

LA VERSIÓN QUE RECIBES MUESTRA UNA PARTE DE NUESTRA EDICIÓN CATORCENAL, QUE LA DISFRUTES. ¿INTERESADO EN EL ACCESO COMPLETO DE LA REVISTA BLOOMBERG BUSINESSWEEK MÉXICO? MARCA AL 55 68 20 94 50 O DA CLICK AQUÍ: [HTTP://SUSCRIPCIONES.ELFINANCIERO.COM.MX/ELITE/](http://suscripciones.elfinanciero.com.mx/elite/)

# Bloomberg Businessweek

México

15 de diciembre de 2022



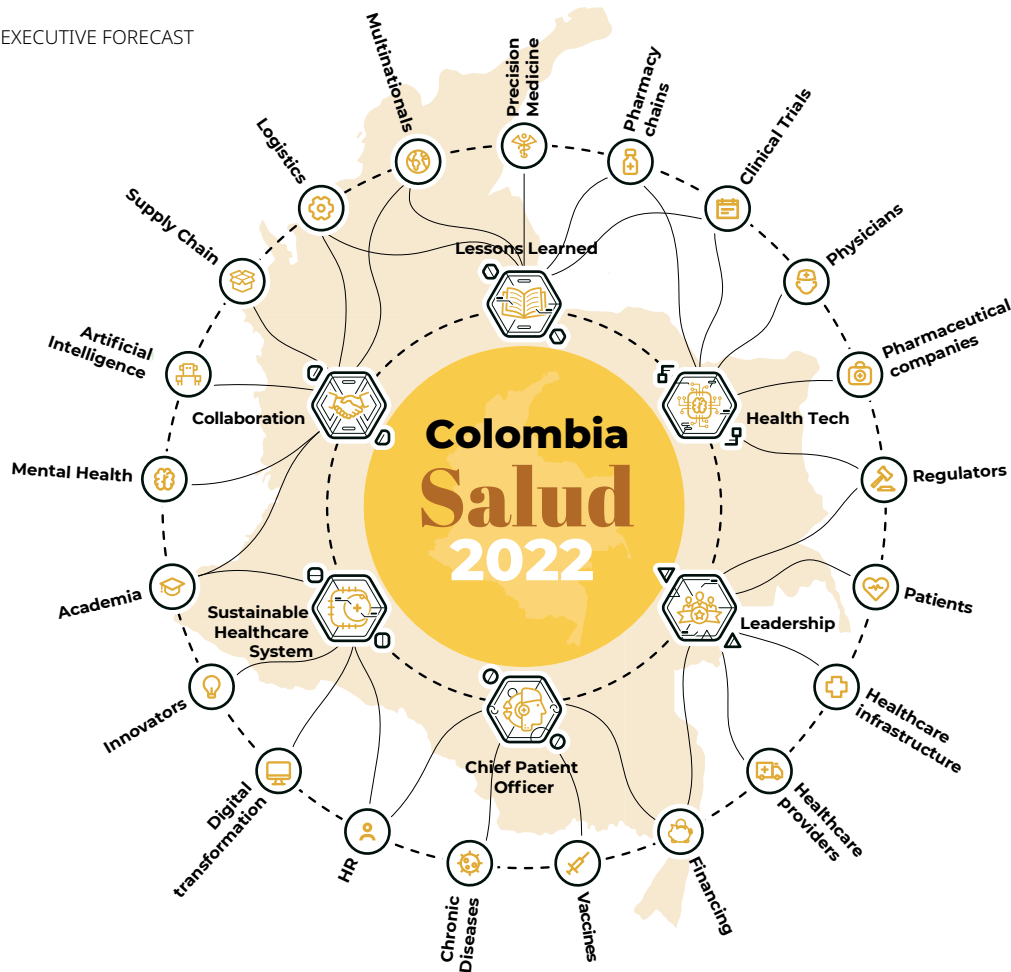
\$55.00 M.N. / No. 128



7 500463 150609



## PEMEX LA OPORTUNIDAD PERDIDA



## Volviendo al Futuro de la Salud

“La vida es la cosa mejor que se ha inventado”  
- Gabriel García Márquez

Colombia, el tercer mercado más grande de salud en Latinoamérica, presume de un 95% de la población con acceso a la salud, un nuevo gobierno como resultado de las elecciones presidenciales de 2022, un escenario de innovación, y un pronóstico de resurgimiento económico del 3,9%. Colombia enfrenta el futuro de la salud con una generación de ejecutivos que buscan consolidar el sector y fortalecer la salud de los colombianos.



### EL ROL DE LA SALUD: RECUPERACIÓN ECONÓMICA



“Una población que posee salud y educación ofrece una economía saludable,” afirma **Peter Overheu** presidente del Clúster Andino, AstraZeneca.

A medida que el crecimiento económico de Colombia vuelve a los niveles previos a la pandemia, analizamos con los líderes del sector el impacto de la salud y la creación de un sistema de salud sustentable en el desarrollo de la economía. Un informe de *Fitch Solutions*

de 2022, sobre el mercado farmacéutico colombiano proyecta que el mercado espera un crecimiento sólido durante los próximos 10 años, lo cual implica que el país está en un camino de desarrollo próspero.

“La salud es la base de la economía y es la responsabilidad de compañías como J&J asumir desafíos que otras compañías por su alcance, no pueden. Debemos aportar desarrollo, impactar más pacientes e impulsar la transformación en la salud, para impulsar el desarrollo del país” comparte **Joana De Castro**, Directora General, Janssen, América Latina Norte.



**Valeria Kyska**, Directora General, Colombia & Ecuador del Merck opina que ‘la salud’ también es crucial para crear un sistema sostenible: “No hay que subestimar la importancia de la salud en la evolución humana, económica y social del mun-





do. La creación de cadenas de valor sostenibles y la reducción de la huella de carbono asegura que futuras generaciones tengan vidas saludables tanto en la salud como en la economía. La relación salud/economía está más conectada de lo que la mayoría de las personas se da cuenta.”

Como en muchos países emergentes, gran parte del crecimiento del sector de la salud de Colombia se debe a inversiones extranjeras. “El sector de salud colombiano es un sector muy relevante para la economía y el gobierno. Esa relevancia es evidente en la asignación del presupuesto de salud,” expresa **Isabella Muñoz**, directora ejecutiva de Invest in Bogotá.

Pero la creación de un sistema de salud sostenible, es responsabilidad de todos, no sólo de las inversiones extranjeras. **Emilio Sardi**, VP del gigante colombiano Tecnoquímicas, sugiere prestar atención a la importancia del ‘capital intelectual’: “El conocimiento es aún más importante que la inversión; y tener políticas que incentiven que el ‘conocimiento’ permanezca en Colombia debería ser una prioridad. Una forma de lograrlo es brindar opciones atractivas para que las multinacionales construyan plantas en Colombia, o hacer negocios con empresas colombianas que incluya traer conocimiento al país.”

**Julieta Castañeda**, Ex MD de J&J MedTech para América Latina Norte sugiere que el ‘acceso’ a la salud es lo que permite que un sistema sea realmente sostenible: “Colombia ha progresado significativamente en la cobertura universal de la salud, cubriendo hoy aproximada-

mente el 95% de la población. El cubrir personas en zonas remotas y crear sostenibilidad financiera es todo un desafío. Trabajando juntos más eficientemente en la cadena de valor hará el sistema más sostenible.”

