de Aurora Chris Urmson en una audiencia del subcomité del Congreso sobre vehículos sin conductor el 13 de septiembre.

Los camiones de Kodiak utilizan ocho cámaras y cuatro unidades de radar que escanean los alrededores hasta una distancia de media milla cada

décima de segundo en todas direcciones. Estas están montadas donde normalmente se ubican los espejos retrovisores y envían datos a la computadora, que luego envía instrucciones a los sistemas de conducción. Los sensores de Aurora están montados justo encima de las puertas, lo que le da a la cabina del camión la apariencia de un toro con cuernos. Gatik utiliza camiones Isuzu más pequeños y coloca las cámaras, los radares y los lidar encima de la cabina.

La gente de la industria dice que los sistemas tendrán que ser impecables, no simplemente mejores que los vehículos con humanos al volante. Esto se debe a que las aseguradoras probablemente se abstendrán de ofrecer cobertura hasta que estén convencidas de que no enfrentarán indemnizaciones ruinosas, pues en un caso judicial los jurados serán duros si un camión autónomo causa un accidente, apunta Stephen Ritzler, jefe del equipo de transporte y logística de la correduría de seguros CoverWallet Inc. “Es una historia diferente cuando no hay ningún conductor a quien culpar”, dice. Las empresas “se arriesgan con cada camión que ponen en la carretera. Por eso su estándar de seguridad tiene que ser absolutamente perfecto”, añade.

Danny Schnautz, presidente de la compañía transportista Clark Freight Lines Inc., cerca de Houston, dice que los conductores de su flota de unos 150 camiones no muestran interés en los vehículos autónomos que se están probando en Texas. Y no planea ser cliente hasta que tenga más confianza en la tecnología. “Hay que probarla muy bien”, afirma Schnautz. “Me sentiría fatal si un camión autónomo matara a alguien y mi motivación fuera que es más barato”.

—Thomas Black

◀ Burnette en la sede de Kodiak en California.

Heineken prepara su ataque con nueva planta

● Amstel Ultra, Superior, Tecate, Sol y Dos Equis, son algunas de las marcas que se producirán en estas instalaciones.

El 14 de septiembre pasado, Heineken —el segundo mayor productor de cerveza del mundo—, dio un anuncio: su nueva planta se construirá en Kanasín, Yucatán, con una inversión de 8 mil 700 millones de pesos con el fin de comenzar la operación en la primera mitad de 2026.

Guillaume Duverdier, director general de Heineken México, detalló que la inversión responde al “sólido potencial de crecimiento” del mercado de nuestro país. Además, destacó que la ubicación de la nueva planta de Heineken forma parte de la estrategia de acercar los productos de la compañía a los consumidores en el sureste de México.

“Esta nueva cervecería, ubicada en el municipio

de Kanasín, fortalecerá la cadena de valor y la integración operativa de Heineken México en la región; lo que permitirá abastecer la creciente demanda en el Sureste del país y aprovechar así las ventajas de conectividad carretera, ferroviaria y portuaria que ofrece dicha región”, explicó la empresa.

El directivo de Heineken México aclaró que si bien, en un inicio, la producción de la planta en Kanasín se destinará al mercado nacional, se prevé que en algún punto pueda exportar al extranjero. Por ello, podría subir al top 3 cervecero por encima de Brasil.

Entre las características que tendrá la planta es que reutilizará el agua a través de sistemas de tratamiento “de última generación” y aprovechará la

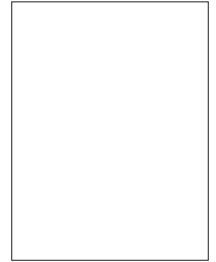
▼ El consumo de cerveza en el mundo.





● Guillaume Duverdier, director general de Heineken México.

▼ El top 10 en producción de cerveza



China
360,41



EU
194,1



Brasil
147,43



México
141



Alemania
87,83



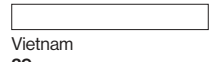
Rusia
81,7



Japón
45,88



España
41,1



Vietnam
39



Polonia
37,8

* Fuente: Statista, Ranking de los países líderes en producción de cerveza en el mundo en 2022. Cifras en millones de hectolitros

Las marcas a producir en Yucatán



conectividad de transporte de la región. La nueva cervecería también “operará con un mínimo de desperdicio y utilizará fuentes de energía renovables a través de procesos, equipos y tecnología avanzados”, según Heineken.

¿POR QUÉ YUCATÁN?

La elección de Yucatán para la construcción de las instalaciones respondió a un estudio de factibilidad exhaustivo que evaluó factores como la economía; la seguridad, la conectividad, y la disponibilidad de recursos naturales.

El sureste de México, en particular Yucatán, destacó como el lugar ideal debido a sus ventajas competitivas.

Esta inversión se espera que tenga un impacto significativo en la economía yucateca, generando más de 2 mil empleos directos e indirectos en la región, de acuerdo con la empresa cervecera. Actualmente emplea a más de 18 mil personas en sus siete cervecerías y una planta maltera.

Además, la planta estará equipada con tecnología de punta y procesos únicos en la industria cervecera, lo que la convertirá en un referente global en términos de consumo de agua con apenas 2 litros por cada litro de producto.

EL LLAMADO A INVERTIR EN EL SURESTE

El presidente Andrés Manuel López Obrador ha tratado de atraer negocios a los estados menos desarrollados del sur de México para evitar una concentración en la parte central y norte del país. La ministra de Economía, Raquel Buenrostro, ha liderado el impulso y ha enfatizado que, a diferencia del

norte, la región sur tiene buenos suministros de agua y una amplia disponibilidad de energía limpia. Pero es difícil de vender para algunas empresas que prefieren construir en el norte para acceder fácilmente al mercado estadounidense.

El año pasado, AMLO llamó a los productores a dejar de fabricar cerveza en el norte del país en medio de una grave sequía que azotó a Monterrey, el corazón industrial del país. En 2020, el presidente celebró un referéndum público sobre la cervecería Constellation Brands Inc. planificada por valor de mil 500 millones de dólares en Mexicali, que ya estaba a medio terminar. Alrededor del 76 por ciento de los participantes rechazaron la nueva planta.

—Redacción con información de Jonathan Ruiz y Amy Stillman



2

TECNOLOGÍA

Google y Apple, bajo la mira



● El caso del Departamento de Justicia contra el gigante de las búsquedas en internet es la primera gran batalla contra las prácticas hegemónicas de Silicon Valley desde un fallo histórico contra Microsoft hace más de 20 años.

Una de las relaciones decisivas del Silicon Valley moderno es la interacción entre Apple y Google. Durante décadas, han intercalado una colaboración entusiasta con una intensa competencia (Steve Jobs alguna vez amenazó con lanzar una “guerra termonuclear” contra Google a causa del *smartphone* Android). Desde 2005, Google ha pagado a Apple miles de millones de dólares para ser el motor de búsqueda predeterminado en su navegador Safari, un acuerdo que ha unido a las dos corporaciones de manera que han captado el escrutinio de Washington. “Nuestra visión es que trabajemos como si fuéramos una sola empresa”, escribió un empleado de alto rango de Apple a su homólogo de Google después de una reunión realizada en 2018 para que el pacto fuera más rentable.

Ese mensaje es parte de una colección de comunicaciones internas potencialmente perjudiciales que están saliendo a la luz en el marco del juicio antimonopolio promovido por el Departamento de Justicia estadounidense contra Google, donde el gobierno acusa al gigante de las búsquedas de eliminar a sus competidores mediante acuerdos como el que tiene con Apple. Es la primera vez, desde el caso contra Microsoft Corp. hace más de dos décadas, que las acusaciones de conducta anticompetitiva en Silicon Valley serán debatidas en un tribunal federal.

El juicio marca una nueva era de combate antimonopolio centrado en el sector tecnológico. El Departamento de Justicia ya presentó un segundo caso antimonopolio contra Google por su posición dominante en la industria publicitaria. La Comisión Federal de Comercio, una agencia hermana que ha sido mucho más agresiva bajo la actual presidenta Lina Khan que en cualquier otro momento del pasado reciente, está tratando de escindir en partes más pequeñas a Meta Platforms Inc., matriz de Facebook; y también se espera que demande a Amazon por violaciones antimonopolio, en tanto que una investigación del Departamento de Justicia sobre Apple podría derivar en otra demanda judicial antes de que termine el año.

Este primer juicio, que durará 10 semanas, se centra únicamente en la presunta monopolización del mercado de búsquedas por parte de Google, pero si el Departamento de Justicia gana, la autoridad podría intentar separar el negocio de búsqueda de Alphabet de otros productos, entre ellos Android y Google Maps. Un resultado así sería la mayor escisión forzada de una empresa estadounidense desde que AT&T fue fragmentada en 1984. Independientemente del resultado, el juicio puede ser perjudicial no solo para Google, sino también para socios comerciales como Apple, cuyos ejecutivos serán obligados a testificar y sus correos electrónicos serán analizados minuciosamente en audiencia pública.

El Departamento de Justicia y 52 fiscales generales que representan a estados o territorios de Estados Unidos acusan a Google de pagar miles de millones de dólares para mantener su monopolio en la búsqueda

online mediante acuerdos con rivales, fabricantes de teléfonos y proveedores de servicios inalámbricos. Aunque Google suscribió varios acuerdos de esta naturaleza, el que tiene con Apple es el más destacado. Fraguado por primera vez hace 18 años, convirtió a Google en el motor de búsqueda predeterminado de Apple, al tiempo que le daba a Apple hasta un 50 por ciento de los ingresos publicitarios que Google obtenía de las búsquedas realizadas por los usuarios del navegador Safari de Apple.

Google se benefició de los éxitos de Apple en la esfera móvil, y las autoridades dicen que ahora concentra una participación del 90 por ciento del mercado total de búsquedas. Al mismo tiempo, Apple se ha embolsado miles de millones de dólares anualmente gracias a esta relación (18 mil millones de dólares tan solo en 2022, según estiman analistas de Sanford C. Bernstein & Co.).

Las acusaciones del Departamento de Justicia son idénticas a las formuladas en el caso Microsoft de finales de los años 1990, aquella demanda se centró en la práctica de la empresa de preinstalar su navegador Internet Explorer en computadoras que ejecutaban el sistema operativo Windows, imponiendo luego obstáculos técnicos para impedir que los fabricantes o consumidores pudieran instalar navegadores web rivales como Netscape. Google rechaza tales comparaciones. A diferencia del navegador predeterminado de Microsoft, los acuerdos de Google no incluyen ninguna barrera técnica que restrinja el cambio a buscadores de la competencia, y el proceso es simple, según **Kent Walker**, director legal de Alphabet. “La gente no utiliza el motor de búsqueda de Google porque tiene que hacerlo, sino porque quiere”, afirma. Google ha comparado sus acuerdos de búsqueda con los que las empresas de cereales hacen con las tiendas para conseguir un espacio destacado en los anaqueles.

El poder de las configuraciones predeterminadas en el ámbito tecnológico ha sido objeto de numerosas investigaciones. Eric Johnson, profesor de la Escuela de Negocios de Columbia que estudia la toma de decisiones, señala que las configuraciones por defecto pueden afectar significativamente las elecciones de los consumidores incluso cuando las barreras técnicas para cambiarlas son bajas. En un estudio, por ejemplo, el 82 por ciento de las personas aceptó ser donante de órganos si la casilla “sí” del formulario estaba marcada previamente, frente a solo el 42 por ciento cuando “no” era la opción predeterminada. “No se trata solamente del esfuerzo físico del clic, de seleccionar o deseleccionar un botón”, explica Johnson, quien ha pasado 30 años investigando cómo la presentación de opciones cambia el comportamiento del consumidor. “Es ese esfuerzo mental. El *quid* de la cuestión es que la gente realmente no quiere pensar o ni siquiera es consciente de que existe una opción”.

Apple demostró este poder en 2012, cuando sustituyó el programa predeterminado Google Maps ▶

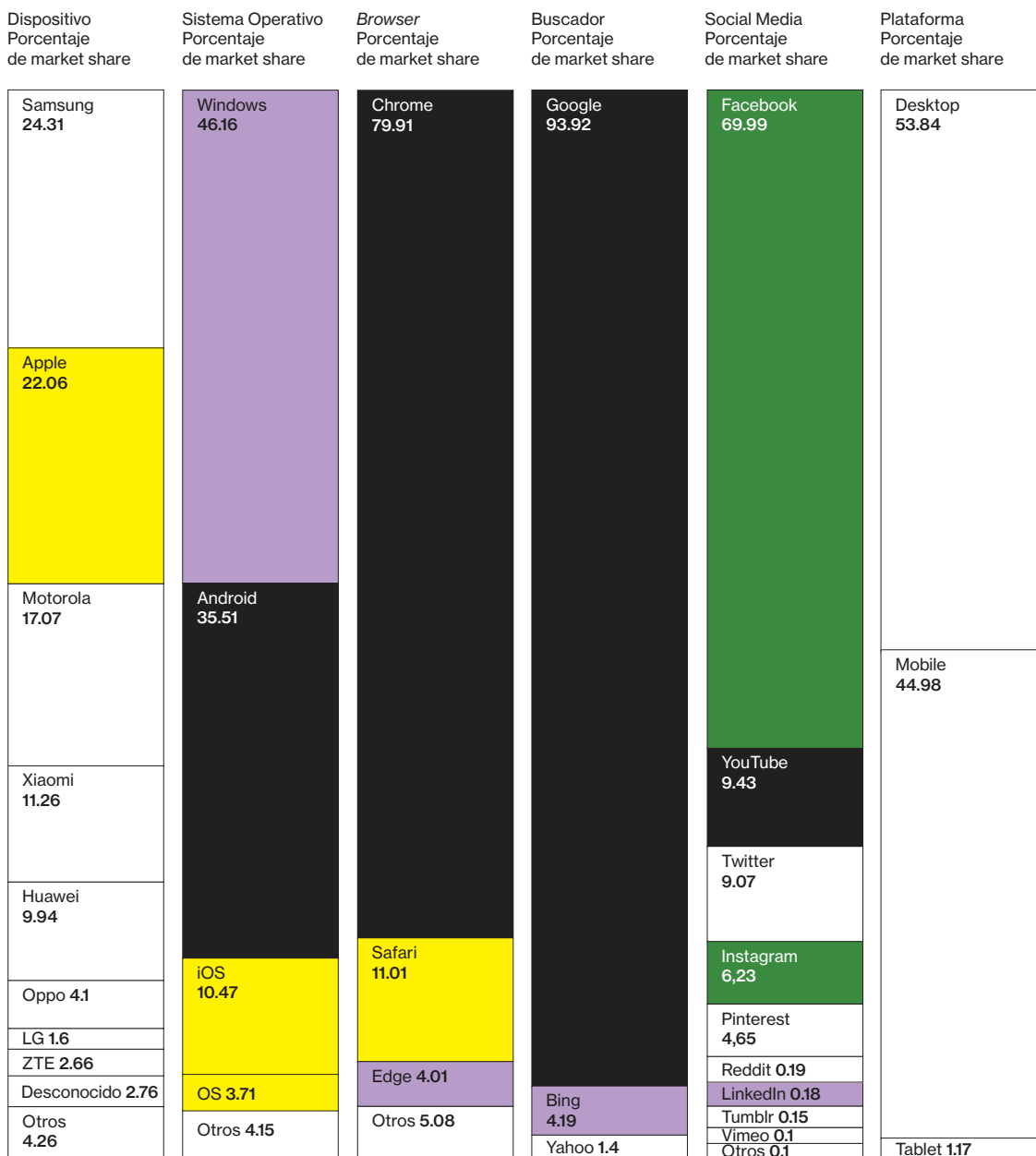
“La gente no utiliza el motor de búsqueda de Google porque tiene que hacerlo, sino porque quiere”

¿Quién es el dueño de tu internet?

En cada visita a internet intervienen muchas cosas: un viaje único e informal a internet requiere acceso a un dispositivo, un sistema operativo y probablemente alguna combinación de navegador web, motor de búsqueda y aplicaciones dedicadas. Gran parte de este inmueble digital pertenece y está operado por muy pocas empresas. Apple Inc. domina los dispositivos móviles y Alphabet Inc. tiene más del 50 por ciento de participación de mercado en navegadores y búsquedas, así como los dos sitios web más visitados en todo el mundo.

