

# Fortuna

@revistafortuna @RevistaFortuna @RevistaFortuna

Año 18, Número 207

Negocios y Finanzas

## EL DESAFÍO DE LA **MENTEFACTURA**

Entrevista con René Villarreal



ISSN: 1665 48X



\$65 pesos

### **ENERGÍA**

MIP toma el control de información de planta de Iberdrola; retira beneficios a Córdoba Montoya

### **ECONOMÍA**

Pensamiento matemático, clave para la toma de decisiones: Raquel Buenrostro

### **DEPORTES**

París 2024 y el impacto económico; el evento más caso de la historia de Francia.



# El **Podcast** que transforma tu visión del **Futuro**

con **Diana Daniels y Claudia Villegas**

Escúchanos en:



@futureamos | [www.futureamos.com](http://www.futureamos.com)

Para generar más  
**empleos,**  
México necesita  
**empresas.**



**PEPE  
el TONO**

**Voz de las Empresas**  
Consejo de la Comunicación



# Fortuna

Negocios y Finanzas

## DIRECTORA

CLAUDIA VILLEGAS CÁRDENAS

---

## DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN

Fernando León

## DIRECTOR EDITORIAL

Raúl Curiel

---

## JEFE DE INFORMACIÓN Y REDACCIÓN

Raúl Castro-Lebrija

## EDICIÓN

Isela Osterroth

---

## DISEÑO

Diana Villegas

## EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

María Luisa Aguilar  
Raúl Castro-Lebrija  
Raúl Curiel  
Mariana Ramírez  
Yareth Arciniega  
Leandro Rodríguez

## COLABORADORES Y ARTICULISTAS

Alfredo Nava  
Marisol Rueda  
Natalia Von Rotteg

## COMUNIDAD FORTUNA

Alejandra Marcos  
Víctor Ceja  
Justino José Núñez Quiroz  
Ricardo Aguilar Abe

## CONSEJERO JURÍDICO

Adalberto Méndez

**PUBLICIDAD** [ventas@revistafortuna.com.mx](mailto:ventas@revistafortuna.com.mx)

**INTERNET** Jesús Padilla ■ [jesuspadillaalonso@revistafortuna.com.mx](mailto:jesuspadillaalonso@revistafortuna.com.mx)

**SUSCRIPCIONES** 55 7098 8007 / 55 7098 0542, [info@revistafortuna.com.mx](mailto:info@revistafortuna.com.mx)



Circulación Certificada  
Romay Hermida y Cía.  
S.C. Folio 01472-RHY.

Fortuna, Negocios y Finanzas es una publicación mensual: Editor responsable: Claudia Villegas. Certificado de reserva al título de la revista otorgado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor número 04-2019-103010431200-102, número de certificado de licitud de título 12433 y de contenido 10003. Tel. 55 7098 0542. Fortuna, Negocios y Finanzas reconoce la cláusula de conciencia de todos sus colaboradores. Los reporteros y articulistas asumen la responsabilidad y veracidad de sus textos. Distribuida por Comercializadora ABREVER S.A. de C.V., por medio del despacho de Gloria González Santillán en Ignacio Mariscal 44, Colonia Tabacalera. Impresa por V&L Global Services Consulting & Advisors Business S.C. Todos los Derechos Reservados | ISSN: 1665-482X Circulación Certificada por Romay Hermida y Cía. S.C., folio 01472-RHY.



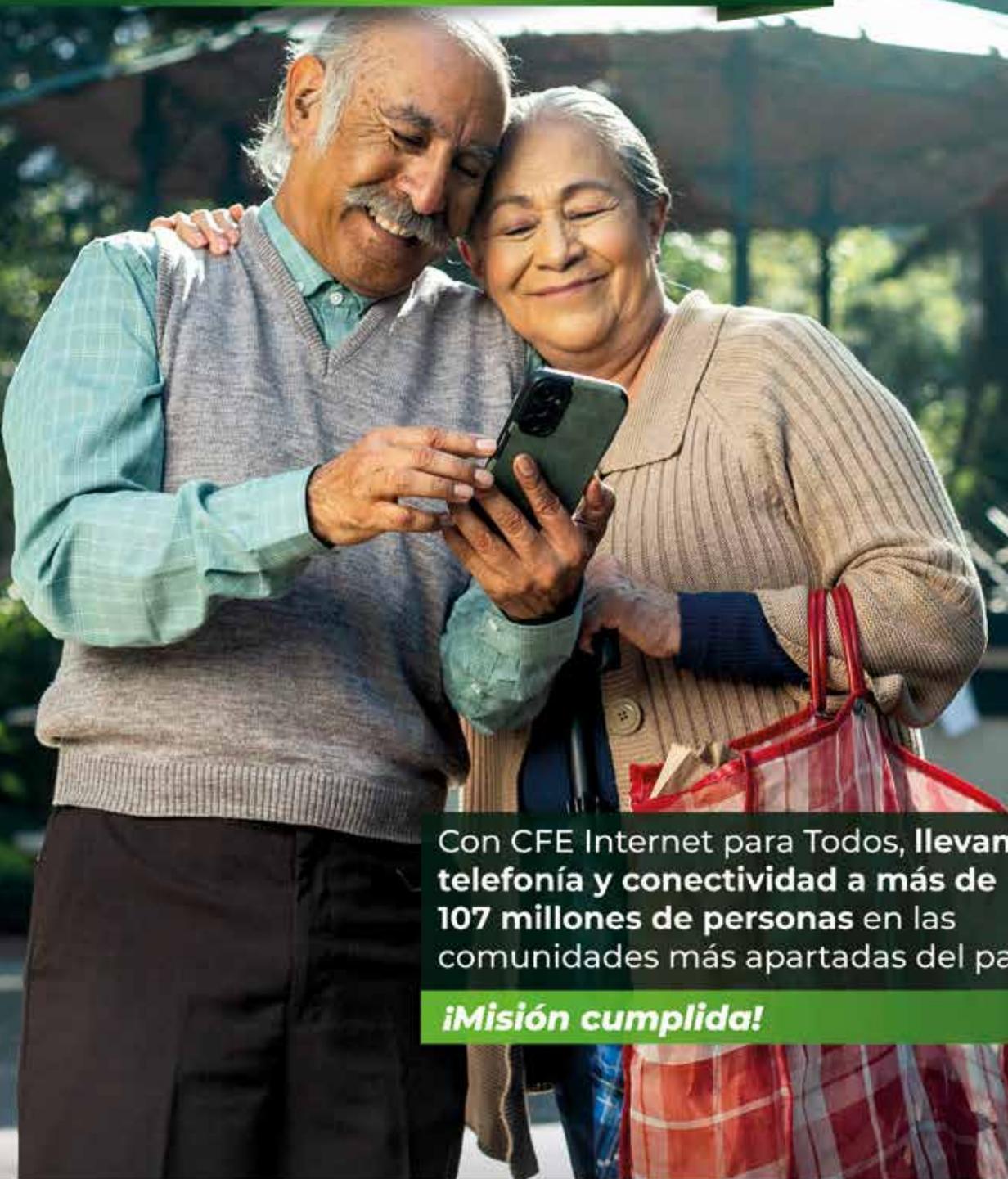
# Portada

La secretaria de Economía, Raquel Buenrostro, fue elegida en 2023 como el personaje del año de **Revista Fortuna** por el impacto que sus acciones han tenido en la vida de los y las mexicanas; en pandemia, con ella a la cabeza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), el cobro de impuestos llegó a tres billones 338.9 mil millones de pesos, un incremento de 136 mil 300 millones de pesos, hazaña que se repitió en 2021 y en 2022. Un año después, con ella ya como secretaria de estado, la economía mexicana registra cifras récord de inversión extranjera directa (IED). De acuerdo con datos de la consultoría Datamétrica, el capital privado de origen extranjero aumentó más de 130 por ciento en tan solo 12 meses.



**CFE**  
Comisión Federal de Electricidad™

**Somos más que energía**



Con CFE Internet para Todos, llevamos **telefonía y conectividad a más de 107 millones de personas** en las comunidades más apartadas del país.

**¡Misión cumplida!**



**GOBIERNO DE MÉXICO**

**CFE**  
Comisión Federal de Electricidad™

# CONTENIDO



EDICIÓN 207



PORTADA

20

México en la ruta correcta

Jorge Flores Kelly

Jalisco, la fábrica de empleos

CLAUDIA VILLEGAS



Nueva política de vivienda

16



OPINIÓN

Miguel Galván,  
CEO de  
BTCconsortium

13

## REPORTAJE ENERGÍA



34

MIP toma control de información de plantas de Iberdrola y desmarca a Córdoba Montoya de beneficiarios

CLAUDIA VILLEGAS

## Columnas

### EL POSTRE NO ES AL FINAL

ALFREDO NAVA

No somos langostas

8

### ESTADO DE DERECHO

LUIS BARTOLINI

Agregadores de pago, la inclusión financiera que incluye

10

### PRUEBA DE MANEJO

RAÚL CURIEL

Toyota Tacoma es toda una "bad ass"

44

### RUTA GASTRONÓMICA

MARISOL RUEDA

La Barra de al lado: tragos y picoteo

46



## DEPORTES

París 2024 y el impacto económico: el evento más caro de la historia de Francia

LEANDRO RODRÍGUEZ

40

Checo Pérez: ¿Qué esperar en 2024?

RAÚL CASTRO-LEBRIJA

38





# La era del *nearshoring* y su desconocido avance

A punto de cerrar el primer bimestre del año, Observatorio Nearshoring, la consultoría especializada en la información vinculada con la relocalización de cadenas productivas, mantiene la producción de documentos dedicados a desmitificar este fenómeno aportando evidencia empírica por industria y origen de las inversiones.

Los mitos en torno al *nearshoring*, explica la consultoría, se explican en gran parte porque se ha definido de forma errónea el fenómeno al mismo tiempo que se carece de análisis empíricos y datos serios a nivel industria. Incluso, aseguran sus analistas, se ha dado un énfasis desproporcionado a la Inversión Extranjera Directa (IED) como mejor indicador del fenómeno.

En el Observatorio Nearshoring han definido el *nearshoring* como el aumento de la capacidad productiva, ya sea por la llegada de nuevas empresas a México o por la expansión de las ya establecidas con el objetivo de exportar a Estados Unidos. Incluso consideran que el término “relocalización de empresas” no es la mejor forma de referirse al fenómeno, ya que esta traducción da la idea de cerrar una planta de producción en Asia para abrir una nueva en América. Sin embargo, el *nearshoring* implica expandir operaciones en América para mejorar la capacidad de respuesta en mercados como Estados Unidos, mientras Asia absorbe gradualmente la capacidad liberada; es decir, no se cierran las plantas en Asia.

Es por ello que al analizar nada más el fenómeno desde los datos de la IED, la fotografía simplemente resulta incompleta.

Sin embargo, al analizar el impacto del *nearshoring* en dos industrias: automotriz y maquinaria y equipo; ambos sectores emblemáticos del fenómeno, los anuncios de inversión de las empresas a partir de julio de 2022, momento en el que las inversiones son notables.

## *Industria automotriz*

Los datos indican que las principales inversiones en la industria automotriz son de empresas de Asia, excluyendo a China, superando incluso a Estados Unidos. Le siguen los países europeos con 4,300 millones de dólares y, a cierta distancia, las fábricas chinas dedicadas a autopartes,

producción de vehículos ligeros y ciertos componentes.

Se concluye que la inversión por *nearshoring* en la cadena de valor automotriz de México no está liderada por China. Por lo que, la narrativa de que el *nearshoring* -en general- se relaciona con el traslado de fábricas de China a México es incorrecta. En el caso de la industria automotriz, son las fábricas de países asiáticos, sin incluir a China, las que están invirtiendo en México. Empresas como Kia y Hyundai han traído consigo inversiones adicionales de proveedores exclusivos para estas marcas. Además, la industria europea está apostando por crecer y servir al mercado de América del Norte desde México, en parte debido a preocupaciones sobre conflictos en Europa del Este y el encarecimiento del gas natural.

Si consideramos los datos, vemos que muchas plantas ubicadas en Asia están optando por México para abastecer el mercado norteamericano, al igual que empresas estadounidenses y europeas. Las empresas chinas también están haciendo esfuerzos, pero sin la presencia de grandes plantas de fabricación de automóviles para exportar a Estados Unidos. El anuncio de la planta de Tesla es una de las razones que han estado atrayendo inversiones chinas en autopartes.

## *Industria de maquinaria y equipo*

En cuanto al *nearshoring* en la industria de maquinaria de equipo, se observan inversiones crecientes desde el verano de 2022, siendo China el inversor preponderante con 5,467 millones de dólares. A diferencia de la industria automotriz, en este sector se confirma la narrativa de que las inversiones de Chinas en México son significativas y del orden de 5,467 millones de dólares. En las siguientes posiciones, y muy por debajo, se encuentran Estados Unidos con 309 millones de dólares y Asia (sin China) con 300 millones de dólares.

De los dos ejemplos previos, se concluye que es esencial no generalizar el *nearshoring* y analizar la información a un nivel desagregado y por industria para entender cómo se están moviendo las inversiones. Si no somos cuidadosos y generalizamos, podríamos llegar a conclusiones erróneas como ha estado ocurriendo.

*Los Editores*

**8 de cada 10  
empleos  
son generados por las  
empresas.**



**PEPE  
STOÑO**

**Voz de las Empresas**  
Consejo de la Comunicación



# No somos langostas



Por Alfredo Nava

Twitter: @NavaEscarcega

LinkedIn: linkedin.com/in/alfredonava/

\*Economista y cuenta con maestría en Finanzas por la EGADE Business School, así como maestría en Administración Pública por la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey.

Los amigos son la terapia del alma y hace poco me encontraba haciendo con ellos catarsis de esos benditos traumas infantiles. Los hay de todos colores y sabores, desde los superados que nos hacen reír a carcajadas hasta los que nos hacen pensar en crear directamente círculos de apoyo para asimilarlos. Debo confesar que uno de los recuerdos de esa edad de los que más he sido testigo, tanto por común en la gente como por ser de una huella profunda, está englobado en lo que hoy conocemos como 'bullying', ese tipo de comportamiento violento e intimidatorio que termina creando relaciones de abuso y sumisión en un juego de jerarquías entre el acosador y el acosado y cuyos efectos adversos pueden continuar reproduciéndose hasta la adultez.

Puede esperarse tristemente que el acoso afecte nuestra salud mental, pero lo que realmente me estremeció fue encontrar tantas evidencias que prueban que sus consecuencias trastocan incluso nuestra 'suerte económica' en la vida. Un estudio de panel (Brimblecombe et al., 2018) que siguió sus efectos con información levantada desde 1958 encontró que tanto los hombres como las mujeres que sufrieron acoso en la infancia tuvieron menores probabilidades de tener un buen empleo y habían acumulado menos riqueza comparado con las personas que no sufrieron acoso. La vida adulta de las personas 'bulleadas', según estudios que se repiten, parece estar más probablemente marcada por la desdicha económica y mayores incidencias de problemas de salud (Hill, 2013).