**Leslie Crespi**, Gerente General de Lilly Colombia agrega “Colombia está adaptando un objetivo transformador que conducirá a la implementación de medidas y medicina preventiva. La innovación se volvió relevante en el cuidado preventivo ya que es fundamental para crear un sistema sostenible. La mejor arma para la prevención es la innovación. Estoy muy entusiasmada con nuestra cartera y las diferentes asociaciones que podemos tener con las otras partes interesadas en el ecosistema.”



#### PROYECCIÓN DEL GASTO EN SALUD (COLOMBIA 2019 - 2025)

Año	2019	2020	2021f	2022f	2023f	2024f	2025f
Ventas farmacéuticas, USDbn	4.795	4.594	5.263	5.533	5.799	6.173	6.541
Ventas farmacéuticas, USD per cápita	95.3	90.3	102.7	107.4	112.2	119.1	125.8
Gasto en salud USDbn	25.001	26.148	27.403	29.786	31.391	33.582	35.740
Ventas farmacéuticas, % de PIB	1.48	1.69	1.76	1.75	1.76	1.77	1.79
Ventas farmacéuticas, % del gasto sanitario	19.2	17.6	19.2	18.6	18.5	18.4	18.3

F=Fitch Solutions Forecast. Fuente: WHO, fuente nacional: Fitch Solutions  
1 USDbn = USD 1.000.000.000



Scan the QR code for the English version and full interviews



#### Previsión de gastos generales

**Farmacéuticas:** USD 4,6bn en 2020 a USD 5,3bn; + 14,5% en dólares estadounidenses. Previsión revisada al último trimestre.

**Atención Médica:** USD 26,1bn en 2020 a USD 27,4bn en 2021; + 4,8% en US dólares. Previsión revisada a la baja en términos de dólares estadounidenses al último trimestre.

# NOS MUEVE LA CONFIANZA EN UN MEJOR FUTURO

**88 años cuidando vidas**  
y aportando a la esperanza  
de todo un país

**Totalmente  
Confiable**





# 2022: AÑO DE RESURGIMIENTO

Si 2020 fue el año de diagnósticos y de prevención de Covid, 2021 el año de implementación de campañas de vacunación, ¿cómo será recordado el 2022 en Colombia? A continuación, las reflexiones de los ejecutivos sobre los cambios y prioridades en la agenda.



## Innovación y Colaboración

“2022 será el año de colaboración entre todos los actores del sector en el beneficio del sistema de salud y el desarrollo de mejores soluciones y oportunidades para los pacientes. Un año en que la innovación será verdaderamente valorada. Sin innovación jamás hubiéramos podido desarrollar vacunas tan rápidamente, y avanzar en la reactivación económica.” - **Valeria Kyska**, DG Colombia & Ecuador, Merck



## Digitalización

“El 2022 es un año de implementación de las capacidades digitales y de la adaptación a nuevos modelos que surgen de las experiencias del 2020 y 2021. La digitalización dará forma al 2023 y al nuevo paradigma del cuidado de la salud del futuro.” - **Peter Overheu**, Presidente del Clúster Andino, AstraZeneca



## Crecimiento y Acceso

“2022 es un año de alto impacto para Procaps, con mucho crecimiento por venir. Jugamos un rol importante en el acceso a medicamentos innovadores y productos diferenciadores que impactan a la salud. *Los líderes de las compañías de manufactura local tenemos una responsabilidad social hacia la población colombiana en promover el acceso a drogas innovadoras y a medicamentos.*” - **Dr. Camilo Camacho**, COO, Grupo Procaps



## Recuperación

“Consideramos el 2022 como el año de recuperación de la pandemia. Es el año para que los pacientes crónicos recuperen los tratamientos que han estado suspendidos en los últimos dos años.” - **Camila Bonilla Leguizamón**, Country Head Colombia, Dr. Reddy's



## Genéricos

“2022 será el año de los genéricos. Muchas empresas multinacionales con una amplia gama de servicios están cambiando su enfoque de productos de marca a productos genéricos. Durante la pandemia hubo escasez de productos farmacéuticos y se utilizaron genéricos

locales, poniendo a prueba la calidad y eficacia de estos productos. Los genéricos se pueden producir localmente, lo que los hace deseables en el mercado. Los genéricos se han convertido en una tendencia que continuará en el futuro.” - **Esteban Lizarazo**, CEO, Grupo Vitalis



## Retail

“Desde la reapertura de negocios y comercios, el canal de venta de farmacia ha ido en constante crecimiento. Los sectores institucional y retail han impulsado la dinámica OTC con resultados positivos. El mercado minorista ha crecido considerablemente, un 15,5%, y la demanda institucional ha aumentado un 25% debido en gran parte a las moléculas recién aprobadas.” - **Juan Manuel Navia Barrera**, GG Colombia, IQVIA



## Normalidad

“2022 es el año para que la salud retome su normalidad. Pacientes están regresando a los hospitales y recibiendo tratamientos que quedaron relegados por la pandemia entre 12 a 18 meses. Colombia se está acercando rápidamente a la situación pre-pandemia.” - **Carlos Hormaza**, Director LATAM, ICU Medical



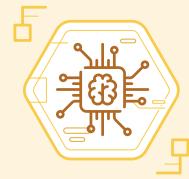
## Retomando actividades

“En 2022, reanudar negocios es un punto clave para la salud. Las enfermedades de alta complejidad fueron ignoradas o abandonadas durante la pandemia, y es hora que recuperemos el tiempo perdido.” - **Emilio Sardi**, VP, Tecnoquímicas



## Equilibrio

“Consideramos que en 2022 la pandemia aún no ha terminado. En la postpandemia, existe una acumulación de enfermedades que necesitan atención, en los últimos dos años muchos pacientes no han estado en el sistema creando una situación compleja para el sistema de salud, los hospitales y las compañías aseguradoras.” - **Rafael Sánchez Paris**, Director Ejecutivo, CTCI



## COLOMBIA'S DIGITAL JOURNEY

La pandemia aceleró la adopción de tecnologías digitales y nuevas formas de trabajo. Las teleconsultas por ejemplo se incrementaron por 9 millones en un periodo de diez meses en Colombia, impulsando el acceso en regiones rurales, el enfoque centrado en el paciente y la voluntad de adoptar las nuevas tecnologías.



**Samy Jalil Montoya**, GG de BMS Colombia y Perú, quien tiene como objetivo facilitar el acceso a terapias médicas innovadoras, comparte que

“La adopción de tecnologías digitales reveló información sobre cómo garantizar un acceso más rápido y de mayor calidad a los pacientes a través de la telemedicina, a través de citas con profesionales y tratamientos. Descubrimos cómo acercar universidades e institutos, investigadores y médicos de todo el mundo para investigar y analizar los datos clínicos recopilados”.



“Existe un sin fin de posibilidades digitales en la salud” afirma **Camila Bonilla Leguizamón**, de Dr. Reddy's, compañía líder en productos genéricos.

“Como un líder farmacéutico apuntamos a mejorar el ecosistema de la salud incorporando la digitalización a la experiencia del paciente,” puntualiza.



**Peter Overheu**, de AstraZeneca, nos comparte como la tecnología ha impactado directamente en el paciente los dos últimos años “entrega a domicilio, diagnóstico a domicilio, clínicas virtuales y visitas virtuales.”

We believe that growth through innovation allows us to create genuinely innovative medicines that deliver the greatest benefits to patients, healthcare systems and societies globally.