Empresa Matriz ■ Alphabet ■ Apple ■ Meta ■ Microsoft

(Ago 2022 - Ago 2023)



Fuente: Statcounter agosto 2023 para México (dispositivo móvil, sistema operativo, navegador, búsqueda), datos preliminares de gartner Q2 2023 (PC)

Similarweb enero a julio 2023 (sitios web), Similarweb trimestre finalizado agosto 2023 (Apps), gwi Q2 2023 (social)

◀ en los dispositivos iOS por su aplicación propia de mapas, considerada muy inferior. Google analizó cuántos usuarios perdió con ese ajuste y luego cuántos ingresos podría perder si Apple cambiara a un motor de búsqueda diferente. Ese análisis, indicó el Departamento de Justicia el año pasado, inspiró a Google a renovar su acuerdo de búsqueda cuando expiró después de 10 años.

De acuerdo con el ejecutivo de Apple, Eddy Cue, la inspiración para la alianza original fue simplemente la conveniencia. En esa época, Windows e Internet Explorer, los dos de Microsoft, eran los líderes del mercado, y Apple buscó ofrecer una alternativa, presentando su navegador Safari con nuevas funciones, incluida una barra de búsqueda integrada. “La idea, originalmente, era simplemente proporcionar una manera fácil para que los clientes, si buscaban en este campo, no tuvieran que escribir una URL”, dijo Cue en una declaración de 2022 sobre el caso. “Eliminamos todo ese paso intermedio”.

Cuando Google y Apple suscribieron su acuerdo en 2005, Safari representaba solo el 1.3 por ciento del mercado de búsquedas. Pero su cuota aumentó con el éxito de los dispositivos móviles de Apple, y para 2014 Google le pagaba a Apple alrededor de mil millones de dólares al año por ser el buscador predeterminado en Safari, según una cifra compartida accidentalmente durante una audiencia judicial en una demanda no relacionada.

Los acuerdos en los que los motores de búsqueda pagan por el estatus predeterminado en navegadores web y dispositivos móviles no son inusuales. Además de estar en Safari, Google es el motor de búsqueda predeterminado en el navegador Firefox (desarrollado por Mozilla) a través de un acuerdo que representó el 83 por ciento de los ingresos de Mozilla en 2021. Verizon acordó preinstalar Bing (desarrollado por Microsoft) como su motor de búsqueda por defecto, mientras que AT&T se asoció con Yahoo! Inc. Sin embargo, en 2011, AT&T, Sprint, T-Mobile y Verizon firmaron convenios con Google que les pagaría entre el 15 y el 40 por ciento de los ingresos por publicidad en los dispositivos que los operadores vendían a clientes. La estrategia era importante porque “de lo contrario Bing o Yahoo pueden robarnos nuestra cuota de búsquedas en Android en cualquier momento. Nuestra filosofía es que pagamos un porcentaje de los ingresos a cambio de exclusividad”, escribió un ejecutivo de Google en un correo electrónico de 2011 citado en los documentos judiciales del caso.

Un ejecutivo de Google dijo a los investigadores de la Comisión Federal de Comercio en 2012 que el volumen de búsquedas de la empresa podía disminuir hasta un 50 por ciento si Apple reemplazara Google Search por Bing. “Estamos pagando por el posicionamiento promocional y la configuración predeterminada”, dijo, según un memorando de la Comisión que data de 2012, filtrado y publicado por primera vez por Politico en 2021. Para 2020, cuando



◀ Cue (izquierda) con el director ejecutivo de Apple, Tim Cook.

el Departamento de Justicia y los estados interpusieron la demanda contra Google, estimaron que el buscador estaba configurado de forma predeterminada en el 90 por ciento de los navegadores móviles y en el 83 por ciento de los navegadores de escritorio.

Google nunca ha revelado cuánto paga en estos acuerdos. Según el memorando de la Comisión, la empresa pagó entre 10 mil 900 millones y 13 mil 100 millones de dólares en 2012 para asegurar su estatus predeterminado. En sus documentos financieros, la compañía informa, en una cifra global, los pagos realizados a socios por concepto de acuerdos de reparto de ingresos, junto con el dinero pagado a los editores de sitios web y a los creadores de YouTube por publicidad. Esos pagos ascendieron a 48 mil 950 millones de dólares en 2022.

Cuando Apple y Google renegociaron su acuerdo en 2016, el acuerdo modificado amplió el uso del motor de búsqueda de Alphabet a Siri (que había estado usando Bing) y a Spotlight, una función de búsqueda para encontrar programas y archivos en dispositivos Apple. Dos años después, el CEO de Apple, Tim Cook, y el CEO de Alphabet, Sundar Pichai, que participaron en esas negociaciones, se reunieron nuevamente para discutir cómo las empresas podían trabajar juntas para impulsar el crecimiento de los ingresos por búsquedas, indica la demanda del Departamento de Justicia.

Walker, director jurídico de Alphabet, dice que no hay nada irregular en esos acuerdos y que Google considera su relación con Apple como una relación de “cooperación” (parte cooperación, parte competencia). “Trabajamos con ellos en una variedad de áreas diferentes y ponemos a disposición nuestros productos y servicios” en el iPhone, afirma. “Al mismo tiempo, competimos con ellos”.

Pero aunque tal acuerdo pudo haber parecido inofensivo en 2005, la situación cambió cuando las compañías se volvieron tan grandes, apunta Rebecca Allensworth de la Facultad de Derecho de Vanderbilt. El acuerdo multimillonario entre ambas les está proporcionando protección contra la competencia futura. “Se supone que no puedes cooperar con tus competidores”, señala esta experta en legislación antimonopolio.

—Leah Nysten

“Esese esfuerzo mental. El quid de la cuestión es que la gente realmente no quiere pensar o ni siquiera es consciente de que existe una opción”.



El plan de Guatemala: venderle a los estadounidenses su ropa vieja

● El país importa 250 millones de libras de ropa usada al año y el mayor comprador, Megapaca, está iniciando un sitio web en Estados Unidos.

Parados sobre varias mesas largas de madera en un parque industrial en Escuintla, Guatemala, 40 hombres y mujeres jóvenes sacan camisas, vestidos, pantalones y otras prendas de una pared de 3 metros de alto de ropa importada de Estados Unidos. Trabajan con camisetas del color naranja de su empleador Megapaca, el mayor importador y minorista de ropa usada en Centroamérica. En un turno de siete horas, clasificarán miles de prendas en contenedores designados para zapatos, basura y ropa de

hombres, mujeres y niños. Es la primera etapa de un proceso de selección en este centro de distribución de casi 150 kilómetros cuadrados.

El año pasado, Megapaca importó 45 millones de libras de bienes usados de Estados Unidos y vendió 70 millones de artículos. Para lograrlo, empleó a 6 mil personas en Guatemala, Honduras, El Salvador y México, donde en conjunto opera 123 tiendas. El dinero es muy bueno: Megapaca dice que generó 200 millones de dólares con su negocio minorista presencial y en línea en 2022, y que este año tiene como objetivo hacerlo mejor.

Mario Peña, cofundador y gerente general de la compañía, camina alrededor de la pared de ropa. Del otro lado, los trabajadores están cargando bolsas de 36 kilos de ropa clasificada en un contenedor de envío con destino a una tienda de segunda mano en Gold Coast, Australia, una nueva faceta mayorista del negocio que Megapaca ha estado desarrollando. “Compramos ropa en Estados Unidos, la clasificamos, luego la vendemos y la enviamos”, dice Peña. “Somos más baratos que clasificar en Gold Coast y lo hacemos mejor”. Según Peña, hay 29 mil 540 prendas de vestir en esas bolsas con destino a Australia.

El 15 de septiembre, Megapaca abrió el sitio web de EU, dirigido a expatriados centroamericanos que

crecieron amando la marca. No será fácil. Las tiendas de segunda mano en línea como ThredUp Inc. han tenido dificultades para obtener ganancias. Pero Peña no se desanima: dentro de tres años espera abrir la primera tienda física de Megapaca en Estados Unidos. Los mercados emergen-

tes, que durante mucho tiempo han sido el destino de la ropa desechada de los países ricos, están dispuestos a revenderla.

De 2002 a 2022, la cantidad de ropa usada que los estadounidenses exportaron anualmente al mundo se duplicó con creces, hasta mil 660 millones de libras. Este crecimiento fue posible gracias al aumento de la ropa informal rápida vendida en lugares como H&M y Forever 21, que muchos estadounidenses tratan como desechables y tiran a los contenedores de donaciones. En 2022, Guatemala importó poco más de 250 millones de libras, más que cualquier otro país.

El comercio de ropa usada a menudo se describe como una especie de “dumping”, mediante el cual los países ricos descargan su moda no deseada en los mercados emergentes. Sin embargo, la realidad comercial es más compleja: cada contenedor exportado desde Estados Unidos es comprado por un importador, que también asume el costo del envío y el riesgo de que la ropa resulte menos rentable.

Peña ve la basura como un costo: los restos obstaculizados que no se pueden monetizar. “Tenemos suficiente basura en Guatemala”, dice.

Él creció en Escuintla, es uno de los tres hijos de un ingeniero y ama de casa. Se describe a sí mismo como sensible a las desigualdades económicas de Guatemala.

Ante nosotros, los clasificadores reubican la ropa en contenedores que representan 26 categorías, desde “blusas sin mangas” hasta “pantalones informales”. Las prendas que llegan se seleccionan y separan en categorías cada vez más precisas, luego se trasladan para fijar el precio y la entrega. Algunos artículos, como los zapatos, se limpian para aumentar su valor.

Peña me lleva por unas escaleras metálicas hasta un relleno donde 15 empleados se paran junto a los lavabos, limpiando la suciedad de los zapatos recién llegados. “El lavado añade de dos a tres dólares al precio de venta del zapato”, me dice Peña.

La empresa emplea un departamento de tecnología de la información de 54 personas y un sofisticado sistema interno de gestión de datos que conecta los almacenes con las tiendas y su sitio de comercio electrónico en Guatemala. Entre otras ventajas, el sistema proporciona datos en tiempo real sobre qué están comprando los clientes y por cuánto. Esos datos se envían a los almacenes como el de Escuintla, donde se colocan monitores con pantalla táctil en la última etapa de la línea de clasificación. Los clasificadores con más experiencia son responsables de fijar los precios. Tocan los monitores para mostrar categorías de ropa y encuestar los precios sugeridos por un algoritmo.

La etiqueta con los precios incluye un código QR que rastreará cuándo y dónde se vendió la prenda, información que a su vez se enviará a la base de datos de Megapaca, lo que permitiría al algoritmo afinar y actualizar aún más los precios sugeridos que se muestran en el almacén. El código QR también incluye la fuente original de la prenda. Esos datos, a su vez, se convierten en una herramienta para adquirir ropa mejor usada.

Es un nivel de precisión más comúnmente asociado con los minoristas de ropa nueva que con las tiendas de segunda mano de Centroamérica, y Peña lo sabe. “En un país del Tercer Mundo nunca podremos hacer algo mejor que Estados Unidos o Alemania”, me dice con una clara nota de sarcasmo. “Yo digo: ‘No, podemos hacerlo mejor’”.

Cuando Peña tenía 14 años, pasó unas semanas en Montgomery, Alabama, como estudiante de intercambio en una ciudad hermana. Quedó asombrado al ver a los estudiantes estadounidenses tirar a la basura los paquetes de ketchup sin usar. “Fue entonces cuando comencé a pensar en traer residuos a Guatemala”. De adulto, sirvió en el ejército, vendió autopartes, vendió tiempos compartidos y pasó 10 meses administrando un McDonald’s. Luego, en 2001, con el respaldo de su hermano Gustavo y otro socio, fue a Estados Unidos, alquiló un automóvil y condujo por todo el país, visitando vendedores de ropa usada. En Nueva Jersey, compró su primer contenedor lleno de ropa a un exportador nacido en Chile.

A principios de la década de 2000, la ropa usada ya fluía hacia Guatemala, recogida por una población pobre ávida de nuevas modas. Entonces, como ahora, los consumidores del país percibieron que los fabricantes de Asia Oriental enviaban prendas de vestir de mejor calidad a los países desarrollados, mientras reservaban artículos de menor calidad para países con precios más bajos. Los guatemaltecos deseosos de emular los estilos estadounidenses también eran más propensos a encontrarlos en ropa importada.

Los Peña pensaron que venderían los productos al por mayor a comerciantes que se encargarían del comercio minorista. “Hasta que un día venció la factura de la luz y necesitábamos flujo de caja”, dice Mario, riendo. Así que abrieron las puertas de su almacén al público, dejaron que la gente revisara el inventario y ganaron 66 dólares en un día.

Temprano, una mañana entre semana, José Rivera, gerente administrativo de Megapaca, conduce por Escuintla, una calle muy transitada repleta de estrechas tiendas y carritos que venden de todo. Señala ▶



▲ Etiqueta con código QR.



● Gustavo (izquierda) y Mario Peña.



◀ Lavado de zapatos.

◀ a los vendedores que operan puestos en la calle del tamaño de un armario, de los que cuelgan camisetas y pantalones. En Guatemala, comercios como este se conocen informalmente como pacas.

La presencia de marca de Megapaca supera a la de Walmart Inc., que opera 10 Supercentros en el país, y a la de Zara, que opera exactamente una tienda. De hecho, el mercado objetivo de Megapaca es el mismo consumidor prometedor de clase media al que se dirigen estas marcas. “Hace unos años, nos dimos cuenta de que las personas que llegan en automóvil gastan tres veces más que las que no lo hacen”, relata Rivera. “Por eso nos gusta tener un gran estacionamiento para nuestras tiendas”.

La subasta holandesa, la clave

Una vez que un artículo llega a la tienda, se coloca junto a otros que llegaron esa semana. Las piezas se descuentan semanalmente, a lo largo de un ciclo que puede durar hasta nueve semanas, y eventualmente terminan con un descuento del 90 por ciento.

Este sistema, una subasta holandesa en la que el precio de un artículo baja hasta que se encuentra un comprador, proporciona a Megapaca lo que dice es una tasa de venta directa superior al 80 por ciento. En comparación, la tienda de segunda mano promedio de Estados Unidos tiene una tasa de ventas de alrededor del 33 por ciento. En cuanto al 20 por ciento o menos del inventario de Megapaca que no se vende en las tiendas, regresa al centro de distribución, donde se vende a mayoristas que abastecen los mercados del campo.

Otras tiendas de segunda mano, tanto en línea como físicas, también utilizan alguna versión de una subasta holandesa. Pero carecen de algoritmos sofisticados de fijación de precios en las etapas de compra y clasificación, y en general son mucho menos disciplinados que Megapaca en sus descuentos.

¿Cómo ser el minorista número uno?

En 2015, recuerda Peña, celebró una reunión con sus accionistas y les dijo que podían expandirse por Centroamérica o “sentarse aquí frotándonos la barriga”. Ese año, Megapaca estableció almacenes, TI y tiendas minoristas en Honduras. Sumó a México en 2020 y El Salvador en 2021.

El objetivo principal, dice, “es abrir tiendas en Estados Unidos, porque es la única manera de ser el minorista de ropa usada número uno del mundo. Y creo que podemos hacerlo mejor que Estados Unidos porque aquí podemos clasificar la ropa a bajo precio”.

Entonces, ¿qué aporta Megapaca? “Hay toda una generación de personas en Guatemala, Honduras y El Salvador que crecieron con Megapaca y se mudaron a Estados Unidos”, dice Antonio Gallizio, director de estrategia de Muran Group, una empresa comercializadora de ropa usada de 70 años que opera fuera de Carolina del Sur. A principios de este año, Muran y Megapaca formaron una empresa conjunta para lanzar el sitio Megapaca en Estados Unidos. “En última

instancia, el objetivo es llevar esa alegría del ahorro (sea lo que sea que Mario haya inventado allí) a ese consumidor estadounidense exprimido”, dice Gallizio.

En 2021, había 3.8 millones de migrantes centroamericanos en Estados Unidos. Y tienen dinero: cada año, se envían decenas de miles de millones de dólares desde Estados Unidos a Guatemala, Honduras y El Salvador. Dado este intercambio financiero, el plan de marketing de Megapaca y Muran para el sitio estadounidense incluye publicidad en Guatemala. “Recomienda a un amigo o familiar la tienda de Estados Unidos y obtén un 10 por ciento de descuento en tu próxima compra en una tienda Megapaca”, dice Gallizio, a modo de ejemplo. Los guatemaltecos que quieran enviar ropa a amigos o familiares en Estados Unidos también podrán hacerlo a través del sitio.