La violencia y dominación por un acosador es algo de lo que reportan ser víctimas alrededor del 30 por ciento de los niños del planeta (UNESCO, 2018). Aun que pavoroso, el hecho de que sea tan

común me hace pensar honestamente que esto ha estado allí siempre, casi como una manifestación de la naturaleza territorial, competitiva y jerárquica de los seres humanos. De hecho, esta sería la explicación que el famoso psicólogo clínico Jordan Peterson daría al tema usando para ello un conocido experimento con langostas, unos animales primitivísimos que, según el autor, dejan ver que las relaciones jerárquicas basadas en la 'dominación del más fuerte' han sido esencialmente permanentes en la evolución de la vida misma sobre la Tierra. Así pues, Peterson observó los sistemas nerviosos de estos crustáceos mientras los sometía a luchas por espacio o comida resultando en lo obvio, que los individuos

*El bullying es un comportamiento violento intimidatorio que termina creando relaciones de abuso y sumisión en un juego de jerarquías entre el acosador y el acosado y cuyos efectos adversos pueden continuar reproduciéndose hasta la adultez.*

más fuertes y bonitos ganaban siempre más recursos logrando escalas superiores de dominio. El científico encontró que aquellas langostas que presentaban menores niveles de serotonina (sustancia que usan los nervios para enviarse mensajes entre sí) eran siempre más acobardadas, torpes para defenderse y se escondían al más ligero indicio de problemas. Pero

lo que realmente me dejó perplejo fue un hallazgo que me atrevo a describir como una terrible condena evolutiva, que el cuerpo de las langostas perdedoras producía de hecho cada vez menos serotonina con cada fracaso acumulado, relegándolas a una posición de lacayos de aquellos individuos sanos y triunfadores rebosantes de este neurotransmisor. Con toda crudeza el mensaje de Peterson es claro: todos los seres vivos habitamos dentro de jerarquías de dominación influidas directamente por nuestra neuroquímica, una interpretación Darwiniana de la vida que según él se observa en todos los patios escolares, creando un grupo de personas simplemente más proclives a ser dominadas por el abusador y a perder con el tiempo su capacidad de autodefensa y 'resiliencia neuronal' en los momentos de estrés o conflicto.

¡Menudo balde de agua fría! Cuando leí esto me sentí ciertamente desmoralizado, sobre todo al saber que las personas con temperamento compasivo son aquellas que más suelen tener problemas al usar la fuerza para defenderse, así que pueden terminar en la vida 'agarrados de puerquitos' de todos. En palabras de Peterson, «las personas inofensivas rigen su vida sobre axiomas de que básicamente toda la gente es buena y que el uso de la fuerza es siempre inadecuado, creencias que colapsan en la presencia de personas genuinamente malévolas [sic]. Cuando estas personas 'despiertan' y se dan cuenta de su potencial de autodefensa desarrollan un mayor respeto por sí mismos y sus miedos decrecen, comienzan a combatir mejor la opresión». Según el autor, hay de hecho muy poca diferencia entre el potencial de ejercer violencia para defenderte y el gozar de una buena fuerza de carácter.

Sea lo que sea, me aferro a pensar que



*Los hombres como las mujeres que sufrieron acoso en la infancia tuvieron menores probabilidades de tener un buen empleo y habían acumulado menos riqueza comparado con las personas que no sufrieron acoso.*

los seres humanos somos un poco más que un manojo maquinal de neurotransmisores y es allí donde yo recupero el aliento: voluntaria y conscientemente podemos tomar responsabilidad de nuestras vidas e incluso luego de las derrotas podemos alzar la voz con la adecuada fuerza, no importa si somos ya adultos o si lo enseñamos a nuestros hijos. Después de todo, por fortuna no somos langostas. ■

# Agregadores de pago, la Inclusión financiera que incluye

Desde temprano en el marco del Fintech Forum 2024, tuve oportunidad de estar presente en el auditorio del magnífico Museo del Papalote en el Bosque de Chapultepec, en la presentación de los resultados del interesante estudio realizado por la firma KPMG México y la Asociación de Agregadores de Medios de Pago, A.C. (ASAMEP), con la colaboración de American Express, Visa, Mastercard, PayPal y Fintech México.

Desde antes de las 8:00 de la mañana, ya estaba lleno el recinto con representantes de empresas líderes del sector, como Youmna Harb, Country Manager de Clara, y autoridades del sistema financiero, entre otros Ángel Cabrera y Angélica Gutiérrez de la Unidad de Banca Valores y Ahorro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público,



Por Luis Bartolini Esparza

\*Abogado, articulista, docente y expositor especializado en derecho financiero. Twitter: @LBartolini



*México se encuentra por debajo de los indicadores que presentan otras economías comparables o incluso, de menor tamaño en Latinoamérica, situación que pareciera incongruente en relación con la potencia y profundidad de nuestros mercados.*

así como funcionarios de la Comisión Federal de Competencia, despachos de consultoría, y otros medios especializados.

Después de la exposición ejecutiva de los principales resultados del estudio, dio inicio el panel de lujo integrado por Alehira Orozco, Directora de Relaciones Gubernamentales de Mercado Libre; Patricio R. Mendoza, VP General Manager Merchants Services LATAM de American Express; Analicia García, Vicepresidenta para Fintech, Digital Partners y Retail de Mastercard y Mario García Valdós, VP de ventas y adquisición de comercios de VISA, con la moderación a cargo de Lizzete Neme, Socia Public Affairs and Law de Intrag.

Hago paréntesis en relación con el tema de inclusión financiera en el país ya que, por una parte, podemos ver el reporte elaborado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y también, las muy completas bases de datos compiladas por el Banco Mundial, de donde se desprende que a la fecha, no obstante los avances que se han tenido en la materia, éstos en la mayoría de los casos son marginales ya que básicamente incrementan la oferta de servicios financieros para segmentos de la población que se encuentran ya bancarizados o con acceso a los mismos, y no así, respecto de poblaciones vulnerables o particularmente, de zonas rurales aisladas.

Así las cosas, podemos apreciar, como bien lo enfatizó Myriam Cosío, Chief External Affairs de Clip y presidente de ASAMEP que desafortunadamente, México se encuentra por debajo de los indicadores que presentan otras economías comparables o incluso, de menor tamaño en Latinoamérica, situación que pareciera incongruente en relación con la potencia y profundidad de nuestros mercados.

En ese orden de ideas, en términos de la información expuesta del aludido estudio, puede apreciarse que con base en la tenencia de cuentas bancarias, el estándar más alto que es el de los países desarrollados promedia 96 por ciento de la población adulta, mientras que Chile reporta 87 por ciento, Brasil 84 por ciento, Argentina 72 por ciento, Colombia 60 por ciento y México apenas 49 por ciento, siendo importante señalar que el promedio de los países en desarrollo es de 71 por ciento; lo que ejemplifica claramente la posición real que tenemos en la materia.

Sin embargo, hay un rubro en el que las mejoras no son marginales y es precisamente en el que participan los agregadores de pago. Al contrario del resto de cifras e indicadores para medir la inclusión financiera, aquí sí se puede apreciar un crecimiento real con efectos materiales en ciertos segmentos de la población que anteriormente, no contaban con las herramientas para acceder formalmente al sistema financiero, particularmente, a través de la realización de pagos electrónicos. Cabe destacar que esta figura de agregador forma parte de otras tantas contempladas en la reforma financiera de 2014 en la que, junto con las modificaciones normativas posteriores, se regula a los participantes en redes de medios de disposición; y que sirve de detonador substancial para incrementar esta penetración.

Por ejemplo, previo a la reforma de 2014, sólo el 22 por ciento de los comercios aceptaban pagos con tarjeta y con cifras de cierre del 2022, el porcentaje es del 45 por ciento (más lo que se vaya a reportar con las cifras de cierre de 2023); aspecto que no es casual, ya que los agregadores de pago colocaron durante el 2022, el 74.7 por ciento de las Terminales Punto de Venta (TPV) y el resto, principalmente las instituciones bancarias.

Adicionalmente, también habría que considerar el impacto que esta figura tiene como herramienta facilitadora del comercio electrónico, que de la misma manera ha presentado un importante crecimiento, sobre todo durante y con posterioridad a la pandemia COVID, y que según las



*En términos de inclusión financiera, México apenas llega a un 49 por ciento, siendo importante señalar que el promedio de los países en desarrollo es de 71 por ciento; lo que ejemplifica claramente la posición real que el país tiene en la materia.*

proyecciones del FMI para 2026, pudiera incrementar un 33 por ciento en México, superior a los estimados para Brasil, Colombia, Argentina y Chile.

En suma, las diferencias que existen entre las proporciones entre el ingreso nacional per cápita y el tamaño de comercio electrónico per cápita de Brasil, Chile, Colombia, Argentina y México, en donde en nuestro caso pareciera que hay un mayor segmento del mercado pendiente de desarrollar, conjuntamente con la evolución regulatoria que pueda darse derivado de las recomendaciones emitidas por la Comisión Federal de Competencia Económica y el ímpetu de estos participantes en redes; auguran en el corto y mediano plazo crecimientos sostenidos e importantes, en beneficio del propio sector y por supuesto de la sociedad en general, como consecuencia de una mayor inclusión financiera. ■

# LIDERAZGOS PARA UNA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL INTEGRAL, UNA URGENCIA PARA LAS EMPRESAS

## Contar con liderazgos para una transformación empresarial integral, una urgencia para las empresas de México y la región

Por Miguel Galván  
CEO de BTConsortium

Es indispensable contar con un experto que sea capaz de liderar los procesos de transformación empresarial, de contar con una *habilidad ejecutiva* que le permita encabezar estos esfuerzos, además de convertirse en un soporte esencial para el CEO en el planteamiento hacia futuro de la empresa.

**A** pesar de toda la inversión de las empresas en innovación y desarrollo, todavía hay una brecha preocupante que persiste entre el valor inseparable de la idea de la transformación y su capacidad para ponerla a funcionar de manera efectiva. En una época de feroz competencia global, la distancia entre la promesa técnica y el logro genuino es un asunto de especial preocupación. Las dificultades que enfrentan los directores generales para cerrar esta brecha tiene un elevado grado de complejidad, ya que, además de elegir el *know-how* adecuado para lograr el objetivo, se requiere una persona que tenga la habilidad y la convicción para asumir esta responsabilidad.

No sólo es la tecnología per se, es indispensable contar con un experto que sea capaz de liderar los procesos de transformación empresarial, de contar con una *habilidad ejecutiva* que le permita encabezar estos esfuerzos, además de convertirse en un soporte esencial para el CEO en el planteamiento hacia futuro de la empresa.

La transformación integral para las compañías se ha vuelto un imperativo para tener éxito y enfrentar un entorno demandante. En el caso de México, la necesidad de lograr una transformación se hace más compleja y urgente por tener frente a sí la oportunidad

del *nearshoring*, la cual se une a los riesgos geopolíticos y la llegada de nuevas tecnologías que exigen nuevas capacidades.

Las compañías requieren nuevos profesionales directivos con un perfil multifacético que pueda acompañar al CEO para guiar a la empresa en una transformación exitosa.

De acuerdo con datos de Project Management Institute, siete de cada 10 esfuerzos de transformación a nivel mundial no cumplen con las expectativas de los líderes de las empresas; esta realidad, según la investigación, está vinculada a que los procesos de transformación impactan, al interior de la organización, múltiples funciones y áreas, pero al exterior tocan a todo el ecosistema del negocio, que incluye colaboradores, clientes, proveedores, socios y comunidades.

Frente a ello, surge la demanda de perfiles que puedan cumplir con esta función. El *Chief Transformation Officer* (CTO), un profesional con habilidades de liderazgo, gestión de equipos y experto en Transformación Empresarial Integral, capaz de dirigir y orquestar la estrategia, gestión, digitalización, organización y cultura de una empresa.

De acuerdo con datos de Bain & Company sobre transformaciones corporativas, los

En el caso de México, la necesidad de lograr una transformación se hace más compleja y urgente por tener frente a sí la oportunidad del *nearshoring*, la cual se une a los riesgos geopolíticos y la llegada de nuevas tecnologías que exigen nuevas capacidades.

programas de cambio a gran escala logran 24 por ciento más del valor planeado cuando son supervisados por un CTO dedicado.

Pero ¿cómo integrar las necesidades de empresas con la urgencia de la transformación con la solidez académica que se requiere para los nuevos profesionales? Por una parte, el papel de las universidades en la formación de este tipo de perfiles, en este contexto global, es fundamental, porque es el lugar de intercambio de conocimiento, que busca formar a personas con las habilidades necesarias para entender la empresas como sistema social, acompañar a la dirección general a diseñar su propio mapa de ruta de la transformación y crear las condiciones para que la transformación se traduzca de la visión a las acciones y de las acciones a los resultados.

Por otra parte, está la visión de las empresas, que son quienes deben ejecutar la transformación en un entorno dinámico, mientras garantizan la continuidad del negocio, de la mano del profesional especializado que atienda a la cultura específica de cada organización.

Unir estas dos visiones, es el camino para que el entorno empresarial cuente con los expertos CTO que requiere. En este aspecto, la Universidad de San Jorge, en España, ha venido escuchando la necesidad de la dirección general en las empresas, ha adoptado la metodología de transformación empresarial integral y está creando el entorno de trabajo con el sector privado para dotar de solidez académica y aplicación práctica a los profesionales de la transformación de los países de habla hispana.

Indudablemente, las empresas necesitan desarrollar la habilidad de transformarse a sí mismas, como una capacidad organizacional, pues no se trata de un proyecto más, no es una situación aislada o que implique simplemente realizar una gran inversión en tecnología; de lo que se trata, es de reorganizarse para impulsar una transformación sistémica, ordenada y continua.

Hoy por hoy, es una prioridad estratégica contar con personas formadas para asumir el rol



La transformación integral para las compañías se ha vuelto un imperativo para tener éxito y enfrentar un entorno demandante.

de *Chief Transformation Officer*; y en el programa académico ofrecido por algunas universidades, como la de San Jorge, está la oportunidad dada para que directivos, mandos intermedios, líderes de proyectos estratégicos, responsables de procesos de negocio, gestión del cambio y emprendedores de cualquier industria puedan formarse para asumir el desafío para orquestrar los esfuerzos multidisciplinarios de transformación que toda organización necesita.

Para las empresas, esta formación, sin duda, será clave para que triunfen en un entorno BANI (de alta fragilidad, ambigüedad, no-linealidad e impredecibilidad), logrando combinar la eficacia en la operación presente, con una planeación estratégica hacia el futuro.