## COLABORACIÓN & ALIANZAS

### "TIEMPOS DESESPERADOS REQUIEREN MEDIDAS DESESPERADAS."

*A medida que Covid-19 se apoderó de la salud mundial, los ejecutivos dejaron de lado la competencia y adoptaron un espíritu de colaboración. ¿Fue una solución rápida o un cambio de mentalidad que ha llegado para quedarse?*

"En el pasado, no era común tener un espíritu colaborativo," manifiesta **Carlos Hormaza** de ICU Medical, en referencia a la ausencia de alianzas prepandemia en Colombia. "Una enseñanza clave de Covid-19 fue que somos todos parte del sistema de salud y los diferentes actores debemos apoyarnos en objetivos comunes y compartidos."

Su percepción es compartida por **Valeria Kyska**, del Grupo Merck, quien sostiene, "Durante la pandemia las colaboraciones tomaron popularidad en Colombia. Organizaciones públicas y privadas dispusieron y planificaron haciendo foco en los pacientes, aunando recursos en beneficio de los ciudadanos." En su opinión es un punto de partida para construir un marco exitoso con "objetivos comunes para lograr una salud del futuro que queremos" y gracias a la creencia de los colombianos en la igualdad "existe la

Uno de los beneficios de una mayor presencia tecnológica en el sector salud colombiano es la telemedicina y su habilidad de impulsar el acceso a más comunidades. "La digitalización ha aportado enormes beneficios al país, particularmente acceso a salud en zonas rurales y remotas.

*Los canales y la telemedicina son alternativas reales de acceso, incluso para cubrir temas especializados y queda claro que están para quedarse*", explica **Dr. Camilo Camacho**, COO del Grupo Procaps, una empresa farmacéutica colombiana de rápido crecimiento y de gran éxito de Barranquilla, que recientemente cotiza en la Bolsa NYSE. **Francisco Vélez Uribe**, director ejecutivo de Siemens Healthineers Colombia, reflexiona "a través de la digitalización, usando telemedicina, hemos podido incrementar el acceso a nuestras tecnologías y tratamientos."

Sumado a la digitalización; "La inteligencia artificial será de gran apoyo para los proveedores de salud para trabajar con más velocidad, fidelidad y precisión." **Andrea Splendore**, vice presidente de América Latina Central en Medtronic, comparte una similar pasión por estas tecnologías, "Me emociona la idea de lo que pueden lograr la inteligencia artificial y sistemas de autoaprendizaje en la industria y para los pacientes." **Mauricio Rubio Buitrago**, presidente de Hospitales Méderi, nos recuerda la importancia del manejo efectivo de la información; "La IA es una herramienta increíble y agrega, la base para una gran implementación de la IA comienza por la data, y la manera que se reúne la información permite entregar un mejor servicio."

Mauricio se refiere a lo que comúnmente se conoce por interoperabilidad; para que los pacientes experimenten los máximos beneficios de la tecnología, data de los pacientes de los diferentes sistemas e interesados deben ser compartidos de manera efectiva. "Sabemos que el futuro de la salud se basa en la interoperabilidad de soluciones digitales," enfatiza **Carlos Hormaza**, director ejecutivo de América Latina para ICU Medical, un proveedor con sede en California de terapia intravenosa, que ha demostrado un crecimiento sorprendente en los últimos años.

Debido a la naturaleza compleja y dinámica de la IA, médicos a nivel global son a menudo escépticos en adoptar nuevas tecnologías a su trabajo, pero esto no parece ser el caso en Colombia.

"Existe un enorme interés de parte de los médicos en aprender nuevas tecnologías," sostiene **Adriana Franco**, CM de GE Healthcare Colombia. "Tenemos referentes de opinión, expertos en IA y hemos visto mucha receptividad e interés en el tema."

"La pandemia destacó la importancia de la producción local. Tenemos en Cali la segunda planta mas importante en la región de genéricos. Sanofi global ha invertido en la inauguración de un centro de desarrollo. Esto nos permitirá producir de 12 a 15 productos en los próximos tres años. Tenemos confianza en la autoeficacia en el país." **Eduardo Arce Parellada**, Country Lead & GM de Sanofi.

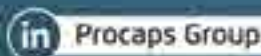


PROCAPS  
GROUP

CONTRIBUIMOS A LA  
MEJORA DE LA SALUD DE LA  
HUMANIDAD, A TRAVÉS DE  
SOLUCIONES INNOVADORAS



www.procapsgroup.com



# Nuestro propósito

Aceleramos el acceso a medicamentos innovadores y asequibles porque

La Buena Salud No Puede Esperar



Dr.Reddy's

Global Generics & Biosimilars AWARDS 2022  
2nd November 2022 | Frankfurt Marriott Hotel, Germany

Compañía Ganadora del Año 2022

Dr. Reddy's Laboratories, Americas

<https://www.drreddys.com/>

#SomosDrReddy

Síguenos:



código: R1129855-CO-CO-16112022-0513

mentalidad de crear acceso equitativo para todos los ciudadanos, algo que no se ve en todos los países.”



La creación de un espíritu colaborativo surge de la cultura; “Solos, no avanzamos,” declara **Patricia Field De León**, GG en Colombia para Novo Nordisk. “La colaboración es clave. Logramos tanto más uniéndonos con los distintos públicos de interés que como empresas individuales. Las alianzas son parte de nuestro patrimonio cultural,” agrega. Busca incorporar las raíces danesas de la empresa a las operaciones colombianas. De la misma manera, **Sandra Ramírez** de Astellas, recientemente nombrada area lead para América Latina, abarca los orígenes de su organización; “Astellas es una compañía



japonesa en la que la innovación y la cultura de colaboración están presentes en todos los mercados en los que participa”.

La colaboración, más allá de un cambio en mentalidad también depende de legisladores que promuevan un entorno que inspire a trabajar conjuntamente. “Un marco regulatorio debe potenciar una fuerte industria colombiana; éste debe ser fortalecido y favorecer a compañías extranjeras para motivarlas a ellas y a sus asociados a venir al país,” asevera **Emilio Sardi**, VP de Tecnológicas, una farmacéutica colombiana de gran presencia y éxito, operando en el país hace 88 años. Emilio finaliza, “En nuestro caso buscamos aliados para desarrollarnos desde una perspectiva técnica y de investigación.”



## COLOMBIA ACCESO & INNOVACIÓN

El tiempo de aprobación de acceso a medicamentos e innovaciones en salud, impacta la atractividad de los mercados para realizar lanzamientos de nuevas tecnologías. Colombia se destaca como uno de los mercados con los menores tiempos de aprobación, lo cual implica una próspera escena de innovación, con empresas locales y multinacionales que promueven entornos creativos dentro del país para impulsar el acceso de terapias muy necesarias en la región.



6



“Procaps posee una cultura de innovación; innovar está en nuestro ADN,” declara **Dr. Camilo Camacho**, COO del Grupo Procaps, quienes desarrolla productos farmacéuticos y nutracéuticos, con llegada a 50 países en los cinco continentes. “Generamos un entorno favorable que habilita a las personas de todas las áreas de la organización a crear, pensar distinto, y a encontrar su propio espacio para desarrollar ideas. *Nuestro propósito es ofrecer soluciones innovadoras para la mejora la salud de la humanidad.*”



No sólo son las empresas locales que empujan el ímpetu innovador colombiano. Muchas multinacionales fomentan la innovación a través de la creatividad. “La innovación no solo intenta crear cosas nuevas, pero también hacer lo correcto en el momento correcto y con el propósito correcto” establece **Juan Arias**, GG de

Biogen Colombia. **Camila Bonilla Leguizamón**, de Dr. Reddy's, comparte su perspectiva: “Aunque seamos una empresa de genéricos, aplicamos la innovación a través de los productos que seleccionamos para traer al mercado que serán de mayor importancia para las necesidades locales.”