La nueva tienda en línea ofrecerá artículos a precios centroamericanos, pero también tendrá una mayor selección de artículos usados de mayor calidad (y mayor precio) que los que se encuentran en las tiendas centroamericanas. El sitio estadounidense no utilizará una subasta holandesa. En cambio, ofrecerá rebajas y promociones semanales, con descuentos vinculados a los cambios de temporada, un cambio que, según los socios, resultará más familiar para los consumidores estadounidenses.

Los productos se enviarán desde almacenes en EU, donde Muran está implementando *software* de reconocimiento de imágenes habilitado por IA para ayudar con la clasificación y reducir los costos laborales. Los costos de envío podrían terminar erosionando algunas de las ventajas de precio de Megapaca, pero la compañía y Muran confían en que la marca aún resonará entre sus consumidores objetivo.

El sitio estadounidense no pretende solo ganar dinero: también proporcionará a Megapaca información de mercado que le ayudará a dar el siguiente paso en las tiendas estadounidenses. “¿Qué quiere la gente en Texas? ¿California?”, pregunta Rivera. “Esto nos ayuda a descubrirlo”.

Existe un precedente de que un comerciante de segunda mano de un mercado emergente venda ropa directamente a Estados Unidos. Durante años, los clasificadores de ropa importada en Pakistán han sido capacitados para reconocer artículos antiguos, como camisetas de Led Zeppelin de la década de 1970. Por lo general, estos se envían de regreso a EU y se les cobra una prima. Megapaca también ingresó recientemente al negocio de exportación vintage. La empresa también envía a Estados Unidos fibras recicladas que produce a partir de recortes sobrantes de las fábricas de ropa de Guatemala.

Pero Megapaca no solo quiere exportar camisetas y fibras de Led Zeppelin; también quiere que regresen esas camisetas Gap del mercado medio que alguna vez fueron rechazadas. “Durante años, el producto se movía en una dirección”, me dice Rivera mientras salimos del auto. “Ahora estamos aprendiendo que puede ir en otras direcciones”.

—Adam Minter

“Mi principal objetivo es abrir tiendas en EU, porque es la única manera de ser el minorista de ropa usada número uno del mundo”

■ Bloomberg Opinión

¿Qué caminos tiene México hacia una prosperidad real?

● Ante las fallidas políticas macroeconómicas para disminuir la desigualdad, Sheinbaum y Gálvez tienen el reto de lograr un nuevo pacto.

—Por Eduardo Porter

La contienda presidencial que se avecina entre Claudia Sheinbaum —de Morena— y Xóchitl Gálvez —del Frente Amplio— se vislumbra como un enfrentamiento épico entre visiones diametralmente opuestas de México que contrastan un sueño neoliberal tecnocrático y un viejo espejismo nacionalista, las ambiciones de las élites y las aspiraciones de los pobres, los íntegros contra los corruptos, y una lucha democrática contra el Gobierno autoritario.

Sin embargo, a pesar de toda la retórica acalorada y las imágenes de lucha existencial, las fuerzas políticas detrás de Gálvez y Sheinbaum comparten más intereses de lo que uno pensaría. Estas dos fuerzas supuestamente antagónicas proponen el mismo “tipo” de México. Ambos bandos han tenido la oportunidad de dirigir al país y lo han hecho aproximadamente por el mismo camino.

Infortunadamente para la mayoría de los mexicanos, ninguno de los dos lados ha logrado convertir a México en una nación inclusiva y próspera. El país agradecería que las candidatas Sheinbaum y Gálvez se diferenciáran y aprovecharan la oportunidad para adoptar un nuevo rumbo.

México ha hecho algunas cosas bien en las últimas décadas. Tras la crisis de la deuda de los años 1980, se construyó un consenso político sobre la necesidad de una gestión fiscal prudente y una estabilidad macroeconómica que sobrevive —más o menos— hasta el día de hoy. A principios de siglo, se deshizo de décadas de gobierno unipartidista para acoger la democracia multipartidista.

El TLCAN, su acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, apuntaló un auge exportador sostenido que ha permitido el desarrollo de una economía manufacturera sofisticada. Las exportaciones de México representan casi el 35 por ciento de su producto interno bruto, frente al 5 por ciento en 1990. Ocupa el puesto 22 en el índice de complejidad económica del Harvard Growth Lab, por delante de España, Malasia, Dinamarca y los Países Bajos.

Pese a ello, México sigue siendo una economía desigual y en dificultades. Su PIB per cápita creció a duras penas más del 1 por ciento anual entre 1990 y



2018, menos que en EU o Canadá, y muy por debajo del porcentaje alcanzado por los países en desarrollo del este de Asia. La productividad total de los factores disminuyó, en promedio, un 0.5 por ciento anual durante el período. Los ingresos de los trabajadores también disminuyeron, incluso en el norte comparativamente moderno, conectado al mercado estadounidense.

La democracia no hizo mucho por la gobernabilidad. Desde el control de la corrupción hasta el Estado de derecho y la eficacia del Gobierno, México ocupa un lugar más bajo en los indicadores de la gobernabilidad del Banco Mundial que en el año 2000. Y el Gobierno democrático de México no ha dado con suerte frente al crimen organizado.

La “Cuarta Transformación” del Presidente Andrés Manuel López Obrador prácticamente no ha enderezado el rumbo. El crecimiento económico sigue siendo mediocre y tiene un desempeño inferior al de sus pares latinoamericanos. El Gobierno considera que más de un tercio de la población es pobre. México sigue siendo el segundo país más desigual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

El desarrollo económico inclusivo no es imposible. En 1992, México y Corea del Sur tenían aproximadamente el mismo PIB por persona. Hoy, el de Corea es 2.4 veces el de México. Su desigualdad es significativamente menor y supera a México en todas las medidas de gobernanza, desde calidad regulatoria hasta corrupción.

El economista mexicano Santiago Levy ha seguido los cambios políticos desde que se unió a la Subsecretaría de Industria y Comercio en los primeros días del TLCAN. Luego, evolucionó con la dirección de la Comisión Federal de Competencia Económica y del Instituto Mexicano del Seguro Social, y la creación del principal programa antipobreza de México durante la mayor parte de las últimas dos décadas. Levy explica de manera sencilla por qué México fracasó en el paso de la estabilidad macroeconómica hacia el crecimiento inclusivo. Gira en ►

▲ Las dos caras del establishment.

◀ gran medida en torno a la economía miope del Consenso de Washington.

Los creadores de la economía moderna de México creían que la combinación de más educación con estabilidad macroeconómica, privatización y liberalización comercial allanaría el camino hacia una mayor inversión, una mayor productividad y una prosperidad compartida. Pero estaban cegados frente al impacto de políticas e instituciones distorsionadas que impedirían el despliegue de recursos donde podrían ser utilizados de manera productiva.

La corrupción continua y la débil aplicación de las normas de competencia, la obstrucción burocrática y la ineficaz legislación contractual se interpusieron en el camino. Pero no fue solo una mala gobernanza. Las reglas, los incentivos y las limitaciones que enfrentaron las empresas y los trabajadores frenaron el crecimiento, fomentando el trabajo informal y desalentando el despliegue productivo de capital físico y humano.

En 2018, según Levy, el 90 por ciento de las empresas mexicanas fuera del sector agrícola o gubernamental eran informales y no pagaban contribuciones al seguro social. Representaban alrededor del 40 por ciento del empleo y tenían una cuota de mercado del 23 por ciento de bienes y servicios. Por decirlo amablemente, no eran muy productivos.

Levy señala que había más empresas de baja productividad en 2018 que en 1998. En un análisis de las más de tres décadas de fracaso de México, escribió, “esto no debería ocurrir en una economía de mercado que funciona bien, donde el capital y la mano de obra se asignan para su uso más productivo”.

Consideremos tan solo el desperdicio de capital humano. México invirtió en educación: la escolaridad de los trabajadores aumentó en aproximadamente un año por década entre 1990 y 2019.

Sin embargo, la inversión fue un fracaso: no solo se redujo la prima salarial universitaria durante este período, sino que los salarios reales de los graduados universitarios disminuyeron.

Eso no es lo que sucede cuando aumenta la demanda de trabajo calificado.

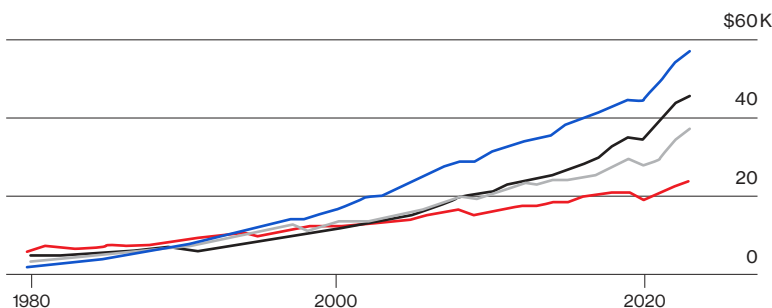
Lo que los arquitectos económicos de México construyeron fue un ecosistema bifurcado donde un pequeño número de empresas grandes, formales y altamente productivas concentradas en gran medida en el norte del país tenían acceso a capital, mercados e instituciones legales extranjeras a través del TLCAN. Estos compartían la economía con un enorme número de empresas pequeñas e informales que enfrentaban una serie de incentivos para permanecer así, incluidos créditos fiscales directos para los pequeños y altos costos para el empleo formal.

Arreglar esto no tiene por qué ser imposible. Reformar el seguro social y las leyes laborales para desalentar la informalidad y ampliar la cobertura de la red de seguridad a todos los mexicanos sería un buen punto de partida. También lo sería reformar el código tributario para eliminar los incentivos a la

México se queda atrás

Producto Interno Bruto por persona

Corea del Sur / Polonia / Malasia / México

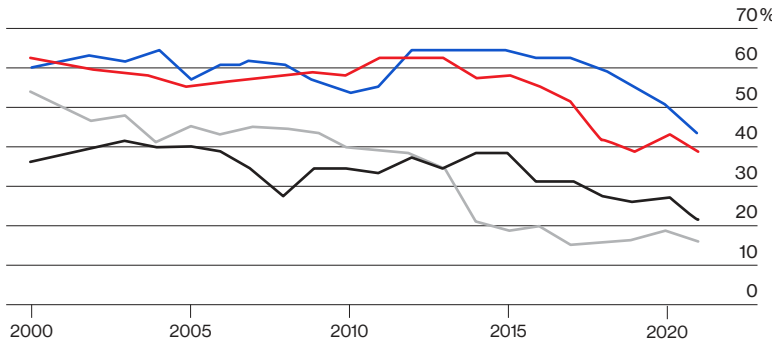


Fuente: Fondo Monetario Internacional

Mala gobernanza

Posición percentil de México en el ranking mundial de índices de gobernabilidad.

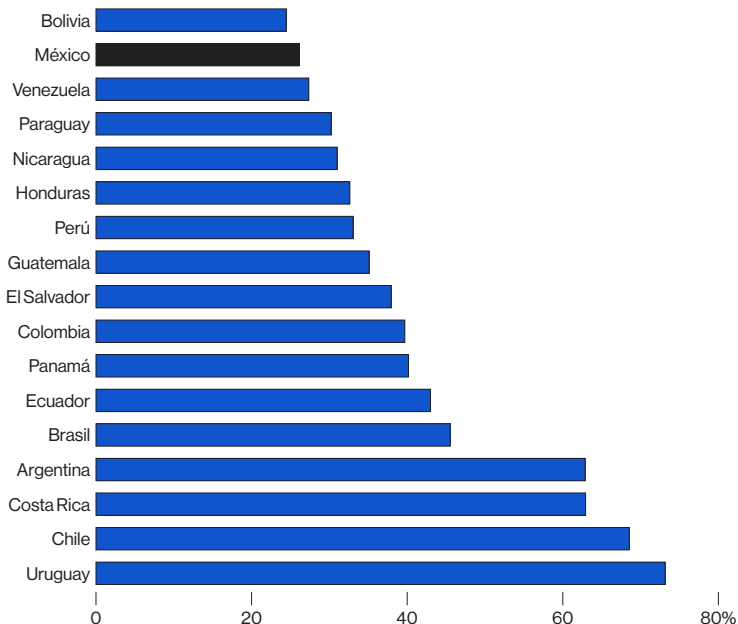
Calidad regulatoria / Imperio de la ley / Control de la corrupción / Efectividad del gobierno



Fuente: Banco Mundial

¿Qué tan corrupto?

Posición percentil en el ranking de ausencia de corrupción, 2022.



Fuente: Proyecto de Justicia Mundial

informalidad y mejorar las instituciones judiciales, para hacer cumplir adecuadamente los contratos comerciales y crediticios.

No obstante, la pregunta importante en este momento es por qué, 30 años después de la entrada en vigor del TLCAN, todo esto aún no se ha solucionado. La respuesta es principalmente política.

A pesar de todas las reformas que tuvieron lugar desde que entró en vigor el TLCAN, los arreglos políticos de México no han cambiado mucho durante el último medio siglo. El contrato social de México sigue siendo el mismo.

“Al final, el acuerdo institucional durante la estrategia de 1990-2018 fue estable porque en todo momento ni las ideas ni los intereses cambiaron de manera esencial”, escribió Levy. A cinco años del inicio de la Administración de López Obrador, todavía no ha sucedido. “El equilibrio político”, me dijo, “sigue siendo exactamente el mismo de siempre”.

Hace tres décadas, las élites aceptaron reformas económicas que erosionaban su control sobre los mercados cautivos de México porque el intercambio era jugoso: la promesa de estabilidad económica, por ejemplo, particularmente valiosa después de la montaña rusa de los años 1980. Obtuvieron acceso al capital, los mercados y las instituciones estadounidenses. El Gobierno les vendió los bancos que había expropiado dos Administraciones antes. De hecho, les vendió prácticamente todas las empresas estatales excepto las del sector energético.

La población pobre recibió transferencias (en la Administración de López Obrador, principalmente pensiones en efectivo para personas mayores) que son relativamente baratas y políticamente populares. Pero los paquetes de reformas no tocaron muchas de las cuestiones difíciles, como aumentar los impuestos, atacar seriamente la corrupción, abrir mercados cautivos, reformar la seguridad social o la legislación laboral.

Ni siquiera incluía el seguro por desempleo. Estas brechas evidentes dificultaron la construcción de un pacto social inclusivo.

El recaudo tributario de México, como porcentaje del PIB, sigue siendo el más bajo de la OCDE y casi el más bajo entre los países de América Latina. Y, sin embargo, ni siquiera López Obrador, que cada mañana critica a las élites corporativas, se ha atrevido a aumentar sus impuestos.

Las contribuciones al seguro social, que los países suelen utilizar para pagar cosas importantes como el seguro por desempleo, la discapacidad, la atención sanitaria y las pensiones, representan solo el 2.3 por ciento del PIB de México. Eso contrasta con un promedio del 3.7 por ciento en América Latina y el Caribe, y del 9.2 por ciento en la OCDE.

En el otro extremo de las cosas, las alardeadas reformas para abrir los mercados mexicanos a la competencia no han liberado a algunos de los mercados más cruciales del control indiscutible de facto de los miembros más poderosos de la élite.

A pesar de todas las quejas corporativas contra la mano dura de López Obrador, a los capitanes de la industria y las finanzas de México les está yendo extraordinariamente bien.

La captación de rentas y la corrupción siguen siendo características estándar de la economía. En 2022, México era más corrupto que antes de que López Obrador asumiera el poder en 2018, según el World Justice Project. Se ubicaba en el puesto 134 entre 140 países del ranking (y en el puesto 30 entre 32 países latinoamericanos de la lista).

Muchos mexicanos esperan que el *nearshoring* finalmente ubique a México a la par de los países desarrollados. Sin embargo, estas son expectativas equivocadas. Incluso la explosión de las exportaciones bajo el TLCAN fue insuficiente para sacar a México del subdesarrollo. Para que México logre un crecimiento inclusivo y una prosperidad duradera, necesita un contrato social diferente y un acuerdo político distinto.

Como dice Levy, los trabajadores mexicanos deben estar convencidos de que el camino hacia la prosperidad requiere un trabajo productivo en una empresa formal cubierta por instituciones formales de seguro social que ofrezcan protección independientemente de los cambios del mercado laboral. Las empresas deben operar en un entorno formal, lo que facilitará su acceso al capital y les permitirá crear empleos productivos y mejor remunerados.