Mientras que para los profesionales que se definan por el camino de la transformación empresarial, será una jornada continua de crecimiento personal y profesional, la cual, a la fecha, ya ha llenado de grandes satisfacciones a todo aquel que se ha comprometido con la misma. ■



Las universidades juegan un papel relevante en la formación de las personas dentro de una empresa.



## Firma Sedeco CDMX convenio con Hidalgo y Edomex para impulsar inversión aeronáutica y aeroespacial

REDACCIÓN FORTUNA

**E**n México existen 450 empresas pertenecientes a la industria aeroespacial y aeronáutica que dan empleo a más de 110 mil personas; este mercado tiene un valor de cerca de 4 mil 600 millones de dólares anuales para el país

La Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) de la Ciudad de México informó que, para consolidar la industria aeroespacial y los servicios relacionados a su cadena de suministros en el Valle de México, firmó un Convenio de Colaboración con las Secretarías de Desarrollo Económico del Estado de México e Hidalgo, así como con el Air Space Clúster, mismo que permitirá impulsar la llegada de inversiones nacionales y extranjeras, además de aprovechar las ventajas logísticas de cada entidad.

El titular de SEDECO, Fadlala Akabani Hneide resaltó durante el evento realizado recientemente en las instalaciones del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA), que mediante el instrumento firmado con sus homólogos del Valle de México se cumple uno de los propósitos principales del Gobierno capitalino en materia económica, que es la integración y fortalecimiento de clústeres innovadores de alta especialización.

“En México existen 450 empresas pertenecientes a la industria aeroespacial, dan empleo a más de 110 mil personas, convirtiéndose en un mercado con un valor de cerca de 4 mil 600 millones de dólares anuales para el país. Esta alianza entre las instituciones encargadas de detonar el desarrollo económico en el Valle de México y la iniciativa privada representa un parteaguas en la atracción de inversiones especializadas en todo el país”, señaló.

Por su parte, la titular de la SEDECO del Estado de México, Laura González Hernández, detalló que existe el compromiso firme entre la Ciudad de México, Hidalgo y la entidad que representa, para detonar el desarrollo económico de la región centro y convertirla en líder para la inversión y la generación de empleos, a partir de utilizar las fortalezas de cada entidad y de impulsar las cadenas de valor con mano de obra calificada y servicios de primer nivel.



Este mercado tiene un valor de cerca de 4 mil 600 millones de dólares anuales para el país y da empleo a más de 110 mil personas.



Firman convenio para impulsar sector aeronáutico y aeroespacial

Durante su intervención, el secretario de Desarrollo Económico del Estado de Hidalgo, Carlos Henkel Escorza, resaltó el potencial de la zona centro del país gracias a su geografía, tecnología, servicios y talento humano, así como la coordinación entre los gobiernos estatales de dicha región, para desarrollar la industria aeronáutica nacional e internacional.

Por su parte, la directora general del AIR Space Clúster, Myrhge Spross Bárcenas hizo hincapié en la importancia de la cooperación entre las tres entidades para aumentar exponencialmente la competitividad de la región, al incluir diversos mercados y sectores, como capacitación, manufactura especializada, desarrollo de tecnología y sustentabilidad.

Finalmente, el director de la Feria Aeroespacial México 2025, general Disraeli Gómez Herrera, celebró la alianza entre la iniciativa pública y privada para generar una sinergia histórica en beneficio de la industria y manufactura del país, e invitó por parte de la Fuerza Aérea Mexicana a la población a asistir en abril de 2025 a la Feria Aeroespacial que tendrá lugar en el AIFA.

Este Convenio de Colaboración permitirá detonar de forma exponencial la relación entre las cadenas de valor, la infraestructura, academia y servicios especializados para atraer inversión extranjera y nacional, en beneficio de la Ciudad de México, Hidalgo y Estado de México, con la creación de empleos calificados de alta especialidad. ■

# Ignacio Deschamps

## asumirá presidencia del Consejo de Administración de Banamex tras la separación de Citi

Por María Luisa Aguilar

**E**n asamblea de accionistas, el ejecutivo también fue elegido miembro de los consejos de administración tanto del Grupo Financiero Citibanamex como del Banco Nacional de México (Banamex)

Recientemente, Citi dio a conocer que Ignacio Deschamps asumirá la presidencia del Grupo Financiero Banamex tras la separación de Citi en el segundo semestre de este año.

“Deschamps asumirá el cargo de presidente de los Consejos de Administración de Grupo Financiero Banamex y Banco Nacional de México, una vez concluida la separación de Citibanamex”.

En mayo de 2023, Citi anunció que buscaría realizar una oferta pública inicial (OPI) para vender los negocios de banca de consumo y empresarial de Citibanamex, luego de la separación planeada de sus negocios institucionales, que seguirán siendo parte de Citi.

Citi reafirmó que espera que la separación de ambos negocios concluya en la segunda mitad de 2024 y que la OPI se lleve a cabo durante 2025.

Asimismo, Citibanamex anunció los respectivos equipos de liderazgo para estos negocios, que incluyen a Manuel Romo, como director general de Banamex, y Álvaro Jaramillo como director general de Citi México, y los cuales se harán efectivos a partir del segundo semestre de 2024, una vez concluida la separación.

### MÁS CAMBIOS

Citi indicó que Julio Figueroa, director del Clúster y la Banca de América Latina de Citi, será nombrado presidente del Consejo de Administración de Citi México, tras la separación.

Ernesto Torres Cantú, director de Citi Internacional y actual presidente del Consejo de Grupo Financiero Citibanamex continuará como miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banamex y Banco Nacional de México después de concretarse la separación. Citi resaltó que Enrique Luis Castillo Sánchez Mejorada, con “un papel clave” como

actual presidente del Consejo de Administración del Banco Nacional de México, continuará como miembro de dicho Consejo tras la separación, “con lo que la institución seguirá beneficiándose de su amplia experiencia bancaria y financiera en el país”.

Torres Cantú aseguró que el nombramiento de Deschamps es un sólido complemento con el progreso “logrado a la fecha”; “él nos ayudará a cumplir con los compromisos que hemos asumido con los inversionistas, así como a asegurar una ejecución exitosa de nuestros planes estratégicos”.

“Es un privilegio formar parte del Consejo de Administración de una institución de tanta historia e importancia para México.

“Junto con el Consejo de Administración, colaboraré con Manuel Romo y su equipo directivo para hacer realidad la separación y la venta, así como construir una organización aún más dinámica, con un gran legado y un futuro brillante, y alineada con el progreso de México, sus familias, empresas y comunidades”, mencionó por su parte Deschamps.

Hasta abril de 2023, el ejecutivo se desempeñó como director de Grupo de Banca Internacional y Transformación Digital en Scotiabank, con responsabilidad por los resultados de dicho negocio en América Latina liderando la transformación digital de todo el banco.

Antes de ocupar este cargo, fue director de la Banca Minorista Global de BBVA, liderando la estrategia digital a nivel global y a cargo del negocio en América del Sur. Entre 2006 y 2012 fue presidente del Consejo de Administración y director general de BBVA Bancomer (BBVA México).

En su comunicado, Citi dijo que Deschamps es “un banquero líder a nivel global”, que ha encabezado “complejas transformaciones” corporativas en América y Europa.

Ingeniero industrial por el Instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México, el directivo cuenta con un máster en Administración de Ingeniería por la Universidad George Washington en Washington, D.C. ■



Ignacio Deschamps cumplirá con los compromisos asumidos con los inversionistas, tras la separación de Citi

Ignacio Deschamps asumirá la presidencia del Grupo Financiero Banamex tras la separación de Citi en el segundo semestre de este año.



# Nueva política de vivienda impulsará renta con opción a compra

REDACCIÓN FORTUNA

**L**uego de luego de que el presidente Andrés Manuel López Obrador presentara una iniciativa de reforma al Artículo 123 fr XII, en materia de vivienda para las personas trabajadoras en el sector privado (apartado A), el director general del Instituto Nacional de Fomento a la Vivienda (INFONAVIT), aseguró que el proyecto de cambio a las leyes de este sector propone una serie de medidas innovadoras que podrían transformar significativamente el acceso a la vivienda en el país.

En primer lugar, se plantea que el Infonavit pueda invertir sus recursos en la construcción directa de vivienda. Esto no solo ampliaría la oferta de vivienda disponible para los trabajadores, sino que también ofrecería más opciones y flexibilidad a la hora de elegir un hogar.

Además, se establece que las viviendas construidas puedan ponerse en renta bajo un esquema social que garantice que la mensualidad no exceda el 30 por ciento del salario del trabajador. Esta medida, junto con la posibilidad de adquirir la vivienda después de 10 años de arrendamiento continuo, brinda estabilidad y seguridad a los trabajadores en materia de vivienda.

La reforma también busca dar preferencia de acceso a la vivienda a los trabajadores con más años de cotización y que no cuenten con una casa propia, asegurando que aquellos que más lo necesitan puedan beneficiarse de estas nuevas oportunidades.

“Desde mi perspectiva, esta reforma representa un paso importante hacia una mejor utilización de los recursos del Fondo y, sobre todo, hacia el cumplimiento del derecho a una vivienda adecuada para



Se plantea que el Infonavit pueda invertir sus recursos en la construcción directa de vivienda

todos los trabajadores mexicanos. Además, podría generar incentivos para mejorar los esquemas de arrendamiento en el país, promoviendo la equidad y la inclusión en el acceso a la vivienda”, indicó el director del Infonavit.

En resumen, agregó, la reforma que se presenta recoge los anhelos y exigencias de la clase trabajadora, y representa una oportunidad real para mejorar las condiciones de vida de millones de mexicanos. Es momento de celebrar este

El proyecto de cambiar las leyes en materia de vivienda propone una serie de medidas innovadoras que podrían transformar significativamente el acceso a la vivienda en el país.



El Infonavit podría invertir sus recursos en la construcción directa de vivienda. Esto no solo ampliaría la oferta de vivienda disponible para los trabajadores, sino que también ofrecería más opciones y flexibilidad a la hora de elegir un hogar.

La reforma también busca dar preferencia de acceso a la vivienda a los trabajadores

avance y trabajar juntos para asegurar que todos los trabajadores tengan acceso efectivo a la vivienda.

Por su parte, el secretario de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu), Román Meyer Falcón, respaldó la propuesta de reforma a la Constitución en materia de vivienda presentada por el presidente Andrés Manuel López Obrador, que busca que el Infonavit destine recursos para la construcción directa de vivienda social.

En el marco del Día Nacional de la Vivienda, Meyer Falcón explicó que la iniciativa reconoce el derecho al arrendamiento de vivienda a través de una renta social equivalente a máximo el 30 por ciento del salario del trabajador, para que después de 10 años pueda comprar la vivienda en arrendamiento a un costo accesible.

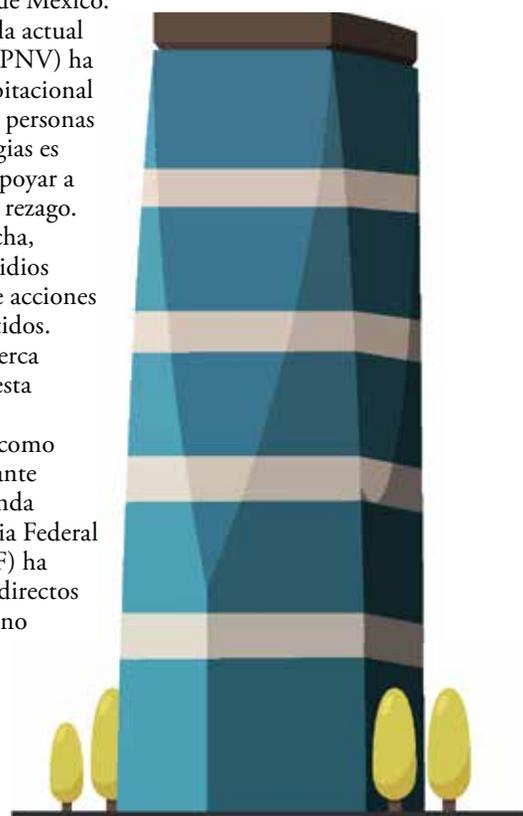
“Este proyecto es importantísimo y ayudará a que el rezago habitacional que tiene el país continúe disminuyendo; es una propuesta de modificación que fortalecer la capacidad del Estado, en este caso a través del Infonavit, una de las grandes instituciones que tenemos, para que pueda construir y hacer viviendas en renta”, explicó al participar en un evento de regularización

de 744 viviendas en la Ciudad de México.

Recordó que el impacto de la actual Política Nacional de Vivienda (PNV) ha logrado disminuir el rezago habitacional en beneficio de 2.9 millones de personas y una de sus principales estrategias es impulsar la autoproducción y apoyar a los estados que registran mayor rezago.

Además, indicó que, a la fecha, la colocación de créditos y subsidios asciende a más de 3 millones de acciones con 1.3 billones de pesos invertidos. Con ello se han beneficiado a cerca de 11 millones de personas en esta administración.

Cabe señalar que la Sedatu como coordinadora de la PNV, mediante la Comisión Nacional de Vivienda (Conavi) y Sociedad Hipotecaria Federal a través de su banca social (SHF) ha entregado 680 mil 697 apoyos directos para no derechohabientes (que no cuentan con Infonavit o Fovissste) con una inversión mayor a 38 mil millones de pesos, con ello más familias han adquirido o mejorado su patrimonio. ■





# Sistema fotovoltaico para energía limpia de Siemens Energy

Por Yareth Arciniéga

**Q**uerétaro. - Siemens Energy, recientemente puso en marcha, tanto en su fábrica de interruptores de alta tensión en Querétaro, como en su planta de transformadores en Guanajuato, un sistema fotovoltaico para así abastecerse de energía limpia.

Durante el evento de presentación, la empresa informó que, con proyectos como este, tiene como objetivo alcanzar la neutralidad climática en todas sus operaciones para 2030.

Además de la instalación de un megawatt de paneles solares para abastecer de energía las dos plantas, Siemens Energy explicó que la sustentabilidad está en cada uno de los eslabones de su cadena de producción, que va desde el ensamble de los equipos y la contratación de proveedores, hasta el material. Con el que emplean sus productos y las tarimas en las que se colocan.

De acuerdo con los directivos, desde 2023 la empresa comenzó a utilizar el 100 por ciento de electricidad renovable, una meta alcanzada a través de la adquisición de Certificados de Energía Renovable (I-RECs) y ahora complementado por la generación fotovoltaica en sitio.

## INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD

Para el equipo de Siemens Energy la innovación y la sustentabilidad están en la misma oficina, por lo que, como parte de su esfuerzo por impulsar las prácticas ASG, explicaron que han puesto en marcha diversos Programas de Innovación Abierta para Colaboradores, los cuales buscan fomentar el desarrollo de ideas con enfoque hacia:



Siemens Energy tiene como objetivo alcanzar la neutralidad climática en todas sus operaciones para 2030.