En la misma línea, **Sergio Martínez**, CEO de Keralty, comparte, “Para nosotros, la innovación trasciende el proceso clínico, trabajamos en métodos para innovar estrategias y ser más eficientes, evitando complejidades para el usuario, siempre buscando el camino más fácil para el paciente. Estamos desarrollando herramientas con IA para operaciones clínicas en lo que se refiere a los procesos y la comunicación con los afiliados.”



Executive Forecast Colombia: Volviendo al Futuro de la Salud, producido por White Ink House LLC.

Créditos: Executive Publisher: Ines Gray / Project coordinator: Mina Demirel & Josef Elias Gasse-Coope / Additional Contributors: Santiago Nandin & Paulina Aguirre / Translation: Flora Mackinnon

Inserción Pagada





▲ **En la banca.** Dos aficionados mexicanos en Doha luego que la Selección se quedara en fase de grupos del Mundial de Qatar 2022.

# La reforma hacendaria que viene

Tal vez no sea para el sexenio en curso, pero se requiere emprender una reforma hacendaria de gran profundidad en la siguiente administración; aquí las razones. *Por Enrique Quintana*

Si algún lector lee el encabezado de este texto puede sorprenderse ya que el presidente López Obrador ha sido insistente en que no habrá ninguna reforma fiscal durante su mandato y menos aún algo más profundo como una reforma hacendaria.

Sin embargo, puede asegurarse que sea cual sea el resultado de las elecciones en el 2024 y con independencia de cuál sea el candidato ganador a la presidencia de la República, no habrá otra opción que emprender una reforma hacendaria de gran profundidad en la siguiente administración y probablemente en el primer año del nuevo gobierno, es decir, en el 2025.

Por cierto, la diferencia más importante entre una reforma fiscal y una reforma hacendaria es que la primera atiende principalmente a los aspectos de tributación relacionados con el gobierno federal mientras que la reforma hacendaria involucra también al gasto y va al ámbito de los gobiernos locales.

¿Por qué digo que no habrá otra opción que emprender este tipo de reforma en el primer año del nuevo gobierno? La razón principal es que habrá fuertes presiones de gasto que provendrán de varios factores y que requerirán de nuevos recursos para financiarse.



Permítame enumerar algunos de los más importantes.

## ❶ El creciente pago de pensiones.

Se ha presupuestado para el año 2023, un pago por concepto de pensiones del orden de 1 billón 333 mil millones de pesos. Considerando la tasa promedio de crecimiento de los últimos seis años y proyectándola al 2024, terminaríamos el actual sexenio pagando poco más de 1 billón 400 mil millones a precios del 2023, es decir, a valores corrientes, cerca de 1.5 billones.

Considerando el supuesto conservador de que se mantiene la misma tasa de crecimiento en el siguiente sexenio, el pago adicional anual que tendría que hacerse en el año 2030 sería de 560 mil millones de pesos a precios actuales. Aun considerando una inflación moderada, del orden de 4 por ciento anual promedio, implicaría 705 mil millones de pesos más. Con el actual sistema impositivo tal y como está no hay manera de financiar esa carga adicional.

## ❷ Se requiere una mayor inversión pública.

De acuerdo con los datos del Inegi, la inversión pública hasta el

8

## ■ Bloomberg Opinión

### Poner fin a los poderes otorgados en emergencia

● Ahora que la crisis del Covid está contenida, es insostenible mantener las declaraciones de emergencia.

*Por Michael R. Bloomberg*

A medida que la vida vuelve cada vez más a su estado previo a la pandemia, ha llegado el momento de revisar las declaraciones de emergencia que emitió la administración Trump a principios de 2020, que aún están vigentes.

Las declaraciones de emergencia fueron necesarias para otorgar al gobierno amplios poderes para combatir el covid-19, y resultaron indispensables para vacunar a dos tercios de la población de EU de forma gratuita, mantener la cobertura de salud y aumentar la asistencia alimentaria. Pero casi tres años después, los poderes reclamados por el poder ejecutivo siguen vigentes, invitando a la discreción política que pone a prueba los límites de lo que es legal.

Mientras tanto, los negocios están abiertos. El distanciamiento social se ha ido. Vuelven las reuniones masivas. El uso de cubrebocas es opcional. Esto no quiere decir que estemos limpios. El covid sigue matando a unos 300 estadounidenses todos los días, y la necesidad de tener precaución no ha desaparecido. Pero las vacunas y el tratamiento están disponibles, la mayoría de las personas tienen cierto nivel de inmunidad y la capacidad hospitalaria se mantiene.

En resumen: la pandemia no ha terminado y eso significa que la autoridad ejecutiva ampliada debe revertirse. En algunos casos, la administración Biden ha utilizado sus poderes de emergencia. Amplió la cobertura de Medicaid, por ejemplo, lo que

segundo trimestre de este año es 17.1 por ciento inferior a la del mismo periodo del 2018. Y si consideramos el nivel más alto, al que se llegó en el mismo periodo de 2009, hace 13 años, la caída es de 48 por ciento. Eso ha implicado un fuerte deterioro de la infraestructura física del país, que requiere recibir inversión.

Simplemente, para llegar al mismo nivel que se tenía al final del sexenio pasado, se requiere un aumento real de 20 por ciento, y prácticamente se necesitaría duplicar si se pretendiera alcanzar el nivel que tuvo en el 2009.

❸ **Diversos programas sociales han quedado en ley o incluso en la Constitución.**

Los programas sociales como la pensión universal para adultos mayores, diferente a los pagos de jubilaciones u otras pensiones del sector público, requerirán también algunos cientos de miles de millones de pesos para poder financiarse en los próximos años y la estructura tributaria ya no da más de sí.

❹ **La eficiencia tributaria tiene límites.**

Terminaremos el 2022 con un nivel de ingresos tributarios reales semejante al de 2021. Para el 2023, aunque los ingresos tributarios no petroleros tienen una meta de crecimiento de 9.9 por ciento, los ingresos presupuestales totales se estima que crecerán apenas a un ritmo de 0.8 por ciento. El éxito de las estrategias de recaudación instrumentadas por el SAT en los años anteriores tiene límites y la posibilidad de seguir aumentando los ingresos públicos solo podrá ser a través de una revisión profunda del sistema fiscal, que incluya tasas, bases y el tema de la evasión fiscal y la economía informal.

❺ **Los estados requieren desarrollar mecanismos de tributación que les den autonomía.**

Actualmente, más del 90 por ciento de los ingresos que reciben las entidades federativas proviene de la recaudación federal pues los impuestos locales son muy poco usados, y, al contrario, su peso se ha reducido, como por ejemplo en el caso de la tenencia de los automóviles. Pero, quizás el caso más crítico es el impuesto predial, que presuntamente debiera ser el más importante ingreso municipal y en la mayor parte de los casos es virtualmente inexistente.

La última ocasión que se pretendió realizar una revisión profunda del sistema hacendario mexicano fue durante el sexenio de Vicente Fox, cuando se realizó una llamada Convención Nacional Hacendaria. Sin embargo, el alcance de sus resultados fue muy limitado, y fundamentalmente llevó a la creación del llamado IETU, que sustituyó al impuesto sobre la renta de las empresas. Sin embargo, duró muy poco tiempo y la siguiente administración regresó al llamado ISR.

Una reforma de este tipo implica una muy seria negociación. De acuerdo con las encuestas, si la oposición va en alianza en las próximas elecciones presidenciales, podría haber una competencia más cerrada. Incluso en el caso de que ganara nuevamente Morena, el escenario más probable es que no obtuviera mayorías calificadas en las cámaras del Congreso.