Pero el Gobierno debe sentar las bases. Y hay que obligar a la élite, que ha optado por evadir las reglas de México —contenta con sus impuestos bajos y su fácil acceso a Estados Unidos—, a asumir algunos de los costos de transformar el país en esta economía formal, competitiva y productiva.

“No es necesario convencer a las élites de las virtudes de una economía abierta. México ya es un país abierto y competitivo”, dijo Guillermo Ortiz, exsecretario de Hacienda y antiguo gobernador del Banco de México.

“Lo que las élites deben entender es que este país no surgirá con el tipo de desigualdad de estatus social y oportunidades que tenemos”.

Lamentablemente, parece que la entusiasta promesa de López Obrador terminará como una mezcla incoherente: un salario mínimo más alto y más pensiones de vejez, pero servicios de salud pública más deficientes y menos transferencias a los jóvenes; una infraestructura necesaria en el sur junto con elefantes blancos que incluyen una refinería inútil y un tren, pero menos inversión en energía limpia; y nada que cambie el status quo que existe desde hace décadas. Es más bien al contrario, sus esfuerzos por socavar a muchas autoridades independientes debilitarán aún más la mala gobernanza que frena al país.

La única que México puede esperar es que Sheinbaum o Gálvez pongan a prueba sus límites políticos y trabajen para lograr reformas que ayuden a México a convertirse en una nación próspera e inclusiva.

“Al final, el acuerdo institucional durante la estrategia de 1990-2018 fue estable porque en todo momento ni las ideas ni los intereses cambiaron de manera esencial”

Clara Brugada



Luchadora social incansable

- La exalcaldesa de Iztapalapa siempre ha trabajado para los más necesitados, y, por esa dedicación, considera que cuenta con las herramientas para gobernar la Ciudad de México

Recién reconocida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), por crear iniciativas de alto impacto para acabar con la desigualdad de las personas, Clara Marina Brugada Molina se considera una mujer de izquierda y, principalmente, una luchadora social incansable.

Nacida en la colonia Nativitas, en la Benito Juárez, busca ser jefa de Gobierno de la Ciudad de México (CDMX). Cree que su dedicación al servicio público le ha dado las herramientas para continuar con el trabajo que Claudia Sheinbaum comenzó en el 2018.

A sus 60 años de edad, Clara Marina ha estado al mando de la alcaldía Iztapalapa en tres ocasiones, lo que le ha permitido ser muy cercana a los habitantes de esa zona de la CDMX.

Cuenta que su amor por el servicio público nació cuando era estudiante de la licenciatura de Economía en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) campus Iztapalapa, pues en una ocasión, unos jóvenes llegaron a los salones de clases a pedir ayuda, provenían de una comunidad muy pobre en donde no tenían servicios públicos, ni escuelas, ni tampoco maestros.

“Justamente cuando era estudiante de Economía llegó un grupo de jóvenes de una secundaria que no era reconocida en San Miguel Teotongo, una colonia que era la colonia con más pobreza de toda la Ciudad de México y que no tenían ni servicios públicos, ni escuelas.

“Llegaron a tocar las puertas de los salones y también los corazones de jóvenes que quisiéramos apoyarlos como maestros en su secundaria, por supuesto sin cobrar, sin nada, mientras que el gobierno instalaba escuelas y demás, y así fue como decidí irme a San Miguel Teotongo a apoyar, a estar de lado de los que no tienen nada y a dedicarme a luchar con ellos y a transformar su vida”, comenta en entrevista para Nación321.com.

La transición de cambiarse de casa de la Benito Juárez a Iztapalapa fue un proceso complicado porque implicaba salir de las comodidades que tenía, a vivir sin ningún servicio público, pero comenta que fue en ese momento donde aprendió de la organización comunitaria, el trabajo organizativo, autogestivo en educación, en alimentación, en salud... y así empezó su participación política.

LA PRIMERA VEZ... DIJO NO

Desde 1995, Brugada Molina fue Consejera Ciudadana en Iztapalapa, y en 1997, el Partido de la Revolución Democrática (PRD), organización en la que militaba, la propuso para ser diputada federal y ella les dijo que no.

“Y entonces en ese proceso vino el 97, que justamente fue la primera vez que tuvimos oportunidad de elegir a nuestros gobernantes, así que en ese tiempo pues todo el mundo me propuso que fuera candidata. Yo no quería, pero bueno, acepté”.

Dice que su mandato como diputada federal marcó un referente, pues ella no gentrificó sus oficinas en colonias como la Roma, sino que decidió colocarse donde pudiera ayudar directamente a las personas.

DE CÁRCEL A PREPARATORIA

A partir de 1990, la población en Iztapalapa comienza a crecer de manera importante y, con ello, la inseguridad.

Con ese antecedente en 1995 surge la idea de rehabilitar la Cárcel de Mujeres ubicada en San Miguel Teotongo, que había quedado en desuso en 1982, como un penal de máxima seguridad.

En 1996, el entonces regente del Distrito Federal, Oscar Espinosa Villareal, confirma que se optaría por convertirla en una cárcel de máxima seguridad.

Desde el anuncio de la iniciativa, Clara Marina movilizó a los habitantes y creó la Unión de Colonos de San Miguel Teotongo, quienes pedían otras medidas para erradicar la inseguridad y que el espacio se convirtiera en un complejo educativo y cultural.

Un año después, bajo el lema de “¡Prepa sí, cárceles no!” -y ya como diputada federal- Brugada

Molina logra que se cancele el proyecto del penal de máxima seguridad y en su lugar se funda la Escuela Preparatoria Iztapalapa.

DEL PRD A MORENA

Clara Brugada se considera una mujer auténticamente de izquierda. Militó primero en el PRD, por ser el partido que consideraba más afín a su pensamiento e ideología.

Asegura que siempre ha tenido la visión de no levantar la mano sólo por levantarla; sino que se debe tener un proyecto y aprovechar los espacios de decisiones públicas, por ello cuando llegó el momento, decidió abandonar al PRD y seguir los pasos de Andrés Manuel López Obrador.

“Después de la salida del PRD nos dedicamos a construir Morena, así fue como empezamos Morena, con una decisión de romper con un partido que ya no era el instrumento para transformar la vida pública de este país y teníamos que construir otra opción, así fue cómo decidimos que Morena tenía que ser la alternativa”.

ENTREGADA A SU LABOR

En entrevista la morenista confiesa que decidió no tener hijos porque vio sufrir a muchas mujeres que querían participar políticamente, pero tenían que dedicarse al cuidado de los niños.

“Yo decidí desde hace tiempo que en verdad me quería dedicar a jugar un papel importante en la política, una política que transformara la vida de la gente, decidí no tener hijos. Yo veía sufrir a muchas mujeres que tenían niños, que querían participar políticamente pero que tenían esa situación de decir: ‘no quiero dejar solos a mis hijos’, que tenían problemas con la familia y dije no, yo quiero ser libre para decidir”.

El gran temor que tuvo la exalcaldesa al tomar esta decisión fue arrepentirse, pero cuenta que hasta el momento ha vivido su vida intensamente y feliz sin tener que optar por tener hijos.

POLÍTICAS PARA TODOS

Clara Marina está convencida de que debe existir la igualdad en todos los ámbitos, uno de ellos, en el de las mujeres.

“Yo me considero feminista, entonces teníamos que hacer políticas públicas que transformaran la vida de las mujeres, porque de nada sirve que una mujer gobierne y que todas las demás sigan igual”.

Cuando llega a gobernar Iztapalapa, Clara Brugada decidió “agarrar el toro por los cuernos” y buscó la manera de hacer políticas en favor de las mujeres y de su seguridad, pues considera que -como dicen por ahí- es tiempo de mujeres, “no sólo es porque saben gobernar, sino porque gobiernan bien”.

Por ello buscó crear iniciativas que ayudan a la protección de las mujeres, pero también de todos los ciudadanos, incluso de las mascotas de los hogares de Iztapalapa. ►

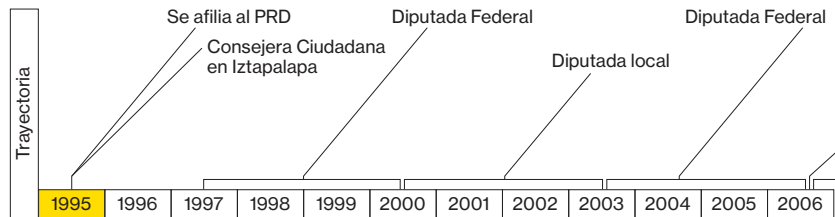
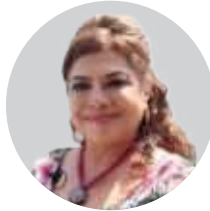
De Iztapalapa... para la CDMX

Clara Marina Brugada Molina

Fecha y lugar de nacimiento:
12 de agosto de 1963, Benito Juárez,
Ciudad de México

Edad: 60 años

Escolaridad: Licenciada
en Economía por la UAM



◀ “Empezamos con los caminos de mujeres libres y seguros que fue iluminar cada calle, cada colonia por donde llegara el transporte público, las calles por donde camina más gente y las iluminamos como nunca, con lámparas que nunca en la historia había tenido”.

Como alcaldesa de Iztapalapa, Clara Brugada creó cinco utopías, que son espacios culturales a los que los ciudadanos pueden acudir a hacer alguna actividad.

En los inmuebles hay pistas de hielo, de patinaje, de atletismo, para practicar BMX, además de clases de natación, de box, gimnasia olímpica, de danza, canchas de tenis, de fútbol, mariposarios y hasta un complejo con dinosaurios de plástico en tamaños reales.

Estos espacios, además de beneficiar a todos los habitantes, le ha valido al gobierno de Iztapalapa, varios reconocimientos por otros países y recientemente por la ONU.

“Primero en Colombia me invitaron a participar en un evento para hablar sobre las utopías, hablar sobre todo lo que hemos hecho y bueno. Tengo muchas invitaciones internacionales que me han hecho para ir a exponer este gobierno exitoso que hemos tenido.

“También me invitaron a la Asamblea General de la ONU. Me siento muy contenta porque en verdad, en verdad es maravilloso todo lo que hemos hecho”.

Clara Marina se considera una mujer con un gran amor por los animales, por ello, durante su gestión en Iztapalapa, empujó programas de esterilización para perros y gatos.

“Diseñamos una estrategia muy importante, que era ayudar al bienestar animal. Nuestra Constitución tiene un artículo muy importante en donde consideran a los animales de compañía como seres sintientes, con derechos, y obligaciones de los tutores de los animales”, comenta en la entrevista.

Detalla que cuando ella llegó a la Alcaldía se hacía una campaña de esterilización a la semana, pero por el número de habitantes y de animales, consideró hacer 13 jornadas diarias de esterilización, además de impartir talleres de tenencia responsable para los dueños de los animales.

Además de implementar campañas para los perros y gatos que viven en la calle, instalando albergues para atenderlos y darlos en adopción.

Clara Marina sabe que hay mucho por hacer en Iztapalapa, y considera que su experiencia la puede llevar a gobernar la Ciudad de México.

La aspirante ya levantó la mano para participar en la contienda interna de Morena, y aparecer en la boleta del proceso electoral del 2024, por esa razón el pasado 16 de septiembre se separó del cargo como alcaldesa de Iztapalapa.

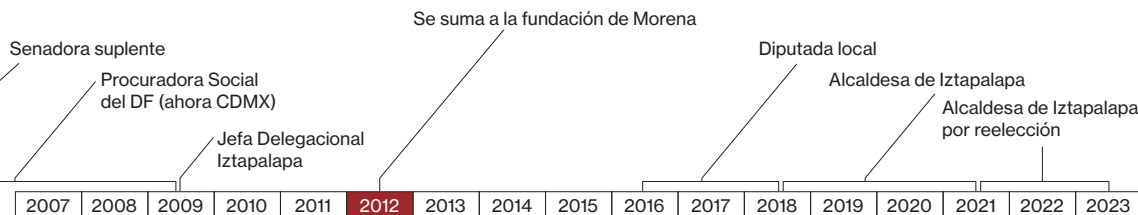
“Me voy, pero mi corazón se queda en Iztapalapa; me voy, pero el corazón de Iztapalapa se va conmigo a toda la Ciudad”.

—Karla Jazmín Rodríguez / Nación321.com

Por siempre AMLOVER

- La aspirante a gobernar la Ciudad de México, asegura que siempre ha contado con el respaldo del Presidente López Obrador





La carrera política de Clara Marina Brugada Molina, nació con la bandera del Partido de la Revolución Democrática (PRD), en los tiempos en que el actual Presidente Andrés Manuel López Obrador, también militaba en el perredismo.

La economista de carrera cuenta cómo ha sido su relación con el tabasqueño y en el momento que dejó el PRD, se sumó a Morena y a la Cuarta Transformación.

“En 1991 cuando Andrés Manuel López Obrador vino en marcha desde Tabasco con el éxodo por la democracia. Nosotros lo recibimos en San Miguel Teotongo, que es la entrada de la Ciudad de México, allí fue donde conocimos a Andrés Manuel y les dimos hospedaje, los apoyamos”, cuenta en entrevista con Nación321.com.

La exalcaldesa de Iztapalapa asegura que a partir de ese momento empezó una relación política muy importante con el actual Presidente de la República, donde coincidieron en la importancia y la necesidad de luchar por los más necesitados.

“El Presidente Andrés Manuel López Obrador defiende a la patria, pero pone en el centro los derechos humanos y reivindica su carácter universal”, ha destacado la morenista, en sus redes sociales.

Brugada asegura que una de sus mejores experiencias y recuerdos con López Obrador es cuando le cancelan la candidatura para gobernar Iztapalapa, y recibe el respaldo del tabasqueño.

“Viví con él (López Obrador) un momento muy importante, que fue justamente cuando me cancelan la candidatura a la jefatura delegacional de Iztapalapa”, menciona.

En las elecciones internas del PRD en 2009, Brugada le gana a su contendiente Silvia Oliva Fregoso, pero a tan solo 23 días de la elección, el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) anuló la candidatura de Brugada para entregársela a Oliva, cuando en las boletas electorales, que se utilizarían en las votaciones, ya aparecía la imagen de Clara como candidata perredista a la delegación (ahora Alcaldía) de Iztapalapa

“Tres semanas antes de que fueran las elecciones secuestraron mi nombre en la papeleta electoral, es decir, me cancela el Tribunal Federal Electoral la candidatura, pero deja mi nombre cuando tuvo todo el tiempo de cambiarla. La población quería que yo

“Tuve una infancia feliz, en donde jugar era prioridad. Fui una niña muy estudiosa, en la secundaria y la preparatoria siempre tuve las mejores calificaciones”

“Teníamos que hacer políticas públicas que transformaran la vida de las mujeres, porque de nada sirve que una mujer gobierne y que todas las demás sigan igual”

fuera la jefa delegacional, entonces en un acuerdo amañado entre los dirigentes del PRD y el Tribunal Federal Electoral tomaron esa decisión, y yo ya no podía competir por otro partido porque los tiempos estaban vencidos, pero en la papeleta electoral iba a aparecer mi nombre el día de la elección, era un engaño a la población.

“Fue una dinámica muy interesante. Andrés Manuel decidió apoyarme y me convertí en la única candidata del mundo que cuando yo llegaba y les decía a la gente si quieren que yo quedé no voten por mí, porque mi nombre iba a aparecer en la papeleta y entonces fue cuando llamamos a votar por otra persona y al final de cuentas ganamos, logramos evitar la imposición del Tribunal Federal”, recuerda.

La aspirante a gobernar la Ciudad de México comparte que López Obrador la acompañó durante unos 15 días haciendo campaña, para que los electores no votarán por ella.

“Era el único candidato que les decía a la gente... no voten por mí para que yo quede, para que yo quede voten por otra persona. Acá hacíamos asambleas por colonia, convocábamos a la gente, a Andrés Manuel lo quieren muchísimo en Iztapalapa y en todos lados”, dice.

—Karla Jazmín Rodríguez / Nación321.com

+

SOLUCIONES

Medioambiente



Aceleran empresas el paso hacia la sustentabilidad

Echan mano de tecnologías como la Inteligencia Artificial, la Realidad Aumentada, la Analítica de datos para crear soluciones sostenibles.