- Neutralidad climática
- Economía circular
- Reducción de huella hídrica
- Biodiversidad
- Sostenibilidad en la cadena de valor

Directivos de la empresa indicaron que muchas de las ideas de proyectos de sustentabilidad que desarrolla Siemens Energy se gestan al interior de la propia empresa, vienen de sus trabajadores, “que saben mejor que nadie lo que hace falta”, explicaron

Aunado a esto, Siemens Energy ha llevado a cabo múltiples colaboraciones con estudiantes de universidades queretanas, del Tec de Monterrey y la Universidad Anáhuac en retos Industriales sobre:

- Descarbonización de las fábricas
- Hidrógeno verde
- Cogeneración
- Ciclos combinados

Estos retos tienen como principal

Siemens Energy ha puesto en marcha diversos Programas de Innovación Abierta para Colaboradores, los cuales buscan fomentar el desarrollo de ideas en temas de sustentabilidad.



Para llevar a cabo la transición energética en México se va a requerir mucho talento de las jóvenes generaciones.

objetivo buscar mano de obra calificada para integrarla a las filas de Siemens Energy.

Sobre este tema, Geraldo Julio Filho, director de Productos de Alta Tensión, dijo, en conferencia de prensa, que para llevar a cabo la transición energética en México se va a requerir mucho talento, por lo que Siemens Energy está buscando a jóvenes egresados de las carreras STEM, incluso para formarlos por medio de las mejores capacitaciones.

Pero además de buscar mano de obra calificada, Geraldo Julio Filho detalló, a pregunta expresa, que Siemens Energy está buscando proveedores, que estén en la misma línea que la empresa en cuanto a prácticas sustentables y socialmente responsables.

Sin embargo, aclaró que no están cerrados a ayudar a las empresas mexicanas que deseen unirse a la cadena productiva a llevar a cabo estas prácticas y alcanzar dichas metas. Esto, con el objetivo de continuar con su expansión en México.

### LA IMPORTANCIA DE MÉXICO PARA SIEMENS ENERGY

El director de Siemens Energy México, Centroamérica y Caribe, Javier Pastorino, indicó que gracias a su riqueza en recursos naturales y a la apertura de sus puertos, México es uno de los ocho puntos clave de Siemens Energy a nivel global.

Por ello, Geraldo Julio Filho, director de Productos de Alta Tensión, agregó que Siemens Energy México ha invertido aproximadamente 6 millones de dólares en los proyectos de transición energética en el país, siendo la mayor inversión en tecnología.

Por las mismas razones, los directivos explicaron que Siemens Energy y la Comisión Federal de Electricidad (CFE) están trabajando de la mano en la instalación de 4 nuevas centrales de ciclo combinado en el territorio nacional, las cuales se ubican en San Luis Río Colorado en Sonora; Tuxpan en Veracruz; Querétaro y González Ortega en Baja California Norte.

Dichas plantas suman una capacidad instalada de 2 mil 500 megawatts, compartió Javier Pastorino. ■

Siemens Energy explicó que la sustentabilidad está en cada uno de los eslabones de su cadena de producción, que va desde el ensamble de los equipos y la contratación de proveedores, hasta el material.





para elevar la competitividad frente a poderosos competidores como China.

Bajo este enfoque, México es el mayor beneficiario de este enfoque de relocalización de empresas. Así, la instalación de la planta de Tesla en Santa Catarina, Monterrey, está impulsando la conformación de un clúster que se integrará con las operaciones en Austin y en Ramos Arizpe, un triángulo que conformará un clúster regional para el sector automotriz generando economía de aglomeración y claras ventajas competitivas.

El camino es claro, dice Villarreal. México tiene que formar polos regionales y tratar de integrar clústeres regionales.

Incluso, las empresas chinas que quieren seguir vendiendo al mercado norteamericano no sólo están invirtiendo directamente, sino que están integrando a una cadena de proveedores

Subordinación la alianza

La clave de esta nueva etapa de integración es que ambos países incrementen el nivel de competitividad, de que en ambos lados de la frontera se registre avance. A esta posibilidad, destaca Villarreal, se le conoce como alianzas estratégicas no subordinadas.

“¿Por qué hablamos de esto? Y pongo este ejemplo: cuando los gansos vuelan en parvada, tienen un rango de vuelo de 100 kilómetros. Si vuelan en una estrategia V, tienen un rango de vuelo de 171 kilómetros, 71 por ciento más de rango de vuelo. ¿Por qué? Porque el que va adelante rompe el viento, ese es líder, los demás pueden descansar un poco más. Cuando este se agota, pasa atrás y pasa otro a tomar el liderazgo y avanzan de manera de trabajo en equipo. No vuelan a los tornados en parvada, vuelan en una estrategia V”, indicó Villarreal.

De esta forma, en el nearshoring, en las alianzas subordinadas se trabaja en equipo para poder aspirar a un mayor desarrollo; a volar más alto y llegar más lejos.

“Si trabajamos en equipo, la sociedad mexicana, tanto trabajadores como empresarios, como gente del gobierno, y todos vamos en una dirección, podemos volar más alto y llegar más cerca, y el rango de vuelo va ampliando. Ese es el potencial y el reto que tenemos en México para ser una potencia económica a nivel internacional”, aseguró el doctor René Villarreal.

Asociatividad, competitividad Sistémica y cadena global de valor

En la nueva economía, explica René Villarreal, el modelo de competitividad sistémica son las empresas y los mercados, los cuales dominan la



*Cuando los gansos vuelan en parvada, tienen un rango de vuelo de 100 kilómetros. Si vuelan en una estrategia V, tienen un rango de vuelo de 171 kilómetros, 71 por ciento más de rango de vuelo*

dinámica del cambio. Las principales características que rigen a todas las actividades económicas y que son, al mismo tiempo, causa y consecuencia de los cambios estructurales y de las transformaciones en la organización y operación del mismo capitalismo global son: la globalización, la interdependencia y la incertidumbre.

En este sentido, la nueva economía está determinada por tres impulsores fundamentales:

La transición de la era industrial a la nueva era del conocimiento.

El capital intelectual surge como el factor estratégico de la competitividad internacional que mueve al mundo de la economía y de los negocios hacia la nueva economía del conocimiento y la información.

La elevada movilidad de los factores de producción, el crecimiento del comercio intra-firma y la era del conocimiento que dejan atrás el paradigma neoclásico de la ventaja competitiva basada en la dotación de factores; es decir, en la mano de obra barata para los países en desarrollo.

Así, agrega Villarreal se genera esta transformación, tal y como alguna vez la economía pasó de la era agrícola a la industrial, de la industrial a la tecnológica. Ahora - enfatiza - nos encontramos en la era del conocimiento y de la mentefactura, en donde el factor estratégico de producción y nueva fuente de ventaja competitiva sustentable es el capital intelectual.

De esta forma, el cambio es continuo, rápido y simultáneo. Al pasar del mundo del ceteris paribus (todo permanece constante) al mutatis mutandis (todo cambia al mismo tiempo), generando mayor incertidumbre y menor predictibilidad en la economía y los negocios.

De esta manera, la única constante es el cambio y lo único cierto es la incertidumbre. ■



# NEARSHORING- SEMICONDUCTORES

Por Jorge Flores Kelly\*  
Observatorio Nearshoring

**D**esafiando expectativas, México emerge como el principal proveedor de manufacturas a Estados Unidos, al superar a China. Este éxito sigue a un periodo de incertidumbre y desafíos, incluyendo la renegociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) y la pandemia, que impactaron negativamente sus exportaciones y la industria automotriz. El nearshoring y la expansión de la capacidad productiva, impulsan su creciente participación en el mercado estadounidense.

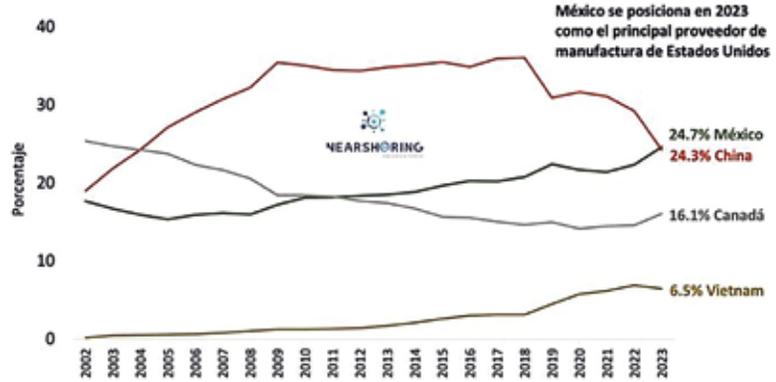
Los datos publicados por el Census Bureau de Estados Unidos destacan a México como el proveedor líder de manufacturas a dicho país, desafiando la creencia generalizada de que Vietnam había sido el principal beneficiario en las importaciones estadounidenses en años recientes.

Antes de la pandemia, el desempeño de México en este ámbito se vio afectado por la incertidumbre generada durante la compleja renegociación del TLC. Este periodo impactó negativamente en las inversiones y la expansión de la capacidad instalada, llevando a un auge en las importaciones desde Vietnam, especialmente a raíz de los aranceles aplicados durante la presidencia de Trump y el contexto de renegociación del tratado, beneficiando a proveedores asiáticos.

Además, desde 2018, la industria automotriz mexicana, crucial por su volumen de exportaciones y sus amplias cadenas de suministro, ha enfrentado retos significativos. La renegociación del tratado trajo incertidumbre en torno a las reglas de origen, afectando la industria. Posteriormente, durante la recuperación de la pandemia por Covid-19, la escasez global de chips semiconductores golpeó duramente al sector, limitando su capacidad de recuperación y evidenciando su vulnerabilidad a las interrupciones en la cadena de suministro.

No obstante, las cifras actuales son concluyentes: México incrementa, de manera sostenida y estructural, su participación en el mercado estadounidense.

Importaciones manufactureras de Estados Unidos



Elaborado por el Observatorio Nearshoring (@NearshoringMEX) con información del Census Bureau (consulta: 7 de feb 2024). Se utiliza el valor de importación general en aduana para países seleccionados.

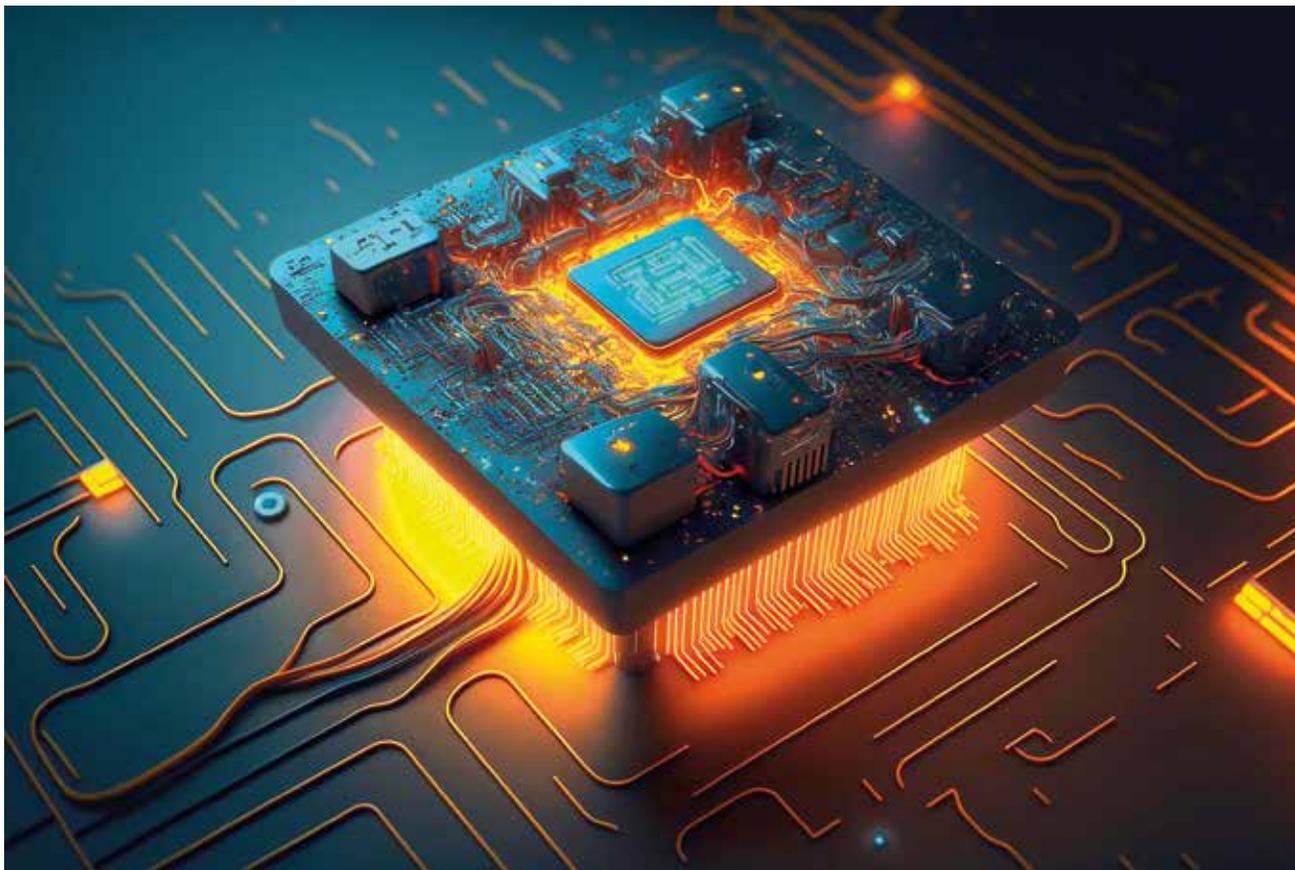
*El nearshoring y la expansión de la capacidad productiva, impulsan su creciente participación en el mercado estadounidense.*

\*En la administración pública de México, se desempeñó como subsecretario de Industria y Comercio en Secofi, y subsecretario de Reversión Industrial, en la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP). En el campo empresarial, fue director general del Grupo Industrial y Comercial Productora e Importadora de Papel PIPSA, y presidente del consejo de administración de sus tres plantas productoras, durante diez años. A la fecha, es presidente del Centro de Capital Intelectual y Competitividad (Cecic), Institución Asociada (Partner Institute) del Foro Económico Mundial de Davos, para la elaboración del Reporte Global de Competitividad en el capítulo de México.

Este avance se debe al nearshoring, impulsado por la ampliación de líneas de producción existentes (78 por ciento) y nuevas inversiones (22 por ciento) en sectores clave, para fortalecer las cadenas de suministro. La inversión en conexiones hacia adelante y hacia atrás es vital para reubicar las cadenas de suministro globales y aumentar su resiliencia.

Es crucial reconocer que México sigue expandiendo su capacidad instalada. Basándonos en nuestros datos, se espera que este crecimiento se refleje en un aumento de las exportaciones y una mayor presencia de manufacturas mexicanas en el mercado estadounidense en los próximos meses.