Un escenario posible es que, aun cuando obtuviera más votos que sus contrincantes, tampoco llegara a las mayorías absolutas. Y lo más probable es que pasara lo mismo en el caso de que el triunfo fuera la oposición.

De esta manera, la necesaria reforma hacendaria tendrá que pasar por un proceso de negociación entre las principales fuerzas políticas del país, y seguramente también entre representaciones empresariales y sindicales. Es decir, se va a tratar probablemente de una de las mayores negociaciones que deberán realizarse por la siguiente administración.

Es muy probable que esa negociación solo pueda realizarse durante los primeros dos años de gobierno y de preferencia en el primero, cuando aún se cuenta con un capital político que no ha sido erosionado por el ejercicio del poder.

Si AMLO se hubiera decidido a hacerlo cuando contaba con más del 80 por ciento del respaldo ciudadano, en los primeros meses del 2019, probablemente hubiera logrado incluso reformas constitucionales.

La obstinación que ha mostrado para no cambiar a profundidad las reglas y las tasas fiscales no podrá ser heredada a la siguiente administración, pues los márgenes de maniobra serán cada vez más limitados. Así que las empresas deberán prepararse para cambios de fondo en esta materia, mucho más profundos que lo que se han podido observar en los últimos años en México. ❻

aumentó la inscripción en 22 millones de personas y otorgó a los estados más de 100 mil millones de dólares en ayuda. También proporcionó protecciones de responsabilidad a las farmacias para alentarlas a realizar pruebas de Covid y administrar vacunas.

Al mismo tiempo, la administración ha usado la variedad de poderes de emergencia para promover una agenda más amplia que se basa en acciones legalmente dudosas. Su plan para condonar 400 mil millones de dólares de deuda estudiantil es una de las acciones más costosas de la historia, y solo tiene una conexión tenue con la pandemia. La moratoria de desalojo emitida por los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades ya fue anulada por la Suprema Corte, que consideró que era un asunto de política que nuestros representantes electos deberían decidir.

El mes pasado, el Senado votó para poner fin a la declaración de emergencia nacional, pero incluso si la Cámara la aprueba, el presidente ha amenazado con vetarla. Si Biden está decidido a renovarlo, debe dejar claro que será por última vez.

Eso proporcionaría un marco de tiempo razonable para la planeación que se necesitará para desmantelar muchos de los programas y exenciones que existen ahora. Millones de personas perderían abruptamente la cobertura de Medicaid sin la acción del Congreso. En una carta al Congreso el mes pasado, los funcionarios de Medicaid deploraron la incertidumbre actual.

Las conversaciones entre el Congreso y la Casa Blanca deberían haber comenzado hace tiempo, pero todavía hay tiempo para que la administración trabaje con los legisladores para aprobar una legislación que

mantendría las acciones ejecutivas que se relacionan con la salud y siguen siendo cruciales. Por ejemplo: cerca del 40 % de todas las vacunas ahora se realizan en las farmacias y, a menos que el Congreso adopte protecciones de responsabilidad similares a las que tiene ahora, existe el riesgo de que el acceso a las vacunas y las tasas de vacunación disminuyan. De manera similar, mantener la cobertura de Medicare para una gama más amplia de servicios ayudará a aliviar la presión sobre los hospitales.

A medida que los estadounidenses retoman su vida anterior a la pandemia, Washington debería hacer lo mismo. Los demócratas en el Congreso que apoyan el mantenimiento de las órdenes de emergencia pueden llegar a arrepentirse, no solo porque transfieren su autoridad a la Casa Blanca, sino por quién podría ocuparla. ❻



# PEMEX

## CÓMO MÉXICO HA DESAPROVECHADO EL BOOM PETROLERO

Ante las enormes desigualdades económicas, México podría abonar riqueza con la petrolera pero esta ha visto caer su producción de crudo por casi dos décadas. Además, la prioridad a la refinación y hasta la fuga de talento, ensombrecen el panorama.

10



Por  
**Amy Stillman y Peter Millard**  
 Fotoarte  
**Oscar Castro**

**E**l gran repunte de los precios del petróleo en los últimos dos años trajo ganancias récord para los principales productores de crudo, apuntalando las economías locales e impulsando los empleos. Pero Latinoamérica, que posee una quinta parte de las reservas mundiales de petróleo, se perdió la fiesta.

Con las tasas de producción actuales, la región está por debajo de su potencial en unos 12 millones de barriles diarios, estima un experto. Al precio actual, eso es el equivalente a unos 931 millones de dólares (mdd) de ingresos petroleros perdidos todos los días, una merma monumental para una región que carga con una de las peores desigualdades económicas del mundo y en un momento en que una enorme crisis de suministro en los mercados internacionales de energía significa que la producción de petróleo es más necesaria que nunca.

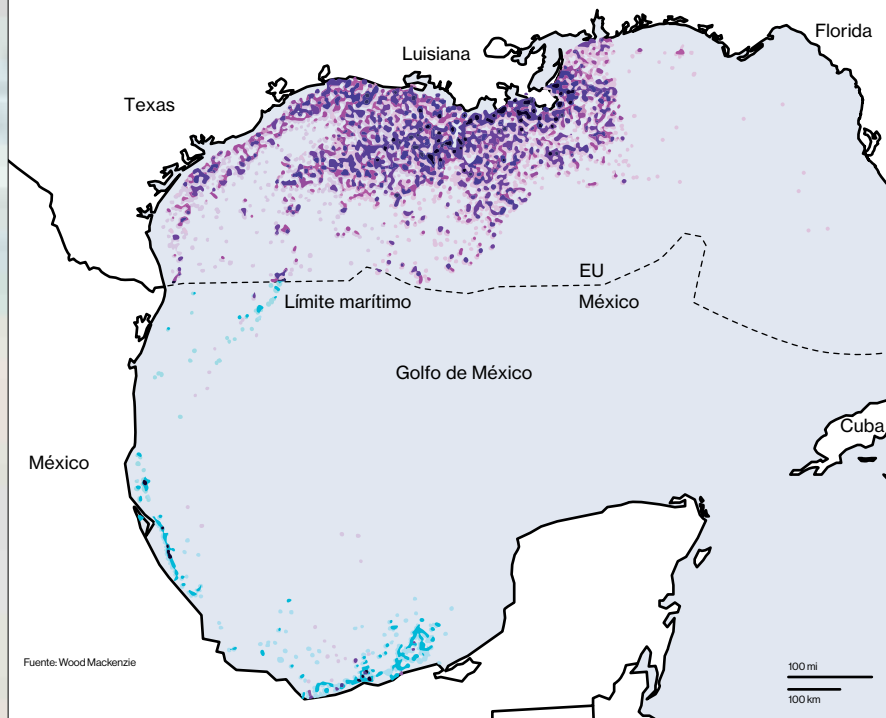
Quizás ningún otro país encarna mejor la oportunidad perdida que México, donde un potente cóctel de mala gestión, deuda y proyectos fallidos debilitó a Petróleos Mexicanos. Pemex ha visto caer su producción de crudo casi todos los años desde 2004, la producción está hoy a menos de la mitad de lo que era entonces. Mientras tanto, su carga de deuda se ha disparado a alrededor de 105 mil mdd, lo que lo convierte en el productor de petróleo más endeudado del mundo. La compañía se ha mantenido con vida gracias al actual Presidente de México, Andrés Manuel López Obrador, quien ve la independencia energética como una gran meta para la nación y ha otorgado más de 20 mil mdd en inyecciones de capital y exenciones fiscales para Pemex desde 2019.