Las empresas de todo el mundo trabajan a marchas forzadas y contrarreloj para cumplir el compromiso que en 2015 se echaron encima con la ONU: lograr que 92 por ciento de ellas opere con cero emisiones en 2030; y están conscientes de que solo lo conseguirán con soluciones que les ofrecen las nuevas tecnologías.

A siete años del plazo fatal, muchas compañías nacionales y extranjeras, han encontrado en ellas soluciones que se alineen a su objetivo.

De entrada, los consejos de administración se dieron a la tarea de convocar a sus reuniones a dos directivos que hace unos años no consideraban, el CIO (Chief Technology Officer) y al CSO (Chief Sustainability Officer).

Ambas áreas, la tecnológica y la de sustentabilidad, empezaron a trabajar de manera conjunta en la integración y elaboración de estrategias y agendas para una más eficiente y sustentable toma de decisiones.

La historia comenzó en 2015

Aunque fue en ese año cuando los 139 países vinculantes de la ONU, sus empresas, ONG y otros grupos, firmaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, desde el 2000, surgieron las primeras inquietudes con las prácticas del nuevo milenio.

Sin embargo, la preparación del terreno no se dio sino 12 años después, en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sustentable en Río de Janeiro. Ahí se diseñó un programa de acciones que los Estados debían promover para cambiar el modelo de desarrollo basado en la explotación de recursos naturales.

La idea, destaca la ONU, era concientizar sobre que los recursos no eran ilimitados, que había una desigualdad en la distribución de beneficios y que las nuevas generaciones debían comprometerse con el futuro, con el fin de generar empleos de calidad, energía limpia y eficiente, seguridad, es decir, un mejor estilo de vida.

Se realizaron varios debates en los que participaron diferentes actores, uno de ellos fue el de la iniciativa privada con una agenda de desarrollo rumbo al 2015 y hasta 2030.

Al llegar el 2015, en Nueva York, se realizaron ocho rondas de negociaciones y de ahí surgió la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que consideraba 4 puntos de atención: *people, prosperity, peace and partnerships* (personas, prosperidad, paz y alianzas).

En esas rondas, las empresas se comprometieron a establecer estrategias para crear la ruta de avance hacia la sustentabilidad de sus operaciones, poniendo a las personas y al medio ambiente en el centro, para que en los siguientes 15 años, es decir, en 2030, 92 por ciento de ellas tuviera cero emisiones.

“El objetivo era contar con una agenda universal y holística para el logro del desarrollo sustentable”, destaca la ONU.

Primer step, 2020

Sin embargo, no todo avanzó como se esperaba. A 5 años de los ODS, la situación cambió drásticamente. Ese año, la ONU realizó el primer Informe donde reveló que los avances no eran nada positivos.

A través del ECOSOC (Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas) reconocía que la pandemia de Covid-19, y su crisis financiera, afectó a muchas empresas y gobiernos.

Aunque son estos, quienes deben abordar los ODS, las compañías son las que los operan, pues son el motor del crecimiento, del empleo, del crédito y desarrolladores de tecnología e innovación.

Tras conocerse el balance de 2020, innumerables empresas comenzaron a acelerar sus procesos, crear y operar iniciativas, estrategias e invertir en nuevas tecnologías. Para muchos expertos, fue el parteaguas de lo que ya se ve y está por verse.

La tecnología empieza actuar

Aunque no eran nuevas, en 2020, la inteligencia artificial, la realidad virtual o aumentada, la analítica de datos, drones autónomos, RPA (automatización robótica de procesos), entre otras tecnologías, empezaron a servirle a la sustentabilidad.

Las grandes empresas comenzaron a hacer números para adquirirlas y crear desarrollos *indoor*, que les ayudaran a acelerar sus estrategias que, tras la pandemia y en medio de la crisis, habían frenado.

Expertos de diversas consultoras, como Accenture, PWC, Deloitte, entre otras, advierten que estas tecnologías son ya un facilitador de la sustentabilidad, pues son las que han ayudado a crear, diseñar, ejecutar y planificar mejor las estrategias de las empresas, generando ahorros económicos y en recursos naturales.

Sin embargo, un estudio de Microsoft y la consultora PWC, destaca que los beneficios no solo son para ellas, a la economía mundial le aportan 5.2 billones de dólares.

Una encuesta de la revista científica *Nature Communications* destaca que la IA puede convertirse en un facilitador en el 79 por ciento de los ODS.

Estas tecnologías han permitido eficientar mediciones, elaborar análisis, balancear datos y predecir errores sobre las estrategias desarrolladas por las empresas. Han ayudado a innovar en sistemas energéticos bajos en carbono con la integración de energías limpias, eficiencia energética con plantas, por ejemplo de biomasa.

Han creado algoritmos de prevención de desastres y cobertura satelital, todo ello enfocado a una mejora en la gestión ambiental.

Así, las áreas tecnológicas y de sustentabilidad de las empresas se han transformado en las generadoras del cambio, al fusionar sus temáticas.

En la jugada

Todas estas estrategias han sido aterrizadas en quienes deberán entregar cuentas a la ONU en 2030: las empresas.

Compañías globales como Grupo Bimbo, Cemex, Modelo, Repsol y Home Depot, con operaciones alrededor del mundo, han establecido estrategias y tropicalizado otras.

Bimbo, la panificadora mexicana número 1 en el mundo, con presencia en 34 países, ha desarrollado iniciativas alineadas a los ODS de la ONU. Tiene un plan dividido en tres ejes fundamentales: cero residuos, cero emisiones netas de carbono y agricultura regenerativa.

Su estrategia no solo es al 2030, sino al 2050 donde ►

Tecnología a favor de la sustentabilidad

Las posibilidades energéticas inteligentes, una electrificación más eficiente y eco-friendly, con herramientas de prevención, mantenimiento y contención de daños, hasta autoabastecimiento, ciberseguridad, entre otros, son los beneficios de la tecnología sustentable.

70% de las empresas en el mundo han aumentado sus presupuestos tecnológicos para empatar estrategias de sustentabilidad.

678 mil millones de dólares sería el valor del mundo digital en 2030 ante la creciente demanda de las industrias para cubrir acciones de sostenibilidad.

90% de los consumidores considera que cambiarán a marcas sustentables si el precio y la calidad son similares.

13 tecnologías con efectos verdes: transporte eléctrico, tecnología informática, internet de las cosas, agricultura regenerativa, control satelital de procesos, reciclado de materiales, paneles solares transparentes, hidrógeno, comunicación 5G, Big Data, robótica, impresión 3D, inteligencia artificial.

Fuente: Bain & Company, Grand View Research

mejorar nuestros productos, servicios y operaciones, ampliar las oportunidades de inclusión financiera y construir nuevos modelos de negocio impulsados por herramientas digitales”, considera la refresquera.

Home Depot, por su parte, durante 2022 eficientó su estrategia de economía circular, al reciclar 2 mil 800 toneladas de cartón, 454 toneladas de plástico para emplayar y reutilizar más de 800 mil tarimas de madera. La empresa realizó un programa de eficiencia energética en sus tiendas minimizando la huella de carbono.

Hoy, casi la mitad de la energía que consumen son de fuentes renovables.

Ahorran luz gracias a los domos translúcidos y a la utilización de tecnología LED; también agua por la captación de agua de lluvia, instalación de mingitorios secos y recuperación del agua condensada de los climas. Fomenta el crecimiento sostenible de empresas y negocios, y ya ofrece casi 2 mil productos ahorradores, 44 por ciento más que el año anterior, disponibles en el catálogo de Eco Opciones. La mayoría de estas iniciativas, sin el apoyo de nuevas tecnologías, habrían quedado solo en el papel o en buenas intenciones, todas ellas se han elaborado tomando en cuenta los ODS de la ONU.

Hoy, la economía global, las nuevas generaciones y las políticas públicas demandan que las empresas no solo tengan una visión de negocios con enfoque en sus balances, sino que ejecuten estrategias que cumplan tanto con sus inversionistas y sus rendimientos, como con su comunidad, poniendo al medio ambiente y a las personas en el centro de su ecuación y eso solo lo podrán lograr con tecnología, sustentabilidad y muchas responsabilidad. —Arantatzú Rizo

◀ la idea es lograr que 100 por ciento de su abastecimiento de materias primas sea de tierras cultivadas con prácticas de agricultura regenerativa, creando una economía circular.

Cuenta con una flotilla de vehículos eléctricos, opera sistemas de reciclaje y reciclaje post-consumo, utiliza energía renovable, opera plantas de tratamiento de agua, además de sistemas de captación de agua pluvial.

Otro ejemplo es Repsol que diseñó un plan de sustentabilidad global que ha ido internacionalizando a los países donde tiene operaciones. En México, las metas están fijadas por quinquenio, apostando al uso de nuevas tecnologías con las que busca reducir sus emisiones hasta en 70 por ciento.

Importantes refresqueras y cerveceras han establecido programas de desplastificación. FEMSA utiliza fuentes renovables de energía como la eólica para sus plantas, también ha adquirido unidades eléctricas, y sistemas para el reciclaje de plástico.

En 2020, emitió su primer bono verde, el primero en su tipo y el más grande para una empresa latinoamericana; en 2023 colocó un bono vinculante a la sostenibilidad por un total de 9 mil 273 millones 843 mil 400 pesos, entre otras iniciativas.

“Estamos aprovechando el poder de la tecnología para



Cómo detectar el lavado verde

Hasta ahora, la regulación del lavado verde ha sido limitada, pero están surgiendo tácticas más proactivas.

El lavado verde o *green washing* es la manera que tienen las empresas de aprovechar a su favor las preocupaciones de todos sobre el cambio climático. Aquí tienes una guía para detectarlo.

¿Qué es el lavado verde?

En términos generales, es cuando las empresas afirman, de manera cuestionable, su buena fe ambiental para atraer más negocios o menos escrutinio.

En la práctica, el lavado verde puede ser confuso. Cuando British Petroleum cambió su nombre a BP (“Beyond Petroleum”) en 2001, muchos lo llamaron lavado verde (BP no estaba de acuerdo). Cuando Unilever Plc afirmó que su detergente para ropa Persil era “más amable con nuestro planeta” sin explicar cómo, un regulador de publicidad rechazó el comercial. Sin embargo, la compañía dijo que estaba “decepcionada” con la decisión.

Otros ejemplos, como un anuncio de HSBC Holdings Plc prohibido en el Reino Unido por promocionar el financiamiento verde del banco sin mencionar los combustibles fósiles, son aún menos evidentes (HSBC respondió que su plan de emisiones netas cero se alinea con las directrices de las Naciones Unidas). Se espera que la resistencia regulatoria a este tipo de “engaño por omisión” gane fuerza en los próximos años.

Hasta ahora, la regulación del lavado verde ha adoptado un enfoque limitado, pero están surgiendo tácticas más proactivas: la Comisión Europea ha propuesto una legislación que prohibiría términos específicos cuando no estén respaldados por evidencia.

El escrutinio por el lavado verde

En una encuesta reciente en Estados Unidos, el 68% de las personas dijeron que pagarían más por productos sustentables. Eso significa más incentivos para que las empresas se centren en sus credenciales medioambientales (reales o exageradas) en sus campañas de *marketing*. Si proliferan afirmaciones dudosas, los consumidores pueden concluir que la sustentabilidad no vale el esfuerzo o el gasto.

“Están dispuestos a pagar precios más altos debido a la protección del medio ambiente”, dice Gilly Wong, quien es directora ejecutiva del Consejo de Consumidores, un grupo de observación y vigilancia. “Pero si el esfuerzo y el dinero que invierten no dan sus frutos, los estás desmoralizando.

Los estás desanimando”. Además: si las empresas son libres de hacer afirmaciones engañosas, resulta aún más difícil realizar un seguimiento del progreso en relación con los objetivos climáticos.

Cuidado con la jerga climática

A principios de este año, la Comisión Europea publicó una lista de palabras de moda para ayudar a identificar el lavado verde. Incluye “clima neutral”, “carbono neutral” y “CO2 compensado”, que a menudo son indicadores de que una



empresa depende de dudosas compensaciones de carbono para sonar mejor.

En Estados Unidos, las Guías Verdes de la Comisión Federal de Comercio (escritas para empresas y especialistas en *marketing*) también identifican la palabra “ecológico” como potencialmente

Interrogar afirmaciones comparativas

Afirmaciones comparativas y superlativas como: “¡50% menos plástico!”, “La opción más ecológica!”, siempre merecen preguntas de seguimiento para llegar al fondo. ¿Cincuenta por ciento menos de qué o desde cuándo? ¿“Más verde” según lo define quién y cómo? ¿Qué tan bien auditadas están estas afirmaciones? ¿Y están comparando un producto moderno con un predecesor altamente contaminante que existía antes de las regulaciones ambientales actuales?



Questionar materiales mágicos.

Un número cada vez mayor de productos y materiales de empaques se describen como “reciclables” o “compostables”, pero hay matices detrás de esas palabras. Existen diferentes reglas de reciclaje para diferentes materiales.

Lo mismo ocurre con el compostaje: algunos productos se pueden convertir en abono en casa, otros se pueden recoger para un programa municipal y otros deben ir a instalaciones

especiales. Revisa el etiquetado cuidadosamente.



Cuidado con los términos vagos

Frases no específicas como “hacer un cambio” o “hacer una elección más ecológica” carecen en gran medida de significado. También lo son los logotipos y las certificaciones otorgados por una empresa a sí misma o, incluso, por grupos industriales a miembros de esa industria sin auditoría externa ni metodología pública.

Cabe destacar que también el color de un producto puede ser engañoso: adornar anuncios o



envases con imágenes de plantas verdes puede dar la falsa impresión de que algo es una elección respetuosa con la naturaleza.

—Olivia Rudgard



Greg Davis

Director
de inversiones
en Vanguard

¿Llegamos a una era de tasas altas?

El director de uno de los mayores fondos de inversión del mundo, que administra 7 billones de dólares, habla del futuro de las tasas, del *nearshoring* y aconseja a México apostar por la educación como lo hizo China.

Por
Jonathan Ruiz

Fotografías
Enrique Ortíz

Desde 2009, el mundo experimentó un largo período de dinero “barato”, de tasas bajas promovidas por bancos centrales como la Reserva Federal y el Banco de México; ahora que detener la inflación supera la intención de generar crecimiento, parece haber llegado una época en la que el crédito pierde accesibilidad y no está claro cuánto tiempo puede durar.

En exclusiva con *Bloomberg Businessweek México* durante su visita a clientes en el país, Greg Davis, director de inversiones (CIO) en Vanguard —que junto a BlackRock es uno de los mayores fondos de inversión del mundo occidental—, sugiere que la tasa de fondos federales a largo plazo que en momentos críticos recientes se acercó al cero, podría rondar el 3.5 por ciento debido a las expectativas de inflación, insinuando que los fondos del Tesoro a 10 años se acercarían al 4.5 por ciento. Davis recalca la imprevisibilidad de los riesgos geopolíticos y aconseja concentrarse en lo controlable: costos, diversificación y minimizar gastos de inversión. En tiempos inciertos, la estrategia es vital.

El *nearshoring* emerge como una estrategia prominente, impulsada por preocupaciones de la cadena de suministro y la geopolítica. Davis alude al potencial de México en la cadena, pero a pregunta expresa admite su estancamiento tecnológico,

sugiriendo que debe enfocarse en innovación y tecnología, siguiendo el modelo de China.

¿Cuánto tiempo consideras que durará la baja de inflación?

Si nos fijamos en la inflación de EU, diríamos que ha habido un enorme progreso en términos de dónde estamos hoy en comparación con dónde hemos estado. La inflación llegó a situarse en 9 por ciento y ha remitido a 3 por ciento. El desafío que creo que enfrentaremos es el hecho de que el paso final de intentar ir del 3 por ciento al objetivo de la Reserva Federal, del 2 por ciento, va a ser difícil y tomará algún tiempo.

El factor más importante será la fortaleza del mercado laboral. El país ha creado empleos a un ritmo de aproximadamente 200 mil por mes durante los últimos meses, y esa cifra sigue siendo mayor que la tasa de reemplazo. Si pensamos en las nuevas incorporaciones a la fuerza laboral, se necesitan alrededor de 100 mil puestos de trabajo para alcanzar el equilibrio. El hecho de que se agreguen 200 mil nuevos puestos de trabajo cada mes significa que la tasa de desempleo seguirá bajando con el tiempo y habrá una presión continua en términos de salarios, porque hay más puestos vacantes en relación con la cantidad de trabajadores. ▶



◀ Por tanto, lo que hemos estado viendo en los mercados laborales es que antes estábamos en un punto donde había casi 2.1 puestos vacantes por cada trabajador disponible. Ese número ha bajado a cerca de 1.5 o 1.6. El promedio a largo plazo está más cerca de 1.1. Por tanto, todavía hay una enorme presión en términos del mercado laboral. Y mientras haya presión en el mercado laboral, eso es un buen augurio para quienes buscan aumentos salariales, y eso detona inflación, porque las empresas tienen que trasladar esos costos con el tiempo o disminuir sus márgenes de beneficio, no hay de otra.