En el **Observatorio Nearshoring** utilizamos conceptos económicos, aplicaciones de ciencia de datos y análisis de la matriz insumo-producto para, desde los datos duros, proveer información y apoyar a conglomerados industriales, empresas, academia



La cadena de suministro de un semiconductor es altamente compleja y abarca múltiples etapas

y gobiernos en: 1) diseño e implementación de estrategias de nearshoring, con fines de planificación; 2) desarrollo de negocios; 3) evaluación de inversiones (CAPEX), y 4) diseño de incentivos y políticas de promoción.

#### CLAVES PARA SER PARTE DEL NEARSHORING

A partir de agosto de 2022, el gobierno de Estados Unidos ha tomado varias medidas para mitigar los riesgos y preocupaciones sobre la inflación y las cadenas de suministro, particularmente en respuesta a la pandemia por Covid-19 y sus efectos en la economía y el suministro de bienes.

Durante la pandemia, el gobierno federal puso en marcha varias políticas y acciones para abordar las interrupciones en las cadenas de suministro y ayudar a estabilizar los precios de los productos básicos. Algunas de estas medidas incluyeron:

–Estímulo económico: El gobierno proporcionó estímulo económico directo a individuos y empresas

*México se erige como el proveedor líder de manufacturas a Estados Unidos, desafiando la creencia generalizada de que Vietnam había sido el principal beneficiario en las importaciones estadounidenses en años recientes.*



Desde 2018, la industria automotriz mexicana ha enfrentado retos significativos

para mitigar los efectos económicos adversos de la pandemia, lo que ayudó a mantener la demanda y la estabilidad en ciertos sectores.

–Inversiones en infraestructura: Se propusieron y se aprobaron proyectos de ley de infraestructura para invertir en la modernización y expansión de la infraestructura física y digital, lo que se espera que mejore la eficiencia de las cadenas de suministro a largo plazo.

–Respaldo a la fabricación nacional: Se tomaron medidas para fomentar la fabricación nacional y reducir la dependencia de otros países en sectores críticos, como la tecnología y la atención médica.

–Monitoreo y regulación de precios: Se llevaron a cabo esfuerzos para monitorear y controlar los precios de productos esenciales, como alimentos, medicamentos y productos médicos, para evitar la especulación y la inflación excesiva.

Así, en 2022, el gobierno de Estados Unidos promulgó la “CHIPS and Science Act”, con el fin de impulsar la investigación y producción local de bienes de alta tecnología, especialmente en el ámbito de los semiconductores, y salvaguardar la seguridad nacional.

*En 2022, el gobierno de Estados Unidos promulgó la “CHIPS and Science Act”, con el fin de impulsar la investigación y producción local de bienes de alta tecnología, especialmente en el ámbito de los semiconductores, y salvaguardar la seguridad nacional.*

De acuerdo con un informe del Banco de México, la publicación de esta iniciativa coincidió con un incremento significativo en el gasto en construcción no residencial, en el sector de bienes de cómputo y electrónica, lo cual sugiere, junto con los anuncios de varias empresas, mayor inversión en nuevas plantas, posiblemente asociada con la producción de semiconductores, a raíz de los incentivos generados por la nueva ley.

Adicionalmente, en la medida en que Estados Unidos reduzca su dependencia de semiconductores importados, reubicando su producción a su territorio, ello podría generar una derrama económica hacia el exterior, por la demanda adicional de insumos importados requeridos para la producción de semiconductores.

Para analizar este posible efecto, el Banco de México desarrolló una matriz insumo-producto global, que sugiere una vinculación relativamente baja de este sector con el resto del mundo. Sin embargo, también apunta a que existe espacio para que, aumentos en la producción y productividad de este sector, ejerzan una derrama económica hacia algunos países, incluido México.

Lo anterior, tomando en cuenta que, si bien China es el país con la principal vinculación (en términos de su contribución de valor agregado) con la manufactura de este sector estadounidense, ante las diferentes medidas que ha tomado el gobierno de EU para desincentivar su comercio de bienes de alta tecnología con este país, es de esperarse que la derrama hacia China se reduzca en el futuro.

## EVOLUCIÓN DE LOS CHIPS EN EU

La importancia de los semiconductores en el total de la industria manufacturera de Estados Unidos, medida por la participación del sector en el valor agregado de toda la industria, crecía constantemente hasta principios de los 2000. Posteriormente, entró en un periodo de estancamiento y eventual contracción.



La caída abrupta de esta participación, desde 2001, podría estar asociada con la recesión de ese año, que provocó una revisión significativa de la valuación de las empresas de comunicaciones e información (conocida como la burbuja del “dotcom”), que tienden a ser los principales demandantes de semiconductores.

La tendencia decreciente, que siguió a la recesión de 2001, parece estar relacionada con el reacomodo de la producción mundial, después del ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio. Posteriormente, parte de la producción de semiconductores, a principios de los 2000, se comenzó a trasladar de Estados Unidos hacia otros países tecnológicamente avanzados, pero con costos de producción más bajos, como Corea, Taiwán y China.

En años más recientes, los semiconductores más sofisticados se comenzaron a fabricar en países asiáticos. La pandemia hizo evidente el papel que los semiconductores tienen para la industria manufacturera global moderna. En particular, algunos sectores manufactureros, como los de automóviles, computadoras y otros equipos electrónicos, fueron fuertemente afectados por la escasez de semiconductores.

No obstante, adicionalmente a su importancia geopolítica, la relevancia de esta industria es mucho más amplia en el plano económico, en tanto que ha sido por décadas uno de los sectores más dinámicos de la industria de Estados Unidos y está relacionada con el desarrollo de la productividad de toda la economía.

De acuerdo con el Banco de México, la producción de semiconductores es un proceso sofisticado y costoso. Sus etapas productivas se dividen en diseño, manufactura y ventas. Según estas facetas, los países líderes varían ligeramente.

La Asociación de la Industria de Semiconductores indica que el país con mayor actividad en diseño y mercadeo de semiconductores es Estados Unidos, mientras que en la fabricación destacan, en orden descendente de relevancia, Taiwán, Corea del Sur, Japón, Estados Unidos y China.

En 2020, Estados Unidos tenía una participación de 47 por ciento en las ventas mundiales de semiconductores, pero 75 por ciento de la capacidad productiva de estos estaba concentrada en el este de Asia. En Taiwán y Corea del Sur se encuentran las únicas dos empresas que son capaces de producir los semiconductores más avanzados. China se

*De acuerdo con el Banco de México, la producción de semiconductores es un proceso sofisticado y costoso. Sus etapas productivas se dividen en diseño, manufactura y ventas. Según estas facetas, los países líderes varían ligeramente.*



México emerge como el principal proveedor de manufacturas a Estados Unidos, al superar a China.

encuentra todavía lejos de estos parámetros, pero la Asociación de la Industria de Semiconductores proyectaba, en 2021, que dicho país sería el líder en ventas en 2030.

Durante la pandemia, quedó de manifiesto la vulnerabilidad de la economía estadounidense ante su dependencia de semiconductores importados y la distribución geográfica de la producción de estos.

A su vez, lo anterior se relaciona con preocupaciones de seguridad nacional que se derivan de la producción y el comercio de bienes de alta tecnología. Estos factores hicieron más urgente, desde el punto de vista del gobierno estadounidense, la aplicación de políticas gubernamentales para favorecer la producción local, que se compendiaron en la CHIPS Act de 2022.



## LA CHIPS AND SCIENCE ACT, LA LEY DE CHIPS

En agosto de 2022, el gobierno de Estados Unidos emitió, con apoyo bipartita, la Ley CHIPS and Science de 2022. Esto, con el propósito de reducir la dependencia de fuentes foráneas de este insumo y consolidar el liderazgo tecnológico en semiconductores.

El Banco de México recuerda que la “CHIPS and Science Act” de 2022 contempla lo siguiente:

- Se incluye una erogación de 52 mil 700 millones de dólares, repartida en cinco años, para un ente de financiamiento denominado “CHIPS for America Fund”. Esta partida contempla 39 mil 500 millones de dólares en incentivos para la manufactura, incluida la de microcircuitos comunes usados en automóviles y sistemas de defensa. Los 13 mil 200 millones de dólares restantes se dedicarían a investigación y desarrollo, capacitación de la fuerza laboral y tecnología para la protección de comunicaciones internacionales y las cadenas de producción de semiconductores y otras tecnologías.

- Proporciona también un crédito fiscal de 25 por ciento al gasto en inversión para la manufactura de semiconductores y equipo relacionado.

- Se incluyen diversos incentivos y salvaguardas para el uso de los fondos. Las empresas que busquen acceso a estos requieren demostrar que, en sus inversiones, pondrán atención a los intereses de las comunidades donde se instalen y que crearán oportunidades para negocios pequeños. Por otra parte, los fondos no pueden usarse en la compra de acciones propias (“buybacks”) o en el pago de dividendos. Tampoco podrán usarse para construir instalaciones de tecnología avanzada en China y otros países que despierten preocupación.

- Para incentivar la innovación en tecnologías inalámbricas, presupuesta mil 500 millones de dólares para promover redes de radio abiertas. También busca promover la competitividad con nuevas tecnologías, como inteligencia artificial, biotecnología y computación, que resulten en nuevos negocios y más exportaciones.

- Establecerá un directorio en la Fundación Nacional de Ciencia (NSF, por sus siglas en inglés), para enfocarse no solamente en las áreas de semiconductores, sino también en tecnologías avanzadas de comunicaciones, informática cuántica y biotecnología. Buscará fortalecer la comercialización de la investigación y tecnología inventada y desarrollada localmente.



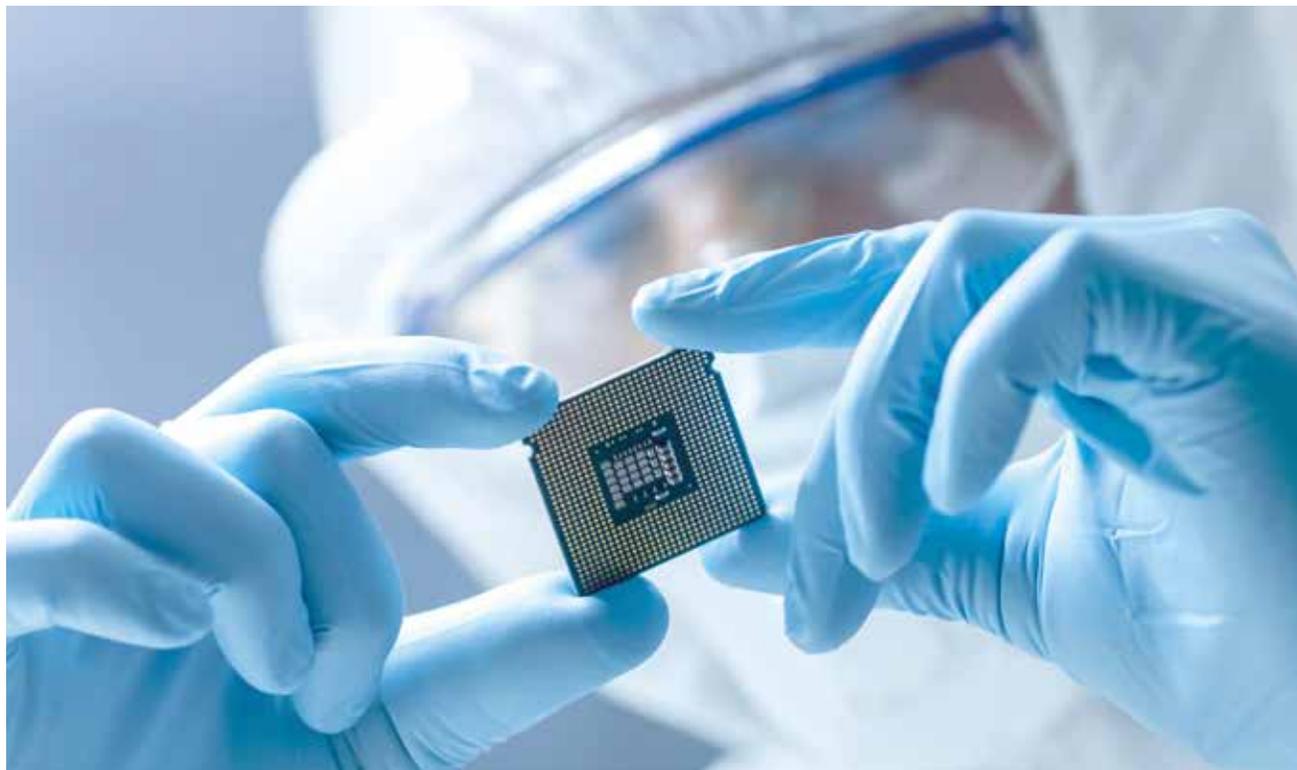
México incrementa, de manera sostenida y estructural, su participación en el mercado estadounidense

*CHIPS son las siglas de “Creating Helpful Incentives to Produce Semiconductors” (Creación de Incentivos útiles para Producir Semiconductores), y no necesariamente es una referencia a los microcircuitos denominados “chips”.*

- Busca proveer oportunidades educativas en los campos de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por las siglas en inglés) y desarrollar habilidades críticas para trabajos altamente calificados y bien remunerados. Para ello, la nueva ley promueve la educación científica y tecnológica en todos los niveles educativos. En especial, busca impulsar la educación “STEM” en instituciones que sirven, primariamente, a minorías y regiones con mayores necesidades.

### EFFECTOS INMEDIATOS APARENTES DE LA “CHIPS AND SCIENCE ACT”

El Banco de México asegura que la respuesta de las empresas de semiconductores a la elaboración y aprobación final de la ley ha sido rápida. Los datos de inversión parecen estar reflejando ya efectos significativos. Por ejemplo, diversas fuentes han reportado, a lo largo de los últimos 12 meses, planes de empresas de semiconductores para abrir nuevas plantas y expandir y ampliar sus operaciones, particularmente en Texas, el estado con la mayor concentración de empresas de este tipo.



Es crucial reconocer que México sigue expandiendo su capacidad instalada.

Al cumplirse el primer aniversario de la firma de la CHIPS Act, la Casa Blanca reportó que diversas empresas de semiconductores anunciaron planes de inversión en circuitos de memoria y expansiones de plantas de producción en Ohio, Arizona, Texas y Nueva York, por un monto acumulado de 166 millones de dólares.

Además, se ha observado un notorio repunte del gasto privado en construcción no residencial para el sector manufacturero. Si bien, indica el Banco de México, este rubro crecía desde antes de la publicación de la CHIPS Act, el impulso posterior a ello es muy significativo. Esto ha sido particularmente notorio en la construcción relacionada con la producción de bienes de cómputo y electrónica.