A pesar de las ambiciones y la billetera abierta de AMLO, las luchas en Pemex continúan empeorando. Con la transición global que se avecina lejos de los combustibles fósiles, México puede estar a punto de perderse lo que probablemente sea el último gran boom petrolero. “A falta de nuevos descubrimientos de mediano a largo plazo, vemos una disminución general en la producción durante los próximos 10 a 15 años”, estimó Omar Ríos, analista especializado en

### Golfo en crecimiento

La perforación petrolera se dispara en EU, mientras que México se queda atrás.

● Pozo operado por Pemex ● Pozo no operado por Pemex



América Latina para la firma Welligence.

El fracaso de Pemex se enmarca en una tendencia más amplia en México y otros países de Latinoamérica, donde disminuye la pujante clase media. A pesar de tener algunas de las mayores reservas de energía y metales del mundo, y de ser baluartes de la producción agrícola, muchas naciones de la región no han podido aprovechar la reciente subida de los precios de los *commodities* para impulsar su crecimiento económico. En cambio, la persistente alta inflación está ampliando la brecha entre ricos y pobres. Un tercio de toda la región está a punto de cumplir con los criterios de pobreza, definidos como aquellos que viven con 1.90 dólares al día (menos de 40 pesos). La producción petrolera es un ejemplo de lo anterior. Venezuela, por ejemplo, podría estar produciendo unos 6 millones de barriles diarios. En cambio, las sanciones internacionales, junto con las finanzas limitadas y los errores políticos, implican que el país solo produzca cerca del 10 por ciento de esa cifra.

En Argentina, la falta de inversión en el rico yacimiento de esquisto de Vaca Muerta ha frenado tanto la producción que está “significativamente por debajo” de su potencial, dijo Francisco Monaldi, profesor de

economía energética en el Instituto Baker de Políticas Públicas de la Universidad Rice. Y aunque países como Brasil y Guyana podrían ver aumentos en la producción en los próximos años, hay pocas esperanzas de que repunte en países rezagados como Ecuador, Bolivia y Colombia.

“Este es un negocio con horizonte a largo plazo, y la política latinoamericana es feroz y corta de miras”, dijo Monaldi.

### RESERVAS MENGUANTES

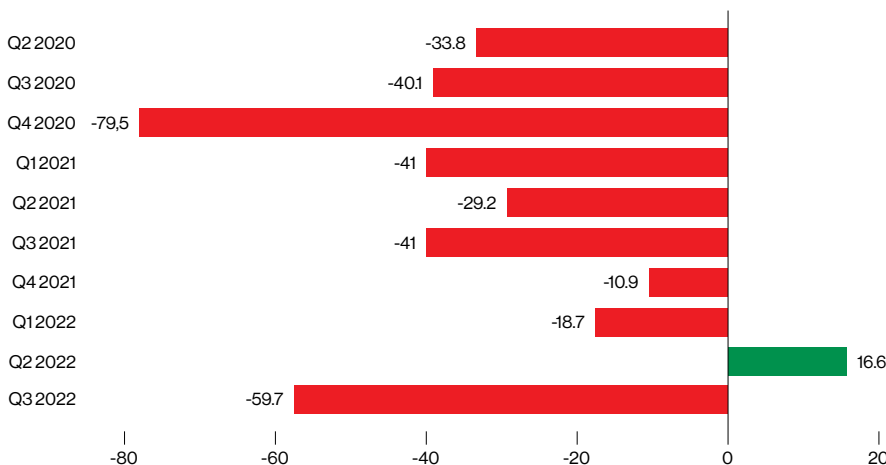
Las reservas probadas de petróleo en México se han reducido a una cuarta parte de lo que eran hace dos décadas, alcanzando los 6 mil 100 millones de barriles a fines de 2020, según el informe estadístico de BP. Los yacimientos alguna vez emblemáticos del país, como Cantarell y Ku Maloob Zaap, que lo convirtieron en un productor de mucho peso a fines del siglo XX, están llegando a su jubilación.

Bajo la administración de AMLO, la producción de Pemex se ha estabilizado con la incorporación del condensado, un petróleo muy ligero que suele valer menos que el crudo regular. Sin embargo, la producción regular de crudo continúa cayendo un 2.6 por ciento en los primeros diez meses ▶

## Refinerías no rentables

Cuanto más combustible produce, más dinero pierde Pemex.

**Pemex TRI Net Income (mil millones de pesos)**



Fuente: Bloomberg

◀ de 2022 en comparación con el año anterior, según datos del regulador petrolero de México. Eso es aún más decepcionante en comparación con los importantes incrementos observados en los campos de esquisto de Texas.

Lo que es peor, Pemex está perdiendo dinero en un momento en que los rivales globales registran enormes ganancias. La petrolera estatal registró en el tercer trimestre una pérdida de 52 mil millones de pesos (2 mil 620 mdd) debido a los altos costos de importar gasolina, diésel y otros combustibles para atender al consumidor nacional. Exxon Mobil Corp. y Chevron Corp., por el contrario, registraron más de 30 mil mdd en ingresos netos combinados el pasado trimestre gracias a los altos precios del crudo y el gas natural.

## DEBERÍA PEMEX IR EN AUGE

Entonces, ¿qué anda mal en Pemex? La respuesta algo simplificada es que el productor estatal de petróleo mexicano en realidad no pone mucha atención a extraer la mayor cantidad de petróleo posible.

Pemex se ha centrado en desarrollar prospectos en tierra firme y en aguas someras en lugar de explorar campos más riesgosos y prometedores en aguas profundas que podrían aumentar sus reservas a largo plazo. La empresa no tiene la liquidez, la tecnología y los conocimientos de ingeniería para asumir esos proyectos. Un mapa petrolero del Golfo de México ilustra la disparidad: las aguas estadounidenses están

llenas de plataformas, torres de perforación y una enorme red de ductos, mientras que del lado mexicano no hay actividad.

La solución simple sería conseguir socios privados o permitir empresas conjuntas para compensar lo que le falta a Pemex. Pero AMLO, en cambio, ha dicho que prefiere centrarse en reservas de fácil acceso. Quizás lo más importante es que su postura nacionalista significa que ha rechazado las asociaciones privadas. Incluso puso fin a las competitivas subastas petroleras que formaron parte de las históricas reformas energéticas de 2013 y 2014 de la administración anterior. “México tiene los recursos, debería estar en auge en este momento”, señaló Luis Maizel, cofundador de la gestora de inversión LM Capital Group, con sede en San Diego, que posee bonos de Pemex.

La única pequeña excepción a la postura de López Obrador es que ha permitido algunos contratos de servicios menos lucrativos. Este año, Pemex firmó un contrato con New Fortress Energy para desarrollar Lakach, un campo de gas de aguas profundas, pero Pemex conservará la propiedad del área.

## MEGAYACIMIENTO ‘DORMIDO’

El ejemplo más notable de la renuencia de Pemex para asumir grandes proyectos es el descubrimiento de petróleo en altamar conocido como Zama, que ahora podría estar aumentando hasta convertirse en el tercer campo más grande del país.

Zama, con un potencial de 800 millones de barriles, fue descubierto en 2017 por el

perforador estadounidense Talos Energy después de que México abriera la industria a la inversión privada por primera vez en tres cuartos de siglo. La emoción inicial rápidamente se convirtió en sorpresa y decepción. Un año después del descubrimiento, México determinó que el yacimiento colindaba y compartía reservorio con una concesión vecina controlada por la paraestatal Pemex y, en lugar de compartir el premio, Pemex luchó por tomar el control de Zama con el respaldo de Palacio Nacional. Talos y sus socios Wintershall Dea y Harbour Energy han invertido al menos 350 mdd en Zama, mientras que Pemex aún no invierte un monto significativo en el proyecto.