En un mercado laboral fuerte, con un sólido crecimiento salarial, ese tipo de factores seguirán ejerciendo presión sobre la inflación y dificultarán que la Reserva Federal baje del 3 o 3.5 por ciento a su objetivo del 2 por ciento.

¿Crees que las altas tasas de interés se mantendrán?

Así es como lo veo: empecemos con lo que ha dicho la Reserva Federal: ellos buscan la tasa neutral. Esa tasa de los fondos federales es básicamente medio punto porcentual. Nuestra estrella (r-star), como la llaman.

En términos reales, nuestra estrella es medio punto porcentual. Nuestro equipo de estrategia de inversión cree que ese número está más cerca del 1.5 por ciento. Entonces tomas ese número y le sumas la inflación. Si el objetivo de inflación es del 2 por ciento, a eso le añades un rendimiento del 1.5 por ciento y tienes una tasa de fondos federales a largo plazo de alrededor del 3.5 por ciento.

Luego hay que asumir que, si vas a prestar dinero a un gobierno o a cualquier otra persona, si estás prestando ese dinero a 10 años en lugar de a un día, debería esperarse que obtengas más. En este momento hemos estado en un entorno donde la curva de rendimiento está invertida, pero a largo plazo se esperaría una curva de rendimiento normal con pendiente ascendente y debería haber una prima de plazo por prestar dinero por un período de tiempo más largo con relación a prestar a corto plazo. Entonces, si tomas el 3.5 por ciento y le sumas una prima de plazo normal de unos 100 puntos base, el valor razonable del rendimiento del bono del Tesoro a 10 años debería estar en algún lugar cercano al 4.5 por ciento; hoy estamos en torno al 4.2 por ciento.

Aún no llegamos al valor razonable. Ahora bien, ¿qué acaba pasando con el extremo corto de la curva? A medida que la economía comience a debilitarse con el tiempo y entremos en una recesión, lo que estimamos sucederá hacia el final de 2024, podrías encontrarte con que las tasas a corto plazo empiezan a bajar, y a esos inversionistas les habría ido mejor si hubieran invertido más lejos de la curva porque ese rendimiento a corto plazo ya no es duradero, porque esas tasas de interés van a empezar a bajar.

Nosotros creemos que el estado estacionario para la tasa de interés a largo plazo de los fondos federales es probablemente del 3.5 por ciento. Ellos están contemplándola en 2.5 por ciento. Eso es lo que han comunicado al mercado. Así que estamos un poco por encima de lo que la Reserva Federal ha dicho, pero tendremos que esperar y ver.

¿A tecnología, a energía? ¿A dónde irá el dinero en los próximos años?

Tenemos carteras diversificadas, de base más amplia. Por lo tanto, cubrimos mucho. La mayor parte del dinero que administramos internamente está sobre todo en acciones, son principalmente índices. También tenemos un pequeño componente

Así es como lo veo, empecemos con lo que ha dicho la Reserva Federal: ellos buscan la tasa neutral. Esa tasa de los fondos federales es básicamente medio punto porcentual.



cuantitativo, unos 40 mil millones de dólares. Pero la mayoría de nuestros 5 billones de dólares gestionados en renta variable, son fondos indexados de acciones. Por lo tanto, se trata de mandatos de base amplia que contemplan mercados enteros.

Tenemos un par de carteras de subsectores, pero en su mayor parte, cuando pensamos hacia dónde vemos que va el dinero de nuestros clientes, va a estos mandatos de base amplia como el mercado de valores total, el mercado de valores internacional total, el S&P 500 y cosas de esa naturaleza, porque la gente quiere una exposición amplia debido a que la mayoría de los inversores, al menos los que vienen a Vanguard, se han dado cuenta de que es muy difícil saber si un sector específico tendrá un rendimiento superior al del mercado en los próximos tres a cinco años. Solo quieren una exposición amplia y quieren cubrir todo el mercado.

Por eso somos escépticos. Al fin y al cabo tenemos participación en todas las empresas que cotizan en bolsa, algunas serán ganadoras, otras serán perdedoras. Pero estamos en todas ellas. No obstante, con el tiempo, debido a la prima de riesgo de las acciones, esperaríamos que pudieran producir fuertes retornos para los clientes, simplemente que alcancen esa 'beta' del mercado.

Pero nuestros clientes, en su mayor parte, se centran en una exposición amplia en lugar de una sectorizada, bien sea el sector de la salud, la energía y cosas de ese estilo. Tienen un enfoque más amplio.

En cuanto a regiones: Norteamérica y Asia crean tecnología y tienen posibilidades de invertir en capital. Pero no vemos lo mismo en Europa ni en América Latina, ¿qué les hace falta?

Creo que por todo el mundo han surgido fuentes de innovación. Claramente ha habido ecosistemas que se han construido en torno a las universidades, en torno al financiamiento. Uno piensa en Silicon Valley con varias universidades que desarrollan ideas desde un punto de vista empresarial y luego tienen a la mano el fondeo del capital riesgo, justo ahí en la carretera Sand Hill Road. Por lo tanto, hay un ecosistema que ayuda a alimentar a estas empresas y las ayuda a ser más exitosas porque puede conectarlas y brindarles orientación operativa que permitirán que estas empresas tengan éxito.

Hemos visto una enorme cantidad de innovación, pero la realidad es que los inversores de capital privado y de capital riesgo están buscando grandes ideas alrededor del mundo. Así que no es exclusivo de EU.

Nuestro economista en jefe ha investigado el efecto multiplicador de ideas. Y la investigación ha demostrado que las mejores ideas provienen de otras ideas. No es que a alguien se le ocurra de la nada una idea brillante. Es más bien como si hubiera repetido la idea que alguien más tenía pero mejorada. Y esa mejora es algo que puede suceder en cualquier parte del mundo.

¿Qué oportunidades o posibilidades de inversión ves vinculadas al *nearshoring*? ¿Cómo afecta o cambia tu cartera?

Considero que el *nearshoring* tendrá un mayor impacto en términos del costo de hacer negocios para una variedad de grandes empresas. Por eso la gente se fue a Asia buscando costos de producción y mano de obra más bajos; no obstante, las preocupaciones sobre la cadena de suministro y el riesgo geopolítico entre diferentes países están haciendo que algunas personas reconsideren. Están tratando de descubrir si hay otros lugares, ya sea México, Canadá o Europa, con mejores dinámicas geopolíticas. Pero la realidad es que mucho se tercerizó a estos países del Lejano Oriente porque era más barato. En la medida en que haya desglobalización, se esperaría que fuera algo inflacionaria, a menos que las empresas estén dispuestas a aceptar ganancias y márgenes de ganancia más bajos, lo que probablemente no harán a largo plazo. Así que definitivamente creemos que será un desafío en términos de rentabilidad, y que será algo inflacionario.

Hay quienes hablan de un nuevo momento para México, ¿consideras que México lo vive?

Diría que hay una relación muy fuerte entre Estados Unidos y México, y por el hecho de que estén cerca, con el *nearshoring* del que hablábamos, México claramente sería un beneficiario de ese trabajo. Por eso, en la integración de las cadenas de suministro, cuya naturaleza es global, este país es un proveedor clave y parte de la cadena de suministro de Estados Unidos. Y lo único que puedo prever es que esa dinámica se fortalezca con el tiempo, dadas todas esas otras dinámicas geopolíticas de las que estábamos hablando. Así que creo que está en un buen lugar y probablemente solo pueda fortalecerse con el tiempo.

En cuanto a la relación de intercambio comercial, en México todavía producimos el mismo producto que fabricábamos hace 25 años y estamos vendiendo lo mismo. Crece la brecha con las naciones avanzadas, ¿qué opinas sobre eso?

China estaba en una situación similar. Estaban en el tramo de la baja tecnología, producían básicamente bienes a un costo muy bajo, y finalmente llegaron a un punto que entrañaba más innovación, más inversión en tecnología. La tecnología es de vital importancia para aumentar el valor, no basta solo con el trabajo humano. Más productividad y más competitividad, aumenta el PIB y el efecto riqueza para toda la economía. Y eso es de vital importancia. ¿Y cómo se llega allí? Pues la educación es un componente clave para eso. Asegúrate de aprovechar los sistemas universitarios tanto como sea posible y de crear un entorno donde pueda ocurrir la innovación, y de que se realicen las inversiones adecuadas para que no se trate solo de mano de obra barata o producir materias primas, sino también del valor agregado que va adjunto, y China ha hecho un trabajo realmente bueno en ese respecto. Han aprendido cómo se hacen esas cosas y han invertido en la infraestructura para crearlas. La razón por la que Alemania vende menos automóviles a China es porque China ahora fabrica sus propios autos, porque ha aprendido de algunos de los mejores fabricantes del mundo. Creo que México también tiene una gran oportunidad en ese espacio.

Hay muchas cosas que puedes controlar, pero otras no. De las que no puedes controlar, ¿cuál te preocupa más?

Creo que las cosas que no puedes controlar en realidad tienen que ver con el riesgo geopolítico. Las tensiones que se dan entre los países siempre son cosas que van a tener un impacto en los mercados y en el funcionamiento de las economías. Sabes que existen y que pueden tener un efecto negativo en términos de si tu tecnología se puede vender o no en un determinado mercado o si cierto tipo de tecnología se ▶

Tenemos carteras diversificadas, de base más amplia. Por lo tanto, cubrimos mucho. La mayor parte del dinero que administramos internamente está sobre todo en acciones, son principalmente índices.



◀ puede importar o no. Esos son factores importantes con los que lidian todas las empresas cuando piensan en la innovación, en la inversión, en quiénes son sus clientes, en cómo son sus cadenas de suministro; y el riesgo que el entorno geopolítico imprime en eso también será sumamente importante.

La guerra no existía en nuestro contexto. Ahora hablamos de una guerra en Ucrania y de un posible conflicto en el sudeste asiático, ¿cómo afrontas eso?

Considero que una de las cosas de las que debes preocuparte y que puedes controlar, pero no podemos controlar el conflicto que está ocurriendo entre Ucrania y Rusia, tampoco si escala o no un conflicto potencial en el sudeste asiático. Lo que podemos controlar para nuestros clientes es insistir en algunas cosas que son de importancia crítica, como son los costos, es decir, cuánto pagas por las inversiones que haces, y asegurarnos de que tu cartera esté diversificada. Y una diversificación amplia no solo significa acciones, bonos y efectivo, sino también diversificación global. Asegurarnos de que no tengas todo tu riesgo en un solo mercado. Porque

sabemos que las economías crecen a diferentes ritmos, la política monetaria y la política fiscal funcionan de manera diferente en diferentes mercados.

¿Qué crees que les espera a las empresas con la revolución de la inteligencia artificial? ¿Qué nos puedes decir sobre el futuro del trabajo?

Sí, diría que la IA parece ser algo que va a ser muy disruptivo en la forma en que opera una empresa. Y disruptivo de una manera positiva, desde el punto de vista de la eficiencia. Pero ha habido mucha investigación histórica y la consultora Gartner tiene algo llamado el ciclo de sobreexpectación. Y lo que termina sucediendo es que mucha gente sobrestima el impacto que la nueva tecnología tendrá en el corto plazo, pero subestiman la tecnología y el impacto que tendrá en el largo plazo. Así que hay una enorme expectación sobre ChatGPT y cosas de esa naturaleza y la capacidad de aprovechar grandes modelos de lenguaje.

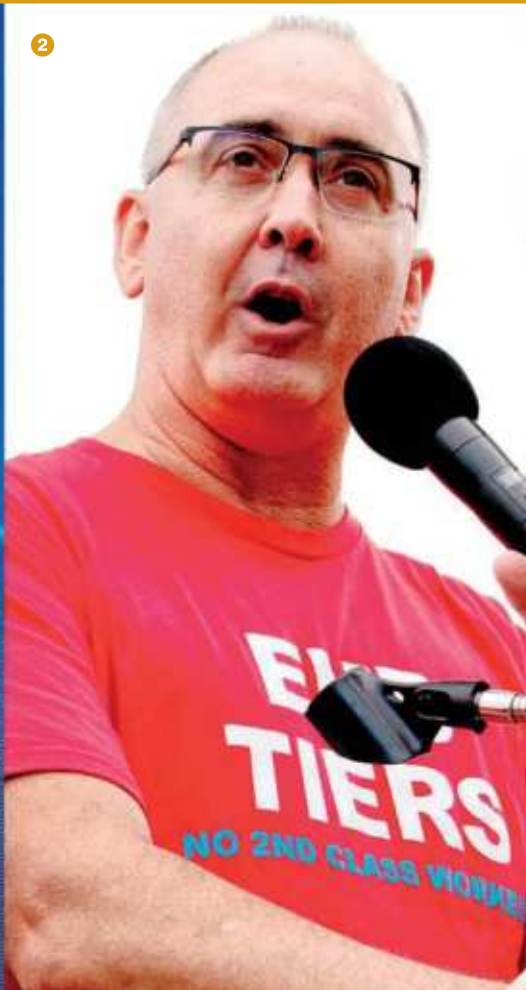
Creemos que será una herramienta muy poderosa que hará que muchos trabajos sean más eficientes y creará un crecimiento de la productividad que probablemente no hemos visto en bastante tiempo. Pero el mercado está dando por sentado que eso va a suceder muy pronto. Probablemente llevará bastante tiempo para que esté preparado y operativo.

Son tus clientes, ¿qué recomiendas a las Afores?

Con ellas he tenido oportunidad de intercambiar opiniones sobre la evolución de la economía, no solo en Estados Unidos, sino en el mundo en general, y del impacto que eso tendrá en los tipos de activos. La pregunta se vuelve la siguiente: si estás administrando un fondo de pensiones, ¿cómo posicionas tu fondo de pensiones para tratar de asegurarte de que esté creciendo de forma sólida con el tiempo? Y, en última instancia, en lo que nos hemos centrado es en hablar de las valoraciones en el mercado de acciones, el hecho de que los mercados de renta fija hoy en día, no solo en EU, sino también en México, ofrecen un valor tremendo y significativamente mayor que hace 10 años.

Comenzaré con lo que ha pasado en EU: ahí tenías tasas de interés básicamente fijadas en cero. Por eso, si invertías en el mercado de renta fija, en su mayor parte estás perdiendo en relación con la inflación. Ahora en EU estamos en un punto en el que, si inverties en un fondo del mercado monetario, puedes obtener un rendimiento del 5.25 por ciento. En México no ocurre lo mismo; sin embargo, sigue siendo un rendimiento real que los inversores ahora pueden conseguir, mientras que si miramos atrás a los últimos 10 años, básicamente estaban perdiendo frente a la inflación. Los 525 puntos básicos de aumentos de tasas en EU han ayudado a elevar las tasas a corto plazo. La curva todavía está muy invertida, de modo que los bonos a 10 años todavía cotizan por debajo del nivel de los bonos del Tesoro a corto plazo.

Por eso, se están creando muchas oportunidades para los inversores desde el punto de vista de que ahora estamos en un entorno en el que los mercados accionarios presentan valoraciones algo elevadas. Los inversores ahora tienen una opción. Pueden depositar dinero en un fondo del mercado monetario donde pueden invertir en un fondo de bonos y aún así obtener un rendimiento. Mientras que, en el pasado, esos rendimientos eran relativamente bajos. Y ahora tienen opciones además de invertir en acciones, que desde nuestra perspectiva parecen un poco sobrevaloradas. **B**



Un viaje a Acapulco, el arma de ataque en la lucha de automotrices y el sindicato

Por David Welch, Keith Naughton, Gabrielle Coppola y Josh Eidelson

LAS AUTOMOTRICES DE DETROIT SOBREVIVIERON A LA pandemia y a la escasez de semiconductores. Atravesaban una transición histórica hacia la era de los vehículos eléctricos, respaldada por miles de millones de dólares en subsidios de la Administración Biden. Las ganancias estaban llegando. Luego impactó el “huracán Fain”.