Lo anterior, agrega el Instituto Central, sugiere una rápida respuesta de los inversionistas privados a los incentivos contenidos en esta ley y a las restricciones para no invertir en territorios específicos fuera de Estados Unidos. Ello ha quedado de manifiesto en los anuncios de las empresas más importantes del ramo.

Finalmente, el Banco de México considera que el interés de Estados Unidos por retomar el

*En 2022, el Senado estadounidense aprobó la Ley para Reducir la Inflación, que destina 39 mil millones de dólares para el desarrollo de alta tecnología. Al estar enfocada al cuidado del medio ambiente y la energía no contaminante, también puede estar influyendo sobre la construcción de bienes de cómputo y electrónica.*

liderazgo frente a otros países en la producción de semiconductores, es resultado del papel central que dichos bienes tienen en la industria y que las vulnerabilidades que evidenció la escasez de semiconductores durante la pandemia motivaron el apoyo bipartidista a la “CHIPS and Science Act”.

Esta iniciativa otorga, de modo estratégico, fondos e incentivos para impulsar la producción de semiconductores en todas sus etapas, incluida la manufactura.

El Banco de México considera que, si bien es prematuro evaluar sus efectos, algunos datos



oportunos y cierta evidencia sugieren un impacto significativo, que podría ser mucho mayor en el futuro si, como ha ocurrido en el pasado, la productividad de la economía aumenta su ritmo de crecimiento gracias a avances en este sector.

Si bien, concluye, esta industria manufacturera pareciera tener una participación de valor agregado extranjero en su producción relativamente baja, existe espacio para que, aumentos en la producción y productividad de este sector, ejerzan una derrama económica hacia otros países, incluido México. Ello, particularmente, si el estímulo a la producción manufacturera en Estados Unidos es de magnitud considerable.

El alcance de esta potencial derrama está sujeto al modo en que se dé la reconfiguración de la producción de semiconductores en Estados Unidos, así como del fortalecimiento de vínculos con los sectores productivos en México.

## ¿QUÉ ES UNA CADENA DE SUMINISTRO?

Las cadenas de suministro son redes interconectadas de organizaciones, personas, actividades, información y recursos que participan en el proceso de producción y distribución de bienes y servicios, desde el proveedor de materias primas hasta el consumidor final. Estas cadenas implican una serie de etapas que abarcan, desde la adquisición de materias primas, la fabricación de productos, el almacenamiento, el transporte y la distribución, hasta llegar al consumidor final.

Las cadenas de suministro pueden ser muy complejas y variar significativamente, según el tipo de industria y los productos o servicios involucrados. Pueden abarcar múltiples niveles, desde proveedores de primer nivel hasta proveedores de segundo y tercer nivel, así como involucrar a socios comerciales en diferentes partes del mundo, en el caso de cadenas de suministro globales.

El objetivo de una cadena de suministro eficiente es garantizar que los productos o servicios sean entregados en el lugar correcto, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas, al tiempo que se minimizan los costos y se maximiza el valor para el cliente. Para lograr esto, las organizaciones suelen gestionar cuidadosamente todos los aspectos de su cadena de suministro, incluyendo la planificación, la gestión de inventarios, la logística, la gestión de proveedores y la coordinación de actividades entre los diferentes participantes.



De acuerdo con el Banco de México, la producción de semiconductores es un proceso sofisticado y costoso

*De acuerdo con la Asociación de la Industria de Semiconductores, casi dos tercios de la demanda de semiconductores se deriva de productos de cómputo y comunicaciones.*

## DETRÁS DE UN CHIP

La cadena de suministro de un semiconductor, que es un componente esencial en la fabricación de dispositivos electrónicos, es altamente compleja y abarca múltiples etapas:

–Fabricación de materiales y productos químicos: La cadena de suministro comienza con la adquisición de materiales y productos químicos necesarios para la fabricación de semiconductores. Esto puede incluir silicio, sustratos de silicio, gases y productos químicos utilizados en los procesos de fabricación.

–Producción de obleas de silicio: Los proveedores fabrican obleas de silicio, que son discos delgados de silicio puro, utilizados como sustratos para la fabricación de circuitos integrados.

–Diseño y fabricación de circuitos integrados: Las empresas de semiconductores diseñan y fabrican los circuitos integrados en obleas de silicio, utilizando procesos de fotolitografía, deposición de capas, grabado y dopaje. Esto implica la creación de patrones microscópicos en la superficie de las obleas, para crear los circuitos electrónicos.

–Pruebas y encapsulado: Una vez que se fabrican los circuitos integrados en las obleas de silicio, se prueban para garantizar su funcionalidad y se encapsulan en envolturas protectoras, con el fin de protegerlos de daños físicos y ambientales.

–Ensamblaje y prueba de paquetes: Los circuitos integrados encapsulados se montan en dispositivos electrónicos, como chips, módulos o tarjetas de circuito impreso (PCB). Luego se someten a pruebas para asegurar su funcionamiento adecuado.

–Distribución y venta: Los semiconductores terminados se distribuyen a los fabricantes de dispositivos electrónicos, como fabricantes de



computadoras, teléfonos móviles, automóviles, electrodomésticos y otros productos electrónicos de consumo, para su integración en productos finales.

Cada etapa de esta cadena de suministro implica múltiples proveedores, fabricantes y distribuidores, lo que hace que la cadena de suministro de semiconductores sea altamente interconectada y globalizada. La coordinación eficiente de todas estas etapas es crucial para garantizar un suministro adecuado y oportuno de semiconductores para la industria electrónica.

### BATERÍAS PARA AUTOS ELÉCTRICOS

La cadena de suministro en la fabricación de baterías para autos eléctricos es compleja y abarca varias etapas. A continuación, se describen las principales fases de la cadena de suministro en este proceso:

–Adquisición de materias primas: La cadena de suministro comienza con la adquisición de las materias primas necesarias para fabricar las celdas de las baterías. Esto puede incluir metales como litio, cobalto, níquel, aluminio y manganeso, así como grafito y electrolitos.

–Producción de materiales de cátodo y ánodo: Estos materiales, componentes clave de las celdas de las baterías, se producen a partir de las materias primas adquiridas en la etapa anterior. Estos materiales pueden ser producidos por fabricantes especializados.

–Fabricación de celdas de batería: Los materiales de cátodo y ánodo se ensamblan, junto con otros componentes, como separadores y electrolitos, para formar celdas de batería individuales. Este proceso puede ser realizado por fabricantes de celdas de batería especializados.

–Ensamblaje de paquetes de baterías: Las celdas de batería individuales se ensamblan en paquetes de baterías más grandes, que son los componentes utilizados en los vehículos eléctricos. Este proceso puede ser llevado a cabo por fabricantes de baterías o por fabricantes de vehículos eléctricos.

–Integración en vehículos eléctricos: Los paquetes de baterías ensamblados se integran en los vehículos eléctricos durante el proceso de fabricación de los vehículos. Esto puede ocurrir en las instalaciones de los fabricantes de vehículos eléctricos o en instalaciones de terceros.

–Distribución y venta de vehículos eléctricos: Los vehículos eléctricos terminados, equipados con sus baterías, se distribuyen y venden a los

## Los principales países productores de baterías para autos eléctricos son:



**China:** Es el líder mundial en la producción de baterías para vehículos eléctricos. El país cuenta con una industria de fabricación de baterías altamente desarrollada, impulsada por el rápido crecimiento del mercado de vehículos eléctricos en territorio propio y su posición como el mayor fabricante y consumidor de vehículos eléctricos del mundo.

**Estados Unidos:** Es otro importante jugador en la fabricación de baterías para autos eléctricos. Varias empresas estadounidenses, incluidas Tesla y General Motors, invierten en la producción de baterías, para satisfacer la creciente demanda de vehículos eléctricos en el país y en todo el mundo.

**Corea del Sur:** Es conocida por albergar a grandes fabricantes de baterías, como LG Chem y Samsung SDI, que suministran baterías tanto para fabricantes de automóviles locales como extranjeros. Estas empresas están aumentando su capacidad de producción para satisfacer la creciente demanda mundial de vehículos eléctricos.

**Japón:** Este país es un importante jugador en la industria de baterías para autos eléctricos, con empresas como Panasonic y NEC, que producen baterías para varios fabricantes de automóviles, incluido el gigante automotriz japonés Toyota.

Estos países son los principales actores en la fabricación de baterías para autos eléctricos, pero también hay otras naciones que están aumentando su presencia en este mercado, a medida que la demanda de vehículos eléctricos crece en todo el mundo.

consumidores a través de concesionarios u otros canales de venta.

Cada etapa de esta cadena de suministro implica múltiples proveedores, fabricantes y distribuidores, lo que hace que la cadena de suministro de baterías para autos eléctricos sea altamente interconectada y globalizada. La coordinación eficiente de todas estas etapas es crucial para garantizar un suministro adecuado y oportuno de baterías para la industria de vehículos eléctricos. ■

## *Pensamiento matemático, clave para la toma de decisiones:*

# Buenrostro

Por Yareth Arciniega

Las matemáticas han jugado un papel fundamental en la vida cotidiana de los humanos. Durante la época prehispánica, las culturas existentes en Mesoamérica desarrollaron sus propios sistemas de cálculo y medición, estos se basaban en la observación de las estrellas, el sol, la luna y los ciclos de la naturaleza, lo que los convertía en una herramienta de alta precisión, que era clave para la toma de decisiones de cualquier tipo. Fueron los Mayas y los Mexicas los que dejaron una mayor cantidad de aportes en esta materia.

En México, actualmente, el uso del pensamiento matemático sigue siendo un pilar en la toma de decisiones gubernamentales, así lo reveló Raquel Buenrostro.

La secretaria de economía, Raquel Buenrostro, fue elegida en 2023 como el personaje del año de Revista Fortuna por el impacto que sus acciones han tenido en la vida de los y las mexicanas; en pandemia, con ella a la cabeza del Servicio de Administración Tributaria (SAT), el cobro de impuestos llegó a tres billones 338.9 mil millones de pesos, un incremento de 136 mil 300 millones de pesos, hazaña que se repitió en 2021 y en 2022.

Un año después, con ella ya como secretaria de estado, la economía mexicana registra cifras récord de inversión extranjera directa (IED). De acuerdo con datos de la consultoría Datamétrica, el capital privado de origen extranjero aumentó más de 130 por ciento en tan solo 12 meses.



La Secretaría de Economía, **Raquel Buenrostro**, elegida en 2023 como el personaje del año de *Revista Fortuna* por el impacto que sus acciones han tenido en la vida de los y las mexicanas.

En la ceremonia de premiación, que se llevó a cabo en el Museo Interactivo de Economía (MIDE), Raquel Buenrostro explicó que esta estela de logros, en gran parte, es resultado del uso del pensamiento matemático al interior de las dependencias que ha encabezado, es decir, a los análisis de series demográficas, estadísticas, así como de contextos sociales que realizan los equipos interdisciplinarios que ha dirigido.

Sin embargo, en esta administración, la implementación activa de las matemáticas parece haber llegado a dependencias más allá del SAT y la Secretaría de Economía, pues de acuerdo con Buenrostro, también muchos otros aciertos del gobierno federal se han basado en profundos análisis matemáticos.



En México el uso del pensamiento matemático es un pilar en la toma de decisiones gubernamentales, indicó Raquel Buenrostro.

Por ejemplo, la secretaria relató que durante la crisis sanitaria por Covid-19, mientras muchos gobiernos implementaban políticas y apoyos fiscales, gracias a estos profundos análisis, el gobierno mexicano se enfocó en fortalecer los programas sociales, debido a que se identificó que estos cubren toda la base de la sociedad.

Posteriormente, esta decisión permitió mantener el mercado interno, que fue en el caso de México lo que reactivó la economía después de la crisis. Sin embargo, los analistas y organizaciones no alcanzaron a avizorar el impacto que estas decisiones, tomadas con base en minuciosos análisis matemáticos, tendrían a largo plazo.

Así, a principios del 2023, encuestas de expectativas apuntaban a un crecimiento económico cercano al 1 por ciento para este año. Sin embargo, estas previsiones quedaron rebasadas y en diciembre, en el marco de un mensaje que envió a la titular de la Secretaría de Economía, el subgobernador del Banco de México reveló que las expectativas

indicaban que la tasa de crecimiento a final de año se ubicará más cerca al 3.5 por ciento.

En este sentido, aseguró que, “cuando analizamos los componentes del PIB, por el lado del gasto encontramos que lo que explica el crecimiento del 2023 es la economía interna”.

El fortalecimiento del mercado interno, según explicó la secretaria Buenrostro, también ayudó a reducir la pobreza en México, pues de acuerdo con los resultados publicados por El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) sobre la medición multidimensional de la pobreza a nivel nacional y por entidad federativa, entre 2018 a 2022 el porcentaje de la población en situación de pobreza multidimensional pasó de 41.9 por ciento a 36.3 por ciento. Aunado a esto, las decisiones tomadas a partir de los análisis matemáticos, que muchas veces fueron calificadas como poco ortodoxas, llevaron a una mayor creación de empleos en el país, a un incremento de dos dígitos al salario

En la ceremonia de premiación, que se llevó a cabo en el Museo Interactivo de Economía (MIDE), Raquel Buenrostro explicó que esta estela de logros, en gran parte, es resultado del uso del pensamiento matemático al interior de las dependencias que ha encabezado.





La secretaria Buenrostro asegura que cuando se analizan los componentes del PIB, por el lado del gasto explica el crecimiento del 2023 es la economía interna”.

mínimo en un periodo de cuatro años y a lograr una inflación estable.

Así es como, actualmente, al igual que en la época prehispánica, el uso del pensamiento matemático, acompañado de una intensa observación del entorno; lecturas sociológicas, históricas y de fenómenos sociales, ha permitido identificar patrones y tendencias en los distintos sectores para la implementación de soluciones objetivas y precisas, así como la visualización de políticas más orientadas al bienestar de la población.

“Todos estos análisis de números, situaciones, combinadas con la realidad de nuestro país y con nuestro compromiso social, pues nos permite tener algunas decisiones, algunos enfoques que vayan dirigidas a acciones que lo que hacen es fortalecer un desarrollo económico, pero más orientado hacia la gente”, detalló durante la premiación la secretaria de Economía.

### LAS VENTAJAS DE ESTUDIAR MATEMÁTICAS

Raquel Buenrostro, que es Licenciada en Matemáticas por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y Maestra en economía

por el Colegio de México, explicó durante su discurso de premiación, que el estudio de esta disciplina ayuda a desarrollar un pensamiento muy lógico y estructurado, pero también un pensamiento crítico, un factor que tanto a ella como a sus equipos de trabajo, que normalmente están conformados por ingenieros, actuarios y otros matemáticos, les ha dado la oportunidad de tener una visión más objetiva de las cosas y también de encontrar soluciones diferentes.

“La otra ventaja que yo le vería es que ayuda a tener un nivel de abstracción. Entonces, cuando uno observa, observa patrones y entonces a veces cuando se presenta un problema, pues es más fácil también identificarlo”, agregó.