México celebrará elecciones para dos gubernaturas y diputaciones locales en Estado de México y Coahuila, en julio del próximo año y, hasta el momento, hay poca oposición al partido gobernante Morena, de AMLO. Las expectativas de una victoria se han sumado a la cautela de los inversores, incluso cuando el propio presidente está limitado a un mandato. Algunas compañías petroleras internacionales, como Shell Plc, han comenzado a perforar prospectos de aguas profundas y someras en México, pero muchas de ellas, incluidas BP Plc y Equinor ASA, han renunciado a bloques que ganaron bajo la administración anterior.

Las petroleras internacionales “perdieron mucho dinero” cuando México se abrió a la inversión extranjera entre 2014 a 2016, y luego volvió a cerrarse bajo el gobierno obradorista, señaló Nymia Almeida, vicepresidenta sénior de Moody’s Corporate Finance Group en Ciudad de México. “Si el mismo partido se queda por otros seis años, lo cual es altamente probable, no se van a arriesgar”, añadió.

## PEMEX PRIORIZA LA REFINACIÓN

En lugar de invertir dinero en la producción de petróleo crudo, el liderazgo de AMLO se ha volcado a Pemex hacia la refinación para frenar la dependencia del país a las importaciones de gasolina y diésel. Pero hasta ahora, ese objetivo se mantiene como un sueño imposible.

Allí tenemos a Dos Bocas, la séptima refinería de México, construida en Tabasco, el estado natal del Presidente. Inicialmente se esperaba que costara 8 mil mdd cuando se propuso en 2019, pero el presupuesto para trabajos de construcción hasta 2024 aumentó a más de 14 mil mdd en mayo, con un precio final que podría alcanzar entre 16 mil y 18 mil mdd, según personas con ▶

Torre Mexicana, CDMX.



## PROTEGE TU INVERSIÓN CON FUNO

Invertir en **FUNO** es **diversificar tu capital** en más de 600 propiedades insignia, entre naves industriales, comerciales y oficinas para corporativos.

Además, tu inversión está protegida de la inflación para que puedas hacer más con tu dinero.

Antea, Querétaro.



### ¿Por qué invertir con nosotros?

- Puedes invertir desde menos de 50 MXN.
- Tenemos un portafolio con los mejores inmuebles en ubicaciones increíbles.
- Tu inversión genera dividendos cada trimestre.

San Martín Obispo Park II, Edo. de México.





Invierte en la **FIBRA más sólida de México** y mejora el rendimiento de tu dinero.


Descubre cómo invertir en **FUNO**:





 [www.funo.mx](http://www.funo.mx)

 [/Fibraunomx](https://www.facebook.com/Fibraunomx)

 [funo.mx](https://www.instagram.com/funo.mx)

 [Fibra Uno \(FUNO\)](https://www.linkedin.com/company/FibraUno)

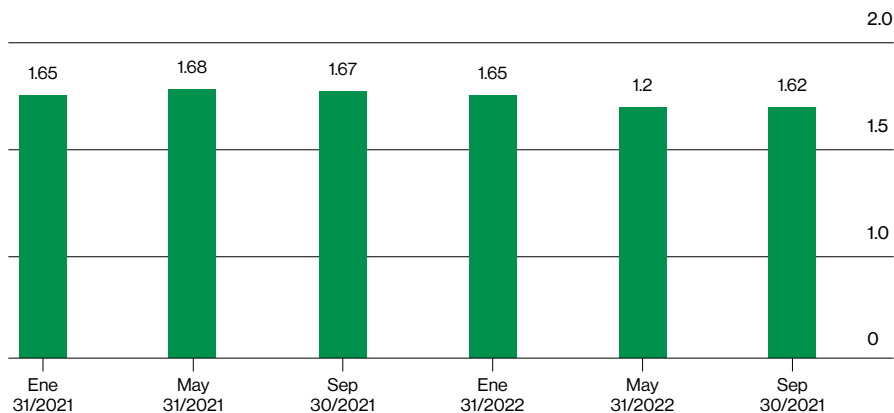
 [@fibraunomx](https://twitter.com/fibraunomx)

 Renta de espacios:  
800 847 2757

## Baja en México

La producción de crudo cayó en los primeros 10 meses del año.

■ Producción de petróleo



Fuente: Comisión Nacional de Hidrocarburos

◀ conocimiento del tema. Y aunque el propio Presidente asistió a una gran ceremonia de inauguración en julio, la refinería, a punto de convertirse en la más grande del país, aún tiene que procesar cantidades significativas de crudo en gasolina y diésel. Ahora está lista para entrar en línea el próximo año, meses después de lo planeado.

Mientras tanto, la refinería de Pemex, Deer Park, en Texas, que la compañía se comprometió a contribuir al sistema nacional de refinación, no envía combustible a México, sino que vende principalmente a clientes estadounidenses, dijo Reinaldo Wences, subdirector de evaluación y cumplimiento regulatorio de Pemex Transformación Industrial, en una reciente conferencia con inversionistas.

Además del costo de los nuevos proyectos, las seis refinerías existentes de Pemex no son rentables debido a la falta de mantenimiento y la falta de inversión en nueva tecnología, lo que genera una mayor presión financiera. En los primeros nueve meses de 2022, la división de refinación de Pemex reportó pérdidas netas por 61.7 miles de millones de pesos diarios.

## FUGA DE CEREBROS

AMLO ha recibido duras críticas por dotar al gigante estatal de personas leales al partido que no tenían experiencia en la gestión de una compañía petrolera. También recortó los salarios de los ejecutivos, poniendo en marcha un ciclo que significó que los mejores y más brillantes de la industria ya no tuvieran incentivos para quedarse en Pemex.

La fuga de cerebros que siguió no debería ser una sorpresa. Comenzó en 2018, cuando AMLO llegó al poder por primera vez, pero ha continuado a un ritmo preocupante, con la renuncia de algunos empleados y el despido de otros. El número de directivos que han dejado la firma en los últimos dos años ya alcanza los dos dígitos.

Entre las salidas más notables destaca la del exdirector financiero de Pemex, Antonio López Velarde, quien luego de nueve meses en el cargo regresó a su puesto anterior en el equipo de administración de riesgos en septiembre.

Su predecesor, Alberto Velázquez, también fue destituido en diciembre pasado. El extitular de la dirección comercial de petróleo crudo, Armando Mejía Sánchez, se jubiló en agosto y el tesorero de Pemex, Emmanuel Quevedo, se fue en enero.

## EL NACIONALISMO HISTÓRICO

México fue uno de los primeros países de América Latina en nacionalizar su sector petrolero en la década de 1930, y la industria permaneció totalmente bajo el control estatal hasta entrada la década de 1990. La nación pudo impulsar su producción gracias principalmente a los productivos campos en aguas poco profundas durante los años setenta, antes de experimentar un periodo de estancamiento durante los años ochenta y principios de los noventa.

Empezaron los líos en el gigantesco campo de Cantarell, que en su momento consolidó a México como el tercer mayor productor de petróleo del mundo,

bombeando más de 2 millones de barriles diarios en su punto máximo.