La huelga encabezada por Shawn Fain, presidente del sindicato United Auto Workers (UAW), en tres fábricas (General Motors, Ford Motor y Stellantis NV) no es un choque ordinario entre trabajadores e industrias. Este exelectricista de Chrysler tenía en mente un drástico reajuste de las escalas salariales y de las condiciones laborales que cambiaría significativamente la economía de la fabricación de automóviles. ▶

Previo al estallamiento de la huelga en EU, la asistencia virtual a una sesión de negociación de un alto ejecutivo de Stellantis, quien se ubicaba en el puerto mexicano, molestó a UAW, que lo exhibió en redes sociales con lentes de sol y sonriendo en la playa.

◀ El líder sindical tomó por sorpresa a los ejecutivos con demandas de aumentos salariales del 40 por ciento durante los próximos cuatro años y una semana laboral de 32 horas, algo inaudito en la industria manufacturera estadounidense.

Igual de chocante ha sido el estilo de negociación poco convencional de Fain. En lugar de seguir décadas de precedentes y apuntar a una empresa a la vez, Fain reunió a la vez a las tres empresas que emplean a 146 mil afiliados sindicales, generando un daño importante al interrumpir la producción de camiones y vehículos utilitarios. Y dejó abierta la posibilidad de cerrar plantas aún más lucrativas, las de las camionetas pickup, si fuera necesario.

Dos días antes del plazo límite de la huelga, Fain incluso plantó a la realeza de la industria automotriz y no se presentó a una sesión de negociación con Bill Ford, bisnieto de Henry Ford. “Nunca hemos visto algo como esto”, dijo el CEO de Ford Jim Farley.

La agresividad del UAW refleja en muchos sentidos el estado de ánimo más asertivo del trabajador estadounidense, que está nervioso por la seguridad laboral en la era de la inteligencia artificial y enojado por una desigualdad económica cada vez mayor. En este verano de huelgas donde escritores y actores de Hollywood suspendieron sus labores, y trabajadores de empresas tan variadas como Starbucks, Amazon, Apple y Microsoft votaron a favor de sindicalizarse en los últimos dos años, el drama del UAW ha adquirido una importancia más amplia.

La postura combativa de Fain es arriesgada. Si los trabajadores se sacrifican durante meses, con los efectos que eso tendrá en sus vidas y las de los demás, solo para terminar aceptando algo mucho más cercano a lo que las compañías están ofreciendo, esto podría servir como esas moralejas que los gerentes usan para tratar de disuadir a los trabajadores.

La huelga del UAW también es peligrosa para el Presidente estadounidense Joe Biden, quien tiene como pilar de su agenda económica la producción de baterías y vehículos eléctricos. ¿Podrá estar a la altura de su fama de ser el Presidente más pro-sindicatos de la historia, sin comprometer la competitividad de la industria automotriz estadounidense frente a rivales de menor costo, liderados por China?

“Si el sindicato ha dado un giro más militante y es castigado por ello, eso intimidará a los trabajadores en todos los ámbitos”, dijo el historiador de la Universidad de Chicago Gabriel Winant. “Si el sindicato gana, reforzará el mensaje que ya circula con mayor frecuencia: que ahora es el momento en que los trabajadores tienen la sartén por el mango”.

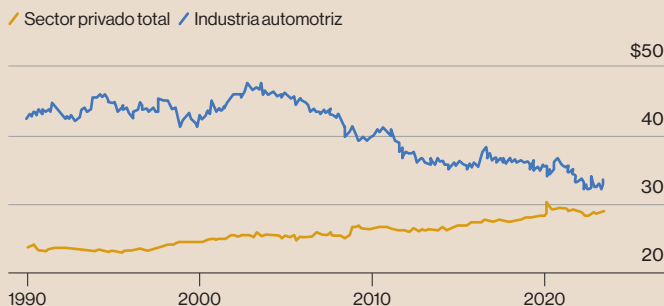
Desde hace décadas que en las mesas de negociación de Detroit no se ve que los trabajadores lleven la voz cantante. Las otrora dominantes GM, Ford y Chrysler enfrentaron una crisis tras otra, comenzando con la crisis petrolera en la década de 1970 y la aparición de autos compactos más eficientes en el consumo de combustible en Alemania y Japón. Chrysler necesitó un rescate para llegar a la década de 1980, cuando las cuotas de importación llevaron a empresas como Honda y Toyota a establecer plantas en todo Estados Unidos que el UAW intentó organizar sin éxito.

Fain se unió al sindicato en una planta de fundición en Kokomo, Indiana, en 1994. En la década siguiente, los salarios de los trabajadores automotrices se estancaron y luego comenzaron a disminuir de forma constante.

Los cierres de plantas y las concesiones por parte del UAW

Décadas de disminución de salarios reales

El salario promedio por hora ha caído 30 por ciento desde 2003



Fuente: US Bureau of Labor Statistics

Nota: Los salarios promedio por hora de trabajadores de producción y aquellos que no supervisan a otros están expresados en dólares actuales.

(que incluyeron la creación de un fondo sindical para la atención médica de los jubilados y la creación de rangos salariales más bajos para los nuevos trabajadores) no fueron suficientes para evitar que GM y Chrysler quebraran en 2009. Pero esas prestaciones y los 80 mil millones de dólares que la administración Obama desembolsó en otro rescate allanaron el camino para que las empresas salieran de la bancarrota y se recuperaran rápidamente.

El sindicato no logró capitalizar la recuperación de las automotrices tal como pedían muchos trabajadores. Las conversaciones laborales estuvieron llenas de opacidad, los líderes del UAW negociaron con los directivos a puerta cerrada en la sede del sindicato, llamada Solidarity House. Un par de meses después difundían acuerdos tentativos que en los últimos años incluían aumentos salariales constantes de un solo dígito, pero también mantenían salarios más bajos para los nuevos empleados. “No negociamos a la vista de la prensa” fue un lema común entre los dirigentes de ambos lados.

Aquí aparece Fain, el primer presidente del UAW elegido directamente por los sindicalizados después de que dos de sus predecesores y sus subordinados cumplieran condena en prisión por gastar fondos sindicales en clubes de golf, hoteles de lujo y cenas ostentosas.

Meses después de asumir la presidencia en marzo de 2023, Fain se alejó de la tradición al no prestarse a las ceremonias de apretón de manos a las que normalmente asisten los directores ejecutivos y los líderes sindicales de las tres empresas para iniciar las negociaciones contractuales.

Brutalidad

Los intentos de la gerencia para conocer la postura de su contraparte no dieron buenos resultados. Si bien Carlos Tavares, CEO del grupo francés Stellantis, ha delegado en gran medida las negociaciones contractuales a su director de operaciones para América del Norte, se reunió con Fain una vez antes de que comenzaran las negociaciones.

Según la versión de Fain, Tavares se quejó de lo que llamó la “brutalidad” de las regulaciones sobre emisiones que dejan a la empresa sin otra opción que recortar costos para afrontar la transición a los vehículos eléctricos.



Miembros del UAW participan en una protesta frente a la planta de ensamblaje de Ford en Wayne, Michigan.

“Usó la palabra ‘brutalidad’ unas 40 veces en nuestra conversación”, dijo Fain en una entrevista con *Bloomberg*. “A nuestros trabajadores se les ha impuesto una brutalidad en los últimos 40 años: cerrar plantas y tener que desarraigar sus vidas”.

Cuando Stellantis y los dirigentes del UAW se reunieron por segunda vez en agosto, Mark Stewart, director de operaciones de América del Norte, no estuvo físicamente presente; se unió por videoconferencia desde Acapulco, México, donde tiene una segunda vivienda.

Esto fue tomado como una afrenta por algunos de los trabajadores que tuvieron que volver a las fábricas al comienzo de la pandemia para mantener funcionando las líneas de producción, mientras que a los empleados administrativos, en una política más flexible, se les permitió trabajar desde casa.

El nuevo equipo de comunicación del UAW, que incluye a veteranos de la campaña del senador Bernie Sanders a la nominación demócrata a la presidencia, aprovechó el paso en falso. Diversas cuentas de redes sociales que apoyaban al sindicato difundieron imágenes y fotografías de Stewart con lentes de sol sonriendo en la playa. El director de operaciones no faltó a la siguiente reunión.

La ofensiva de Fain se ha extendido a las actualizaciones casi diarias que éste envía a los afiliados. Ha divulgado las propuestas de las automotrices en direcciones de Facebook Live y ha criticado sus deficiencias, incluso tirando una a la basura. Esto ha obligado a las empresas a ser más abiertas sobre sus propuestas de aumentos récord y la restitución de los beneficios perdidos durante la crisis financiera.

Mientras tanto, Fain ha criticado los paquetes salariales de los directores ejecutivos y las multimillonarias recompras de acciones de las empresas. Repitió estas cifras durante una reciente aparición en los medios nacionales el 11 de septiembre, y le dijo a NPR que el sindicato tuvo conversaciones “mínimas” con los tres fabricantes de automóviles durante el fin de semana.

Aunque Fain ha culpado a las empresas de dar largas, él y su equipo han sido acusados a su vez de tomarse su tiempo para responder a las ofertas.

“No sé qué está haciendo Shawn Fain, pero no está negociando este contrato con nosotros”, dijo Farley, director ejecutivo de Ford, antes de que comenzara la huelga.

La siempre serena directora ejecutiva de GM, Mary Barra, estaba, en sus palabras, “extremadamente decepcionada y frustrada” por la huelga, que según ella no tenía razón de ser. Barra dijo a *Bloomberg Television* que su padre, un fabricante de troqueles sindicalizado, habría votado sí a la última oferta de GM.

Deja plantado a Ford y rechaza oferta

Ford llamó al presidente ejecutivo Bill Ford cuando estaba por vencer el contrato de la empresa con los trabajadores para que este presentara personalmente lo que la gerencia consideró la propuesta más generosa que jamás había ofrecido: un aumento del 20 por ciento, el restablecimiento de los pagos de ajuste por costo de vida y una ampliación significativa de la licencia con goce de sueldo.

Cuando Bill Ford, Farley y alrededor de una docena de ejecutivos llegaron a la sala de conferencias en el segundo piso de la sede de Ford en Dearborn, Michigan, fueron recibidos en la puerta por el vicepresidente del UAW, Chuck Browning, quien les explicó que Fain no acudiría.

“¿Por qué no?” preguntó Bill Ford. Browning no ofreció muchas explicaciones, según las personas que estaban allí, pero disuadió a los ejecutivos de malinterpretar la ausencia.

Dentro de la sala, más de 70 dirigentes sindicales estaban sentados en sillas a lo largo del perímetro. Ford alivió la tensión respondiendo preguntas sobre la gran victoria de la semana anterior de los Detroit Lions, el equipo de fútbol americano de su familia. Él y Farley expusieron su oferta durante unos 20 minutos, y Ford cerró con: “Puedo mirarlos a todos a los ojos y decir que creo que esta es una oferta justa”. El sindicato la rechazó.

Un día después, Farley seguía enojado por el plantón de Fain. “Bill Ford, el presidente de la empresa, la cuarta persona en dirigirla desde que Henry Ford fundó nuestra industria, sí estuvo allí”, dijo Farley. “Y Shawn no vino”.

Al día siguiente, la mañana antes de que los contratos expiraran a las 11:59 pm, Barra acudió a Solidarity House junto con el presidente de GM, Mark Reuss, el jefe de producción, Gerald Johnson, y otros ejecutivos con una oferta en la mano.

Tal como había sucedido el día previo en la sede de Ford, Fain los plantó. Barra y su equipo se marcharon, regresaron por la noche y presentaron la oferta cuando Fain les concedió una audiencia.

La propuesta era similar a la de Ford, con un aumento del 20 por ciento, y también fue rechazada.

El sindicato redujo su demanda de aumento al 36 por ciento a principios de esa semana y no estaba dispuesto a ceder más, según una persona presente en la reunión de Ford que pidió no ser identificada. Los negociadores del UAW han estado dispuestos a renunciar a su petición de una semana laboral de cuatro días, pero únicamente a cambio de más tiempo de licencia con goce de sueldo.

Ford estimó que la primera contrapropuesta del UAW aún duplicaría con creces sus costos laborales y la rechazó, calificando los términos de insostenibles. La empresa no consideró sería la oferta, sino más bien una táctica del sindicato para dar la impresión de haber dado a las empresas la oportunidad de evitar una huelga.

El jueves 14 de septiembre, a medianoche, 3 mil 300 trabajadores de la planta de ensamblaje de Ford en Michigan, en los suburbios de Detroit, dejaron de fabricar vehículos Bronco y camionetas Ranger y abandonaron sus puestos de trabajo. ▶

“Las Tres Grandes tienen encima a Tesla y las extranjeras, que están concentrando una mayor parte del mercado y aún no tienen sindicatos”



Miembros de United Auto Workers durante una manifestación del 15 de septiembre en Detroit.

50

◀ Otros 9 mil 400 trabajadores dejaron sus herramientas y enarbolaron carteles de protesta en una planta de Stellantis en Toledo, Ohio, dedicada a fabricar Jeeps, y en una planta de camionetas pickup GM en Missouri.

Biden, que en repetidas ocasiones minimizó la probabilidad de una huelga, ha hablado elogiosamente de los ejecutivos de las Tres Grandes. Sus alabanzas a Barra, la CEO de GM, por su liderazgo en los vehículos eléctricos, molestaron mucho a Elon Musk de Tesla.

Sin embargo, al estallar la huelga, Biden habló en la Casa Blanca sobre “las extraordinarias capacidades y los sacrificios de los trabajadores del UAW” y la cantidad de dinero que las empresas se han embolsado en los últimos años.

“En mi opinión, esas ganancias récord no se han comparado de manera justa con esos trabajadores”, dijo Biden. Y citó un reciente informe del Departamento del Tesoro sobre cómo los sindicatos benefician a la economía al aumentar los ingresos, la compra de viviendas, los ahorros para la jubilación y las prestaciones que incluyen licencia por enfermedad y guarderías.

Cada vez más estadounidenses están adoptando esta opinión, y el apoyo a los sindicatos ha aumentado desde un mínimo histórico en 2009, según una encuesta de Gallup. Una encuesta de Morning Consult realizada antes de la huelga arrojó que los adultos estadounidenses respaldarían la huelga del UAW por un margen de dos a uno.

“Esto es dinamita política, dinamita positiva, para Joe Biden”, indicó Andy Levin, excongresista demócrata, organizador sindical y jefe de personal del estado de Michigan. “Él puede apoyar a los trabajadores que se han movilizado para salvar a la clase media de este país, y esa es una lucha en la que él quiere participar”.

Por supuesto, el apoyo a la causa del sindicato puede quedar en entredicho por las repercusiones que Fain no vio venir. GM y Ford han anunciado despidos de trabajadores que no han hecho paro de labores, citando lo que han descrito como efectos indirectos de las huelgas de las tres fábricas. El UAW dijo que esos miembros no se quedarán sin ingresos.

Lo que dice *Bloomberg Economics*

Una huelga localizada de un mes de duración reduciría la nómina en 13 mil personas. Si se intensifica, una huelga que involucre a los 146 mil miembros del sindicato probablemente ocasiona un impacto en las nóminas no agrícolas en octubre. Y si bien los empleos se recuperarán en la misma medida después de la huelga, la incertidumbre que crea y la producción perdida podrían aumentar los riesgos de recesión justo cuando ya son elevados debido a los previos aumentos en las tasas de referencia.

La mayoría, *Bloomberg Economics* incluido, todavía espera que los pronósticos de la reunión de septiembre de la Reserva Federal indiquen que se avecina otra subida de tasas. Pero una huelga a gran escala del UAW -y la inminente suspensión de servicios y actividades gubernamentales (por las discusiones sobre el techo de la deuda)- podrían empujar a la Fed a posponer o desechar esa última medida de endurecimiento monetario.

—Anna Wong, economista jefe para Estados Unidos

Marc S. Robinson, quien es uno de los jefes de la consultora de teoría de juegos MSR Strategy y exejecutivo de General Motors que estuvo involucrado en relaciones laborales, dijo que si bien la huelga del UAW era previsible, una salida es mucho más difícil de predecir. “Simplemente no hay nada que sugiera que la huelga vaya a terminar antes de Halloween”, afirmó. “En esa fecha es cuando los sindicalizados empiezan a preocuparse por estar sin trabajo”.