A pocos meses de que se lleven a cabo las elecciones presidenciales, Buenrostro asegura que al interior de la Secretaría de Economía los equipos de trabajo están revisando con estadísticas, análisis y cifras para identificar cuáles son las acciones de política pública que mueven el país.

“Nosotros, al menos en economía, estamos convencidos de que queremos que nuestro país crezca y que se fortalezca la parte regional con todo lo que vino después del COVID-19; el fortalecimiento de los mercados regionales.”

En este sentido, la funcionaria aseguró que México debe aspirar a formar parte de la industria de semiconductores, por lo que la dependencia ha venido trabajando con autoridades gubernamentales y empresas privadas de Taiwán que han mostrado interés en invertir. Por otro lado, con Estados Unidos, la secretaria Buenrostro detalló que se ha llegado a acuerdos para poder producir los semiconductores en México sin que haya ningún problema por la parte de seguridad nacional.

Pero uno de los factores más importantes para que México pueda formar parte de la industria de semiconductores es el talento, sobre esto la secretaria Raquel Buenrostro dijo que México pondrá mayor atención a impulsar las carreras relacionadas que se centran en Ciencias, Tecnología, Ingeniería, Matemáticas, mejor conocidas como carreras STEM, por sus siglas en inglés. Ante este panorama, dependencias como la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como la Secretaría de Economía han comenzado a trabajar con instituciones educativas como el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) para impulsar el modelo de educación dual y la vinculación de los futuros técnicos con las transnacionales. ■



# Tus decisiones son economía

**#CáeleAIMIDE**  
y te contamos por qué

Tacuba 17, Centro Histórico, CDMX.



     @museomide



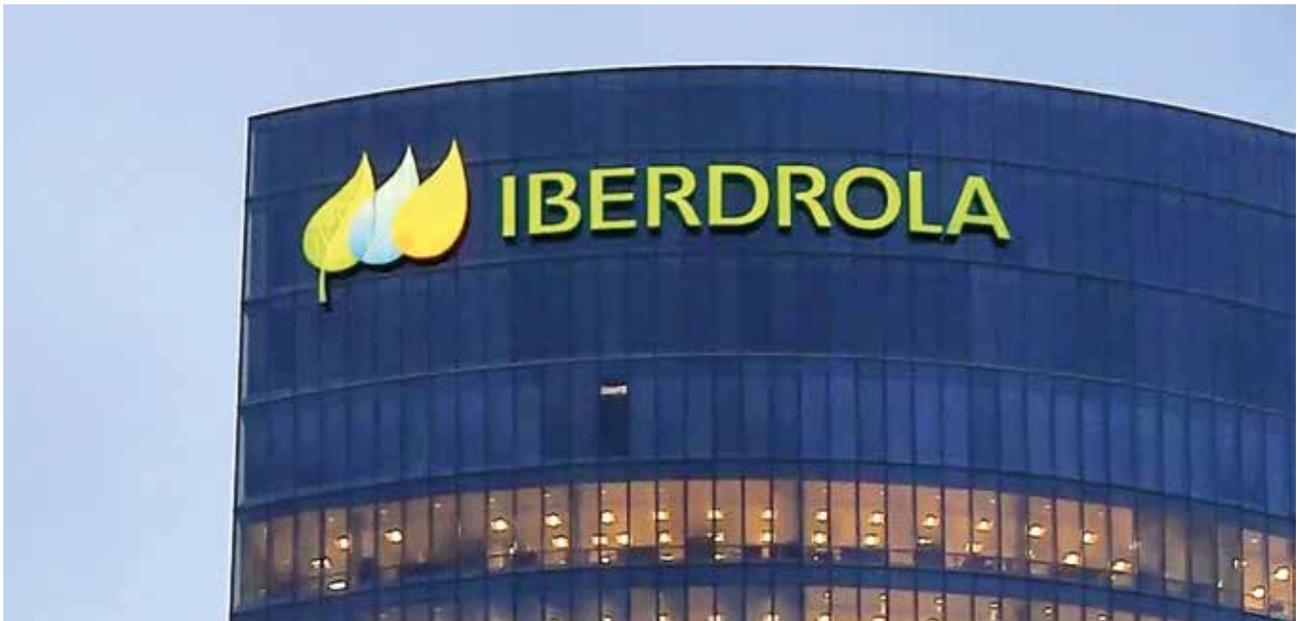
**mide**

MUSEO INTERACTIVO DE ECONOMÍA





# MIP toma control de información de plantas de Iberdrola y desmarca a Córdoba Montoya de beneficiarios



La española Iberdrola ha entregado al fondo privado que se hará cargo de la compra de 13 de sus plantas en México

Por **Claudia Villegas**

**L**a española Iberdrola ha entregado al fondo privado que se hará cargo de la compra de 13 de sus plantas en México toda la información necesaria para respaldar la adquisición. Así, los administradores de México Infrastructure Partners (MIP) ahora tienen acceso a la documentación que avala los movimientos corporativos que realizó la firma de origen español en cada planta y en los que se confirma que José Córdoba Montoya constituyó, junto con Guillermo Jesús González, Tamazunchale Energía, la firma que obtuvo a través de la Comisión Reguladora de Energía (CRE), en el gobierno de Enrique Peña

Los documentos de seis asambleas de Tamazunchale Energía S.A.P.I realizadas entre 2020, 2021 y 2022 demostrarían que Córdoba Montoya ya no es accionista de la firma que sí hizo negocios con Iberdrola

Nieto, la titularidad de dos permisos para la generación de electricidad usados para la planta Tamazunchale II, que también adquiere el gobierno mexicano.

Sin embargo, con la revisión de los expedientes, del Registro de Actas de Asamblea, se reportó ante la Secretaría de Hacienda que, desde el 21 de febrero de 2020, el ex asesor de Carlos Salinas de Gortari ya no aparece entre los accionistas ni en las asambleas de la compañía Tamazunchale Energía porque ésta fue adquirida por Iberdrola Generación México S.A. de C.V. y por Iberdrola Energía Tamazunchale, titulares a su vez de los permisos bajo los cuales opera con el esquema de Productores Independientes de Energía (PIE), la planta de ciclo combinado que forma parte del paquete de 13 plantas.

Los documentos de seis asambleas de Tamazunchale Energía S.A.P.I realizadas entre 2020, 2021 y 2022 demostrarían que Córdoba Montoya ya no es accionista de la firma que sí hizo negocios con Iberdrola. Sin embargo, no se exhibió a Fortuna la notificación a la CRE para que los dos permisos de generación eléctrica que se usaron para el ciclo combinado privado integrados a los negocios de Iberdrola, cambiaran de propietarios. Ante la CRE no basta un cambio en la tenencia accionaria de una empresa, los títulos de los permisos no son bienes que se pueden enajenar sin la autorización de esta comisión.

Para sostener que Córdoba Montoya no será beneficiado de la compra de plantas a Iberdrola, también se compartió información sobre la reforma total a los estatutos de la firma que constituyó el ex jefe de la Oficina de la Presidencia en 2014. Así, el 18 de octubre de 2019, ante el Notario Público número 19, Miguel Alessio Robles, se registró la renuncia de Guillermo Jesús González Guajardo, hijo de Claudio X. González y de Alberto Guillermo Saavedra, consejero de Kimberly Clark, a los cargos de presidente y secretario del Consejo de Administración de Tamazunchale Energía. Sobre Córdoba Montoya no se informa si salió o permaneció en algún cargo dentro del consejo.

Hasta ahora MIP no ha ubicado otros casos de ex funcionarios, como el de Córdoba Montoya en los negocios de Iberdrola, por lo que su equipo de estrategias se concentra en integrar en el proyecto de



José Córdoba Montoya constituyó Tamazunchale Energía, la firma que obtuvo a través de la Comisión Reguladora de Energía (CRE)

refinanciamiento que permitiría antes del último trimestre del año liquidar la compra de las plantas de Iberdrola.

### CKDS, AFORES Y CRÉDITOS BANCARIOS

Para financiar la compra de las plantas del gigante de la energía Iberdrola, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha instruido al Fondo Nacional de Infraestructura (FONADIN) para que Mexico Infrastructure Partners (MIP) contrate créditos con la banca comercial y promueva ante las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES), los bonos que se emitirán con garantía en los activos de las 13 plantas generadoras de electricidad, así como el flujo de los contratos con la Comisión Federal de Electricidad (CFE).

Además, para seguir avanzando en la compleja operación financiera que le permitirá al gobierno de Andrés Manuel López Obrador “nacionalizar” las plantas de Iberdrola y liberar de litigios a la CFE y a la Secretaría de Energía – en un intento por recuperar la rectoría del sector eléctrico – MIP presentó a la Comisión Federal de



Ante la CRE no basta un cambio en la tenencia accionaria de una empresa, los títulos de los permisos no son bienes que se pueden enajenar sin la autorización de esta comisión.



La compañía Tamazunchale Energía porque ésta fue adquirida por Iberdrola Generación México S.A. de C.V.

Competencia (COFECE) el expediente de esta compra a Iberdrola con el propósito de solicitar su autorización.

El organismo antimonopolios tendría que llevar a su pleno el caso y analizar si la compra no afecta la competencia en el mercado. La COFECE, como organismo autónomo, manifestó desde mayo de 2019 que los cambios en el sector eléctrico a raíz de decisiones normativas y administrativas de la Secretaría de Energía, podrían afectar la competencia en el sector. Ahora, el pleno de la COFECE tendría que dar su aval a esta operación en la que, según explicaron fuentes ligadas con la operación, se eliminará la capacidad adicional en las plantas que se encuentra bajo el esquema de autoabasto y que constituyó uno de los principales motivos de enfrentamiento entre Iberdrola, la CFE y la Secretaría de Energía.

Por lo tanto, esos permisos se cancelarán porque en el país ya sólo está vigente un nuevo régimen vigente con la Ley del Sector Eléctrico aprobada en marzo de 2021. La COFECE también deberá recibir información sobre la situación operativa

del parque de energía eólica que adquirirá MIP como parte del paquete de activos de Iberdrola.

La Comisión Reguladora de Energía (CRE) también tendrá que autorizar la nueva titularidad de los permisos y revisar qué entidad detentará ahora los permisos como Productores Independientes de Energía (PIE).

Con todos estos trámites en proceso, sería durante los próximos 90 días cuando se libere ante el mercado de valores el prospecto de colocación de la emisión de Certificados de Capital para el Desarrollo (CKDs) que permitirán financiar la compra de las plantas de Iberdrola pactada en 6,000 millones de dólares. Los agentes financieros a cargo de la transacción esperan que las AFORES responsables de custodiar las pensiones de los trabajadores, inviertan en esta emisión de CKDs al menos 2,400 millones de dólares mientras que un grupo de bancos comerciales prestarían 3,600 millones de dólares. El rendimiento esperado para los trabajadores con recursos para el retiro en las Afores sería superior al

10 por ciento en dólares y podría llegar hasta el 15 por ciento, de acuerdo con las primeras estimaciones que se intercambian con las Afores que ya manifestaron ante la SHCP su interés por participar en la operación.

Tomando en cuenta que el tipo de cambio podría regresar a niveles de 19.5 por ciento, una vez que se normalice la aversión al riesgo en Estados Unidos y que la inflación estimada para el cierre del año se ubicaría entre 3.9 por ciento en 2023 y en 2.5 por ciento para 2024, un rendimiento mínimo de 10 por ciento fue calificado como “bueno” por analistas del sector financiero.

Los proyectos de infraestructura exhiben un mayor riesgo, de acuerdo con inversionistas del mercado valores. Sin embargo, las plantas de Iberdrola son negocios en marcha y con ingresos garantizados.

Raúl Ochoa, estratega en gestión de portafolios de inversión y de fondos institucionales, refirió que el índice Standard & Poor’s está ofreciendo rendimientos anuales de entre 6 y 8 por ciento, así que una ganancia en dólares de entre 10 y 15 por ciento, menos inflación, parecería un buen negocio para los fondos de pensiones de los trabajadores mexicanos que participan en el sistema individual de cuentas para el retiro. A finales del gobierno de Enrique Peña Nieto, las Afores que invirtieron en la deuda que se emitió para financiar lo que hubiera sido el nuevo aeropuerto de la Ciudad de México, obtuvieron un rendimiento anual y anticipado de 10 por ciento.

La Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro (AMAFORE) aseguró que la decisión de invertir en los CKDs que emitirá MIP para la compra de las plantas de Iberdrola responderá al análisis de cada Afore.

Fortuna tuvo acceso a los detalles de la transacción que, hasta el momento, han sido autorizados por la SHCP. A través de la Subsecretaría de Hacienda a cargo de Gabriel Yorrio, se revisan minuciosamente los términos financieros, pero también las condiciones regulatorias que permitirán al gobierno de Andrés Manuel López Obrador “mexicanizar” las plantas que Iberdrola construyó para vender electricidad a la CFC, pero también a clientes privados.

El FONADIN, que depende de Banobras, debe garantizar que la estructura



José Sánchez Galán, cuenta con el voto principal en la toma de decisiones de la empresa

de esta operación financiera deje a salvo las finanzas públicas y que los pasivos que se asuman no representen un incremento en la deuda pública del gobierno federal. El fondo MIP tiene confirmado el mandato con el FONADIN y la SHCP para que sea un fideicomiso abierto en un banco privado el instrumento mediante el cual se detendrá la propiedad de las plantas y la responsabilidad de la deuda.

MIP, a nombre del FONADIN, contrataría créditos con varios bancos privados hasta por 3 mil 600 millones de dólares. Sin embargo, las ofertas de financiamiento han llegado hasta 7 mil millones de dólares y será el gobierno federal el que establezca la tasa que pagarán a las instituciones de crédito.

Con una administración de activos por 4 mil millones de dólares acumulados en más de 13 años de transacciones, MIP fortalecería su posición como fondo especializado en la administración de proyectos de infraestructura porque gracias a la operación de Iberdrola prácticamente duplicará su operación. En tanto, el gobierno de López Obrador podría mantener el saldo de la deuda pública en niveles inferiores al 50 por ciento respecto del Producto Interno Bruto. ■

Hasta ahora MIP no ha ubicado otros casos de ex funcionarios, como el de Córdoba Montoya en los negocios de Iberdrola, por lo que su equipo de estrategias se concentra en integrar en el proyecto de refinanciamiento que permitiría antes del último trimestre del año liquidar la compra de las plantas de Iberdrola.



# Checo Pérez: ¿Qué esperar en 2024?



Checo Pérez enfrentará este año, un mejor entorno del que tuvo en 2023.

Por Raúl Castro-Lebrija

Desde finales del 2023, Checo Pérez dejó ver que ya no está para ser el piloto secundario de la escudería Red Bull y que tiene toda la capacidad y la experiencia para buscar el campeonato del mundo.