Esa productividad “permitió al gobierno mexicano gravar en exceso a Pemex, perder dinero en refinación e invertir relativamente poco en exploración y producción, sin enfrentar, durante muchos años, una caída en la producción”, dijo la consultora Rystad Energy en un informe. “Pero todo llegó a su fin cuando Cantarell inició su rápido declive”.

Esa tendencia de gravar en exceso y subinvertir no es exclusiva de México. De hecho, la riqueza petrolera de América Latina difiere en gran medida en función de qué tan cerca tenga el estado el control sobre el sector energético.

Venezuela, Argentina, Ecuador y Bolivia también se destacan por no haber desarrollado todo el potencial de los yacimientos de hidrocarburos de clase mundial. México y Argentina importan más crudo y gas natural del que exportan, un cambio respecto al último auge petrolero hace una década. Monaldi, de la Universidad Rice, estima que América Latina podría estar produciendo 20 millones de barriles por día, más del doble de su nivel actual, si siguiera el modelo favorable a los negocios de los centros petroleros como Texas.

Pero Brasil, Guyana y Surinam se destacan por lo contrario, pues han acogido a las grandes petroleras internacionales privadas. El crecimiento en la producción de crudo de Brasil y Guyana podría compensar potencialmente el estancamiento y las caídas en el resto de la región, según un análisis de *BloombergNEF*, que proyecta que los incrementos en dichos países podrían sumar casi 3 millones de barriles diarios a la producción petrolera de América Latina para 2030.

A muchos críticos de Pemex les gustaría que la empresa siguiera el camino de Petrobras de Brasil, una empresa controlada por el estado que cotiza en bolsa y que regularmente se asocia con el sector privado.

Pero cualquier cambio en ese sentido tendría que ocurrir rápido ante la transición energética que se avecina y que desalienta las inversiones en combustibles fósiles, apunta Cleveland Jones, investigador del Instituto Nacional de Petróleo y Gas en Río de Janeiro.

“No puedes invertir solo porque el precio del crudo ronda hoy los 100 dólares el barril, tienes que hacer una previsión para los próximos 15, 20, 25 años que dure el proyecto. Eso es difícil de vender, no creo que puedan compensar el tiempo perdido”, dice.

—Con la colaboración de Raedah Wahid



El mezcal artesanal oaxaqueño **Quiéreme Mucho**, es un destilado 100% de agave de cultivo y silvestre. Con una gran historia, tradición y cultura mezcalera, además, con una profunda responsabilidad sustentable y social, ya que todo se produce con mano de obra local. La siembra, la cosecha y producción, así como sus hermosas botellas son totalmente **trabajadas a mano**, convirtiéndose en un mezcal Premium al alcance de todos.

☎ (+52) 951 260 2177

✉ [envasadoraquierememucho@gmail.com](mailto:envasadoraquierememucho@gmail.com)

f Mezcaleria Quiéreme Mucho

🌐 [mezcaleriaquierememucho.com](http://mezcaleriaquierememucho.com)

🌐 [mezcaleriaquierememucho.com](http://mezcaleriaquierememucho.com)

BRAND  
BATTLE

2021  
CHAMPION

2021  
MEZCAL

2021  
MEZCAL

Quiéreme  
Mucho

# Karen Díaz

La árbitra mexicana hace historia y cumple uno de sus sueños asistiendo un partido en el Mundial de Fútbol de Qatar 2022. *Por E. Hernández*



Pasó de arbitrar un partido de fut 7 por 55 pesos a ser parte de la primera terna de mujeres réferis en pitar un partido en un Mundial de Fútbol.

La mexicana Karen Díaz Medina, de Aguascalientes, no solo cumplió uno de sus sueños sino que hizo historia al arbitrar como asistente abanderada el partido de Costa Rica contra Alemania en el Mundial de Qatar, el pasado 1 de diciembre, junto con la francesa Stephanie Frappart y la brasileña Neuza Back.

Karen, de 38 años, es Ingeniera Agroindustrial de profesión; sin embargo, el fútbol siempre ha sido su pasión. “Antes que nada, amo el fútbol. Desde que tengo memoria me veo pateando al fútbol con mi papá”, ha contado en entrevistas para la Concacaf.

Karen, incluso, formó parte del equipo de su universidad y llegó integrar la Selección mexicana femenil cuando todavía no había liga ni un salario digno para las futbolistas. Como jugadora, sus allegados la recuerdan como una persona con carácter y buena actitud dentro de la cancha.

De hecho, en aquel entonces le llegaron a sugerir que se dedicara a pitar partidos, pero a sus 20 años ella no lo veía posible. “A mí los árbitros me gustan para gritarles”, llegó a decir. Fue la ausencia de un árbitro, durante un partido amateur de fut 7, lo que la hizo descubrir su verdadera vocación.

“Trabajaba en una cafetería que estaba en un pequeño estadio, el árbitro encargado del partido no llegó. Yo estaba ahí trabajando, y la persona de la canchita me preguntó: “¿No quieres arbitrar?”, yo inmediatamente dije: “Sí, claro”, y me gustó muchísimo. “Ésa fue la primera vez que yo arbitré un partido”, comentó. Por aquel primer encuentro le habrían pagado apenas 55 pesos.

Después de varios años de formación, Karen debutó como profesional en 2009, en un partido de la tercera división del fútbol mexicano.

En 2016, tras realizar diversas pruebas de aptitudes y desempeño evaluadas por la Comisión de Árbitros, debutó en la primera división de la Liga MX. En 2018 obtuvo el certificado internacional por parte de la FIFA.

Karen ha participado en seis torneos de la Liga MX, además de ser jueza en otros tres de corte internacional, entre ellos los Juegos Centroamericanos Barranquilla 2018; el Premundial Sub-20 de la Concacaf 2018 y el Premundial Sub-17 de la Concacaf 2019.

En noviembre pasado, la Comisión Nacional del Deporte y Cultura Física (Conade) le otorgó el Premio Nacional del Deporte como la mejor árbitra del país.

El ímpetu, la constancia y la disciplina en su preparación, así como el temple, la resiliencia y la fuerza ante la cantidad de insultos que ha recibido dentro y fuera de la cancha solo por el hecho de ser mujer, es lo que la han llevado a donde está, aseguran.

“El arbitraje es una pasión que te reta día a día física y mentalmente. Yo creo que todas las mujeres del mundo somos mujeres de retos y cada día hay un partido que arbitrar”, destaca.

Karen no solo simboliza el triunfo de las árbitras mexicanas cuyas carreras en el pasado llegaron a ser truncadas por el machismo; Karen también representa a las mujeres en el deporte y a las mexicanas en general que anhelan una sociedad igualitaria y sin violencia ni estereotipos de género.

“Trabaja duro cada día para conquistar tus sueños y demostrarles a otros que los sueños se convierten en realidad si trabajas duro y amas lo que haces”, recomienda a las niñas y jóvenes.

“Da lo máximo de ti en cada partido, en cada entrenamiento, en cada clase. También sé abierta a las críticas y a los consejos de quienes te rodean y nunca te compares con nadie más, cada mujer es única. Confía en que tu camino siempre será diferente al del resto”, agrega. **B**

Premio Nacional  
del Deporte 2022

Formó parte  
de la Selección Mexicana  
Femenil



Cerrar un negocio  
durante el partido,  
**es complicado.**

**Contratar  
tu seguro  
no lo es.**



**inter.mx**  
seguro, seguro

# RAYMOND WEIL

GENEVE



*NEW FREELANCER*  
CALIBRE 1212

Boutique RAYMOND WEIL / Nivada ( Joyeria Borda Santa fe , local 545 )  
GENEVE

Tel: +52 55-8424-2239