Fain tendrá que llegar a acuerdos que pueda aprovechar para presentar argumentos más convincentes ante los trabajadores de las automotrices y de las empresas de baterías que no están organizadas bajo el sindicato.

De lo contrario, las armadoras de Detroit corren el riesgo de iniciar la era de los vehículos eléctricos en una posición similar a la que se encontraban cuando estalló la crisis del petróleo hace medio siglo: atrapadas con costos laborales que las ponen en una desventaja insostenible.

“Las Tres Grandes tienen encima a Tesla y las extranjeras, que están concentrando una mayor parte del mercado y aún no tienen sindicatos”, dijo William Gould, profesor emérito de la Facultad de Derecho de Stanford que formó parte de la Junta Nacional de Relaciones Laborales durante la presidencia de Bill Clinton. “Ese es el talón de Aquiles de las organizaciones sindicales”. **B**

—Con la colaboración de Chester Dawson, Ian Kullgren, Thomas Black y Alexandre Tanzi



Las 13 joyas gastronómicas en el mundo

Dónde es mejor comer
en esta temporada.
Por Kate Krader

▼ Costilla corta al
horno de leña, cocida
a fuego lento durante
12 horas y servida con
pimiento crujiente y yogur
ahumado, en Gallada en
Estambul.

P U R S U I T S

Es hora de salir y ampliar tus horizontes culinarios. Esta temporada, el crecimiento global se refleja en el menú de los restauranteros. Después de años de proyectos parados, los presupuestos son mayores y hay más inspiración por parte de los chefs de todo el mundo.

En agosto, la plataforma Statista informó que se proyecta que el valor de la industria de restaurantes de servicio completo aumentará a 1.8 billones de dólares en 2030, desde 1.5 billones de dólares el año pasado.

Los chefs están aprovechando la oportunidad para presentarse a nuevos públicos. Este mes, Mauro Colagrecó, chef propietario de Mirazur, galardonado con tres estrellas Michelin, hace su debut en el Reino Unido en el Raffles London, de 1.8 mil millones de dólares, en el lugar donde estuvieron las oficinas de Winston Churchill en tiempos de guerra. Un nuevo lugar en Australia del chef Mark Olive, en la Ópera de Sydney, ofrece una muestra de la cocina local en la que se especializa.

Otros están probando nuevos conceptos. Mehmet Gürs, con sede en Estambul, está creando un ambicioso salón en un nuevo desarrollo gastronómico muy por encima de Dubai. El equipo detrás del exitoso restaurante indio Dhamaka, en Nueva York, se está preparando para lanzar un restaurante filipino inaugural en el East Village de Manhattan.

Algunos chefs de alto perfil han decidido que este es un buen momento para regresar a casa después de hacerse famosos en otros lugares. Dominique Crenn, nacida en Francia, que tiene un pequeño imperio de exquisitos restaurantes en San Francisco, regresó a París para abrir Golden Poppy, un colorido restaurante que canaliza la energía de su California adoptiva. Daniela Soto-Innes, quien se convirtió en una estrella de Cosme, en Nueva York, está abriendo un restaurante en Punta de Mita en su México natal.

En otras palabras, será un otoño muy movido para cualquiera que busque los nuevos lugares más interesantes para comer. Aquí están los 13 sitios que debes incluir en tu lista de imperdibles.

AMÉRICA



Los platos en Ubuntu incluyen okra, arancini y sémola.

Ubuntu, Los Ángeles

Shenarri Freeman convirtió la comida vegana para el alma en un gran negocio. Su nuevo restaurante, en West Hollywood, es mayor tanto en escala como en alcance. Aquí, destaca especialidades inspiradas en África occidental, como servir arancini de arroz jollof con miso y preparar sémola con fonio supergrano cubierto con hongos ostra caramelizados. La carta de vinos consta de botellas de viticultores de propiedad negra como Kumusha y House of Brown.

► Abierto

LPM Restaurant & Bar, Las Vegas

El elegante lugar francés que evoca las soleadas costas mediterráneas tiene restaurantes en todo el mundo, desde su base en Londres hasta Miami y Hong Kong. Su hogar más nuevo es el hotel Cosmopolitan, de Las Vegas, en donde el espacio estará decorado con obras de arte de la Belle Époque y exhibiciones florales. Los platos incluyen rabo amarillo con aderezo de cítricos y chuletas de cordero marinadas en pasta de aceitunas a la parrilla con caviar de berenjena.

► Abre en noviembre



Anguila jengibre en Naks.

Naks, Nueva York

El grupo Unapologetic Foods, cuyos restaurantes Dhamaka y Semma han hecho de Nueva York un destino destacado para la comida india, ahora quiere que la ciudad se interese por la cocina filipina. Eric Valdez, experimentado chef de cocina de Dhamaka, preparará versiones poco convencionales de platos de su país natal, como KFC (pollo frito con salsa de pescado) e imbaliktad, un salteado de jengibre hecho con costilla de bisonte en lugar de carne de res.

► Abre a finales de septiembre

Rubra, Punta de Mita, México

Después de dirigir la cocina del aclamado Cosme, en Nueva York, Daniela Soto-Innes llevará su excelente comida mexicana al restaurante en la azotea con capacidad para 50 personas y vista al océano en el próximo W Punta de Mita, en Nayarit. Ella está planeando platos como el abulón con tepache de algas con su equipo liderado por mujeres. La carta de vinos contará con botellas de Baja California.

► Abre en diciembre

EUROPA

Mauro Colagrecó en Raffles London en OWO, Londres

El cerebro detrás de Mirazur en Menton, Francia, que ocupó el puesto número uno en la lista de los 50 mejores restaurantes del mundo de 2019 a 2021, está llegando al Reino Unido con tres lugares de comida en Raffles London en el ¡OWO!

El restaurante emblemático de Colagrecó ofrecerá platos a la carta artísticamente decorados y menús de degustación que ensalzan los productos locales. También servirá a los invitados en la Mesa Mauro's con capacidad para 20 personas, ubicada en una sala que evoca los días en que Winston Churchill acechaba los pasillos de la Antigua Oficina de Guerra.

► Abre a finales de septiembre

Montrose House, Edimburgo

Uno de los mejores comedores del Reino Unido es el pintoresco Timberyard, ubicado en un antiguo almacén cerca del Castillo de Edimburgo. La nueva empresa del equipo es un ambicioso bar de vinos en un edificio con torres de 1880 que aprovechará la lista de botellas de más de 40 páginas del restaurante. La planta baja albergará un salón y la planta superior un comedor de seis mesas con un menú de cuatro platos. El copropietario Joseph Radford supervisará la selección de vinos 100 por ciento europeos. La comida, del chef ejecutivo de Timberyard, James Murray, y del chef principal de Montrose House, Moray Lamb, incluirá platos como huevos rellenos de huevas de trucha y hostadas de morcilla con mostarda de pera y jerez.

► Abre a finales del otoño

Golden Poppy, París

Dominique Crenn, cuyo Bay Area Atelier Crenn la convirtió en la primera chef estadounidense en ganar tres estrellas Michelin, ha abierto su restaurante más informal hasta el momento, en el nuevo hotel La Fantasie del noveno distrito. En un espacio colorido que combina la energía californiana con toques franceses para ofrecer hot cakes de plátano cubiertos con una cucharada de caviar ahumado por 118 dólares.

► Abierto

Guethary, Mallorca, España

El repertorio centrado en mariscos y cocinado a leña en Elkano acumuló seguidores de culto que incluían a Anthony Bourdain. A finales del verano, se expandió desde su ubicación emblemática en la región vasca al actual punto de moda de España, Mallorca. Guethary, en el hotel Iberostar Selection Playa de Palma, está regentado por Aitor Arregi, hijo del fundador de Elkano, que se abastece de langostinos, pulpos, rape y langosta del mar Mediterráneo. El menú se finaliza minutos antes de que comience el servicio, según lo que esté disponible, y la carta de vinos enfatiza los embotellados orgánicos y biodinámicos de la isla, junto con propuestas de otras partes de España y Francia.

► Abierto



Pescado Ikejime en Golden Poppy.

Gallada, Estambul

Sólo hay un lugar en Estambul con dos estrellas Michelin: Turk Fatih Tutak. El chef y propietario, Fatih Tutak, ha creado una joya turca con acento asiático en el tejado del Península de Estambul, donde los asientos en la terraza con vistas al Bósforo son los más solicitados. Los menús fijos oscilan entre 140 y 190 dólares, con selecciones como tartar de atún adornado con tomate, tahini y yuzu, además de rib-eye añejado en seco durante 60 días con mantequilla de soja. Los cócteles incluyen el Kuala Lumpur, una mezcla de coñac, kalamansi y hojas de lima kaffir.

► Abierto

OCEANÍA**Midden por Mark Olive, Sydney**

La Ópera de Sydney se encuentra en un terreno que alguna vez fue el lugar de reunión de los nativos Gadigal. En su restaurante debajo de las icónicas velas blancas del edificio, el chef Mark Olive evoca esta historia en platos que incluyen ostras de roca con vinagreta de semillas de acacia y pierna de ualabí estofada con tomates nativos. La merienda incluye mini pasteles de canguro y bollos de mirto limón.

► Abierto

ASIA**Arrazuna por Mehmet Gürs, Dubai**

Cuando se inaugure, el desarrollo One&Only One Za'abeel estará repleto de estrellas como Anne Sophie Pic y Tetsuya Wakuda, todas cocinando en un largo puente cubierto suspendido a casi un kilómetro sobre el suelo. Una de las opciones más atractivas es Arrazuna, un salón de comidas pionero del chef estrella de Turquía, Mehmet Gürs: ocho cocinas abiertas servirán comida y sabores de todo Medio Oriente.

► Abre a finales de 2023



Tartaleta de pomelo en Matera.

Matera, Singapur

Dentro de la Fullerton Waterboat House, de la década de 1940, se encuentra este espacioso restaurante italiano con acento asiático y ventanales con vistas a la bahía. El chef Bjoern Alexander, que ganó fama en Octavium en Hong Kong, ofrece menús degustación desde 57 dólares. A los refrigerios, como los chips de carne fritos y picantes, les siguen platos como el atún acentuado con salsa burrata y caviar. Y no te pierdas la gamba roja gigante ahumada en madera de lichi con tostada de gambas.

► Abierto



Cangrejo peludo con caviar en Kanesaka.

Kanesaka, Hong Kong

A diferencia de muchos lugares de sushi que carecen de ventanas, esta rama del mostrador de Tokio con dos estrellas Michelin de Shinji Kanesaka tiene amplias vistas de la ciudad desde su quinto piso. Ubicación en el distrito Centro. El menú destaca el sushi Edomae al estilo tradicional de Japón.

► Abre a finales de septiembre

CATALIZADORES

Mike Mitchell

De niño, Mike Mitchell exploraba las playas y colinas cercanas a su casa, en las afueras de Los Ángeles. Su interés por la naturaleza y su fauna siempre estuvo presente por lo que su vida la encaminó a la cercanía con ellos. Hoy, es cofundador de Acarí Fish, una empresa que ha convertido al enemigo en un aliado para revolucionar la imagen de una plaga, el pez diablo, y convertirlo en un recurso básico para la economía de los pescadores del sureste de México.

Fue en 2014 cuando Mike viajó a México con la beca Fulbright-García Robles, otorgada por el Departamento de Estado de Estados Unidos, para investigar el impacto socioeconómico de la acuicultura de pequeña escala en el sur del país. “Fue por medio de entrevistas y encuestas que realicé en Tabasco y Chiapas como me enteré de la problemática del pez diablo. Se trataba de un pez ‘raro’ que había afectado la pesca y el bienestar financiero de los pescadores”, señala en entrevista con *Bloomberg Businessweek México*.

Con el conocimiento que ya tenía sobre otros casos de especies invasoras, como el pez león, comenzó a impartir talleres gratuitos en las comunidades junto con la chef Lupita Vidal. Ya era una obsesión para él cambiar la concepción del pez diablo, una especie de color marrón claro con manchas y cubierto de espinas, que incluso, se creía que era venenoso.

“Nuestra intención simplemente era quitarle el miedo al pez y fomentar su consumo en la región. Eventualmente se nos acercó un grupo de pescadores interesados en procesar y vender el pez

El joven que reinventó la imagen del pez diablo para darle movilidad a la economía del sureste de México y ya tiene planes de expansión.

Por Lucero Longino



Estudió en la Universidad de Pensilvania y la Universidad de California en Berkeley. Colabora con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Tabasco.

diablo. Empezamos a vender el producto en el restaurante de Lupita en Villahermosa y luego nos expandimos a otros lugares, llegando hasta Nayarit y CDMX”, comenta.

Tabasco es uno de los estados más afectados por la plaga del pez diablo desde su aparición en 1995, que ha dejado sin pesca de mojarra a más de 8 mil pescadores de la zona pues la captura de esta especie representa el 80 por ciento de la pesca total. Es ahí donde comenzó a operar Acarí Fish, nombre que recibe el pez diablo en Brasil, y en donde estableció una planta procesadora. Además de operar en Quintana Roo donde

colaboran con cooperativas. Su proyecto crecía por lo que se asoció con Sam Bordia para convertir el pescado en un negocio.

Una vez que Mike le quitó la categoría de “villano” al pez diablo, lo convirtió en ingrediente para más restaurantes, alimento seco que donaron a migrantes que iban de paso por la zona, y como alimento para mascotas.

“Dado que el mercado está creciendo mucho, hay mucha demanda para productos saludables y sustentables y al final de cuentas, los perros y gatos no son tan quisquillosos como los humanos”, afirma.

Con el paso de los años, los tropezones han sido varios, pero algo que destacar es la resiliencia que ha mostrado la empresa para seguir luchando y superando los desafíos para avanzar en su misión.

Mike visualiza el futuro de Acarí Fish como una red de cooperativas en México, creando un impacto positivo para miles de pescadores e impactando a Belice y Colombia.

“Hace unos años nadie pensaba que fuera posible procesar y vender el pez diablo. Ahora procesamos toneladas cada mes y seguimos expandiendo”. Su recomendación es: “dejar el mundo mejor de lo que está ahora”. **B**

FUNO es la **FIBRA** con mayor liquidez de México

Mejora los rendimientos de tu capital al aprovechar las oportunidades financieras de los diferentes sectores industriales, comerciales, oficinas y de uso mixto, con un portafolio de más de 600 propiedades.

Estas son algunas cifras del portafolio que respaldan tu decisión de invertir en FUNO, la FIBRA más sólida de México:



146 Propiedades Comerciales

ABR 2,998,024 m²

Ocupación del **90.3%**

180 Propiedades Industriales

ABR 6,003,009 m²

Ocupación del **97.9%**

80 Propiedades de Oficinas

ABR 1,134,525 m²

Ocupación del **77.7%**

206 Propiedades de uso mixto / otros

ABR 854,362 m²

Ocupación del **99.1%**

Torre Caballito, CDMX.



Guadalajara Park, Jalisco.



www.funo.mx

Fibra Uno (FUNO)

/Fibraunomx

@fibraunomx

funo.mx

Renta de espacios:
800 847 2757

**Descubre cómo
invertir en FUNO:**





THE PIERRE DIAMONDS.COM

Mejor: Imposible

- ▶ 273,468.58 m² de superficie total.
- ▶ 21,895.20 m² (8%) de huellas.
- ▶ 251,573.38 m² (92%) para Club Pierre Diamonds.
- ▶ Paseo Imperial de 1,112.09 m y 568.47 m de frentes al mar.
- ▶ Sorprendente Club Pierre Diamonds.
- ▶ Beneficios exclusivos en Mundo Imperial.
- ▶ Torres de 25 niveles.
- ▶ Máximo 4 departamentos por piso con vista al mar.
- ▶ Departamentos amueblados desde 75 m² hasta 325 m² promedio.
- ▶ Desde \$70,000 M.N. hasta \$100,000 M.N. por m² (vigente al 30/junio/2024).
- ▶ Inversión mínima para ranking de selección de un millón de pesos en pagaré a plazo fijo con vencimiento de hasta 360 días.
- ▶ Grupo Agentes de Solución bienestar y seguridad a los condóminos.
- ▶ Costo de mantenimiento mensual \$70 por m².
- ▶ Fecha de entrega julio de 2026.

EXCLUSIVIDAD Y PLUSVALÍA



www.thepierrediamonds.com

 @ThePierreDiamonds

 @thepierrediamonds

 @thepierrediamonds