**¿**Campeón del mundo?  
¿Renovación con Red Bull?  
¿Cambio a Mercedes? Esto es lo que podríamos esperar de Checo Pérez en 2024. Después de una larga, pero, sobre todo polémica, ¿qué podemos esperar este año del piloto mexicano, Sergio “Checo” Pérez?

Estas son algunas de sus opciones:

## CHECO PÉREZ CAMPEÓN DEL MUNDO

Desde finales del 2023, Checo Pérez dejó ver que ya no está para ser el piloto

secundario de la escudería Red Bull y que tiene toda la capacidad y la experiencia para buscar el campeonato del mundo.

### ¿Qué necesita para hacerlo posible?

Por principio, hay que señalar que Checo Pérez enfrentará un mejor entorno del que tuvo en 2023. La polémica investigación en contra del Team Principal, Christian Horner, ha fortalecido su posición al interior del equipo campeón de la Fórmula 1.

Las versiones que han salido durante las prácticas de pretemporada indican que Red Bull ya no tendrá a Checo Pérez como una opción de segundo nivel y que dejará que sus dos pilotos compitan libremente a lo largo de la actual temporada.

En ese contexto, Checo Pérez necesitaría una mejor penetración con su nuevo auto, el RB20 y evitar a toda costa los problemas que registró en diversas calificaciones durante el 2023.

Si Checo Pérez logra sobreponerse a esta situación, entonces podría aspirar al campeonato del mundo.

Solo habría un gran inconveniente: vencer a un tal Max Verstappen, su compañero de equipo que busca un cuarto campeonato de manera consecutiva... se dice fácil, pero está a años luz de serlo.

### CHECO RENOVANDO CON RED BULL

Si se cumple el primer supuesto y Checo Pérez muestra un buen desempeño durante esta temporada, sería muy factible que el tapatío renueve, al menos un año más, con Red Bull.

Esto lo ha reconocido hasta el principal detractor de Checo Pérez, el asesor de Red Bull, Helmut Marko.

Checo Pérez tiene asegurado su asiento para este 2024, pero nada más.

Con esto, Red Bull le está diciendo al mexicano que confían en él pero que no permitirán más errores como los registrados a lo largo del 2023... con todo y que logro el subcampeonato del mundo.

Para muchos expertos, la dupla Verstappen-Pérez ya es la pareja de pilotos más dominante en la historia de la Fórmula 1, luego de que arrasaron en 2023.

De hecho, si Checo Pérez va construyendo una buena temporada, el peor error de Red Bull sería no renovar al mexicano.

¿Por qué? Por el siguiente punto

¿Checo Pérez en Mercedes?

El sorpresivo anuncio de Lewis Hamilton con respecto a su paso a Ferrari para 2025 desató los demonios.



Más tarde, el fuego se atizó con la foto que está usted viendo.

Inmediatamente, muchos medios de comunicación y portales dieron por hecho que Toto Wolff, el Team Principal de Mercedes, ya estaba negociando con Checo Pérez para ficharlo en el 2025.

Mercedes, que con Hamilton construyó una hegemonía en la Fórmula 1, tiene un problema mayúsculo: pierde a su principal activo y su coequipero, George Russell, no está en condiciones de llenar esos zapatos.

El equipo alemán requiere un piloto estrella, con experiencia y capacidad probada o, de lo contrario, corre el riesgo de quedarse atrás del Red Bull de Max Verstappen y de Ferrari con Hamilton.

Desde luego, Checo Pérez es una de las opciones de Mercedes; sin embargo, no va solo.

También están en la mira el español Fernando Alonso, hoy en Aston Martin y quien ya ha sido campeón del mundo, y el también español, Carlos Sainz, quien se enteró por la prensa que ya no tendría asiento para 2025.

De hecho, en una especie de revancha, Carlos Sainz tendría un gran aliciente para lograr una campaña extraordinaria y salir de Ferrari por la puerta grande rumbo a Mercedes.

La moneda está en el aire... ■

De hecho, si Checo Pérez va construyendo una buena temporada, el peor error de Red Bull sería no renovar al mexicano.



# París 2024 y el impacto económico: el evento más caro de la historia de Francia

Por Leandro Rodriguez  
Corresponsal en Argentina

**B**uenos Aires, Argentina. - En septiembre del 2017, el Comité Olímpico Internacional anunció que París, capital de Francia, iba a organizar los Juegos Olímpicos del 2024. Desde entonces, la política francesa ha protagonizado una inversión espectacular y espera un quiebre para su economía: la cuenta regresiva ya comenzó...

Después de la Copa del Mundo de FIFA, los Juegos Olímpicos son el evento deportivo más grande que tiene el planeta. Los fanáticos del deporte disfrutaron de dos semanas en una determinada sede con la particularidad de que es el único certamen que reúne a todos los mejores deportistas del mundo. En este caso, París 2024 espera por LeBron James, por Novak Djokovic, por Lionel Messi, por Kylian Mbappé, Richard Carapaz, Carlos Alcaraz o Noah Lyles, entre otras figuras.

Desde el próximo 26 de julio al 11 de agosto, Francia y principalmente su capital, París, será el epicentro del mundo. “Desde hace diez años estamos trabajando duro para que Francia deslumbrase, para que Francia reciba al mundo y sé que estaremos preparados”, aseguró el presidente del comité organizador, el tricampeón olímpico en canotaje Tony Estanguet. Y la realidad es que Francia decidió hacer el evento deportivo más caro de la historia del país, superando a la Copa del Mundo 1998.

En Francia toman los Juegos Olímpicos como un quiebre para su economía. Los organizadores destacan que ya hay más de mil millones de euros en aportes de al menos 20 patrocinadores. Su privilegiada ubicación en el continente europeo y la atracción de un país con profunda historia deportiva provoca un fuerte interés en la gente por lo que se proyecta entre mil 400 y 3 mil 500 millones



The Champions Park at the Trocadéro in Paris

de euros para el sector turístico del país.

Los números son inapelables y se entiende que el costo operativo de los Juegos Olímpicos asciende a los 4 mil 400 millones de euros, sin olvidar que el presupuesto total rozaría los 8000 millones de euros. En dicho presupuesto se incluyen la renovación de sedes deportivas, mejora de transporte público, hospedaje y villa olímpica para todos los deportistas. Para los organizadores, este evento ya está financiado.

Especialistas marcan que estos Juegos Olímpicos serán una palanca de dinamización de la actividad y del trabajo con más de 181 mil empleos movilizados. Actualmente Francia atraviesa una economía inestable, con una inflación relevante y encuentra en París 2024 una oportunidad para empezar a crecer.

La inversión hecha también incluye una fuerte mejora del transporte público al punto del que el metro tendrá una estación que terminará directamente en la puerta del aeropuerto Charles de Gaulle; otra estación terminará en la Villa Olímpica, que recibirá a unos 14 mil 500 atletas y también a 9 mil atletas para los Juegos Paralímpicos un mes después. La Villa tendrá 52 hectáreas y está

*Los números son inapelables y se entiende que el costo operativo de los Juegos Olímpicos asciende a los 4 mil 400 millones de euros, sin olvidar que el presupuesto total rozaría los 8000 millones de euros.*



Después de la Copa del Mundo de FIFA, los Juegos Olímpicos son el evento deportivo más grande que tiene el planeta

situada al norte de París, con el punto de que luego de los Juegos, será un barrio para habitantes de Saint Denis.

“Estamos orgullosos del trabajo que hicieron, dentro del presupuesto y a tiempo. Nuestros atletas podrán vivir los Juegos en las mejores condiciones y ustedes han contribuido a cambiar la vida de los habitantes de la zona. Forman parte de una aventura que marcará nuestro siglo”, aseguró el presidente de Francia, Emmanuel Macron, hace unas semanas.

De acuerdo a un análisis de Le Parisien, los hoteles de París han aumentado un 200 por ciento el valor de su estadía, esperando por 17 millones de turistas que llegarán a la capital.

Charline Pelletier, dueña del Hotel du Muguet, reveló que la tarifa media de una habitación clásica es habitualmente de 330 euros, pero ha aumentado hasta 530 euros por los Juegos Olímpicos: “Todavía tengo que alinearme un poco con mis competidores en la zona. Sigue siendo una aventura excepcional, así que también estamos tratando de aprovecharla al máximo”.

Por su parte, el gobierno no quiere que el aumento desmedido provoque la huida de los turistas y por eso aumentarán las inspecciones y controles en 10 mil hoteles y restaurantes en toda Francia antes de los

Juegos Olímpicos de París.

Las principales marcas del mundo han jugado una batalla descomunal para ser sponsors de la cita olímpica. Louis Vuitton, Air France, KLM, Hublot, Sephora, Orange y Carrefour serán los principales patrocinadores del torneo que, para muchos, es más grande que la Copa del Mundo de fútbol masculino FIFA.

No obstante, uno de los principales ingresos de los Juegos Olímpicos es la boletería, donde se estima que ya se han vendido alrededor 8 millones de tickets incluyendo a todos los deportes. Los precios de los mismos iban desde los 30 a 950 euros, mientras que, para las ceremonias, las entradas iban desde los 90 euros ya que la cifra varía teniendo en cuenta el deporte y la instancia.

Los Juegos Olímpicos terminan siendo esto. Para muchos países fueron un trampolín al crecimiento económico en el corto plazo. “Los Juegos crean molestias, pero dejan un legado. Contribuirán a que los franceses se sientan orgullosos de nuestro trabajo”, finalizó Macron.

A unos meses de distancia, París se prepara para vivir unos Juegos de expectativa mundial ya que son el evento deportivo más caro de la historia del país. ■



*Actualmente Francia atraviesa una economía inestable, con una inflación relevante y encuentra en París 2024 una oportunidad para empezar a crecer.*



# Encuestas y arranque

Al interior de los cuartos de guerra (perdón por el cliché bélico-político-intelectual) de las y el aspirantes a la presidencia de la República se sabe perfectamente cómo arrancan la campaña electoral formal: Claudia en la punta, Xóchitl en segundo y Máynez en un lejanísimo tercer lugar. Sin sorpresas, a decir por el cúmulo de encuestas que se nos viene recetando desde hace muchos meses cada semana.



Por Enrique Hernández Alcázar

X: @EnriqueEnVivo

Egresado de la UNAM, periodista mexicano, conferencista, creador, conductor y autor del libro "En el país del Weso", editado por Editorial Grijalbo.

*"Que haya tantas encuestas puede provocar pérdida de credibilidad y desconfianza entre los electores, pero siempre es bueno que haya mucha información y varias maneras de informarse".*

Si la gente, el electorado, el pueblo bueno, está viendo que las cifras no cambian y que son una narrativa construida desde la mafia del poder en colusión con los oligarcas dueños de medios de comunicación... es lógico que se desincentive la participación. Y se sabe (según los especialistas electorales) que la alta participación ciudadana en los comicios es una de los antidotos para evitar dudas, fraudes o suspicacias. Vamos, entre más gente vote más legitimidad habrá en el resultado.

Esto piensa Xóchitl Gálvez del actual proceso electoral. "Claudia me lleva 70 puntos", bromea mientras converso con ella en la radio. Lo dice de broma, pero Rodrigo Galván de las Heras, director de Demotecnia, me recuerda que era el mismo pensamiento que tenía AMLO en la elección de 2012 cuando Enrique Peña Nieto arrasaba en todas las encuestas.

Aquel verano, Eduardo Huchim (exconsejero electoral chilango) dijo a El País: "Que haya tantas encuestas puede provocar pérdida de credibilidad y desconfianza entre los electores, pero siempre es bueno que haya mucha información y varias maneras de informarse".

Vale recordarlo. Hace 12 años, GEA-ISA hacía un tracking diario entre aspirantes presidenciales. Peña dominaba los sondeos abismalmente. Luego resultó que no fue tan certera la medición. La elección no terminó en una diferencia de 20 ni de 15 puntos. El resultado final fue: Enrique Peña Nieto con 38.15 por ciento de los votos, contra el 31.64 por ciento que obtuvo Andrés Manuel López Obrador.

Al final, la diferencia oficial fue de 6.51 por ciento

Hoy, Gálvez se parece a AMLO -solo en ese discurso, no empiecen a trolear- pero en

un contexto muy distinto. La abanderada del PAN-PRI-PRD reclama que existen medios convencionales que se han entregado a la visión cuatroteísta y que se enfrenta a una elección "de Estado". Casi una copia calca de los adjetivos que utilizaba el lopezobradorismo cuando eran oposición y perdían elecciones.

Del otro lado, Claudia Sheinbaum nada de muertita. Se sabe por encima de su adversaria con una muy cómoda ventaja. "Estoy entre veinte y treinta puntos por encima del segundo lugar", le dice ufana a un par de aduladores poco inquisitivos en un canal (que sorprendentemente no es censurado por la derecha conservadora mundial) en YouTube.

Curioso. Hoy la 'izquierda' en el poder no acaba de abandonar el modelo priista de hacer y ejercer la política como un partido que se siente ya monolítico por decreto. Y la 'derecha' no acaba de entender cómo se es oposición para lograr conquistar el voto masivo y sigue apostándole a la guanajuataización de sus propuestas.

Depende a la burbuja a la que pertenezcas, el domingo 2 de junio ganará de calle Sheinbaum o arrasará Xóchitl. De Máynez nadie habla, por cierto (a menos que pertenezcas a la fosfósfera). El efecto multiplicador de desencanto participativo que presuntamente provocan tantas encuestas está por verse.

Veremos cómo terminan aquellos que se ufanan de ir 700 puntos arriba.

Veremos cómo terminan quienes sostienen sonrientes que están entre 8 y 14 puntos de distancia.

Veremos cómo terminan quienes aseguran que son la nueva tercera vía.

Veremos.

Solo no olvidemos aquella diferencia de 6.51 por ciento en 2012.

Esa que no fue de 15 puntos. Ni de 20 como se cantaba a coro. ■

# Fortuna

Negocios y Finanzas

*En línea*

revistafortuna.com.mx

Fortuna [NEGOCIOS](#) [ECONOMÍA](#) [FINANZAS](#) [Tecnología](#) [OPINIÓN](#)

VER MÁS ARTÍCULOS [RSS](#) [SUSCRÍBETE](#) [PUBLICIDAD](#) [CONTACTO](#)

Ediciones impresas

**Fortuna**  
El regreso de los Ingenieros

NOTAS ECONÓMICAS

Qué le hizo el programa del primer Foro Financiero

**Fortuna** [NEGOCIOS](#) [ECONOMÍA](#) [FINANZAS](#)

VER MÁS ARTÍCULOS [RSS](#) [SUSCRÍBETE](#) [PUBLICIDAD](#) [CONTACTO](#)

**INVERSIONES**

Fortuna [NEGOCIOS](#) [ECONOMÍA](#) [FINANZAS](#) [Tecnología](#)

VER MÁS ARTÍCULOS [RSS](#) [SUSCRÍBETE](#) [PUBLICIDAD](#) [CONTACTO](#)

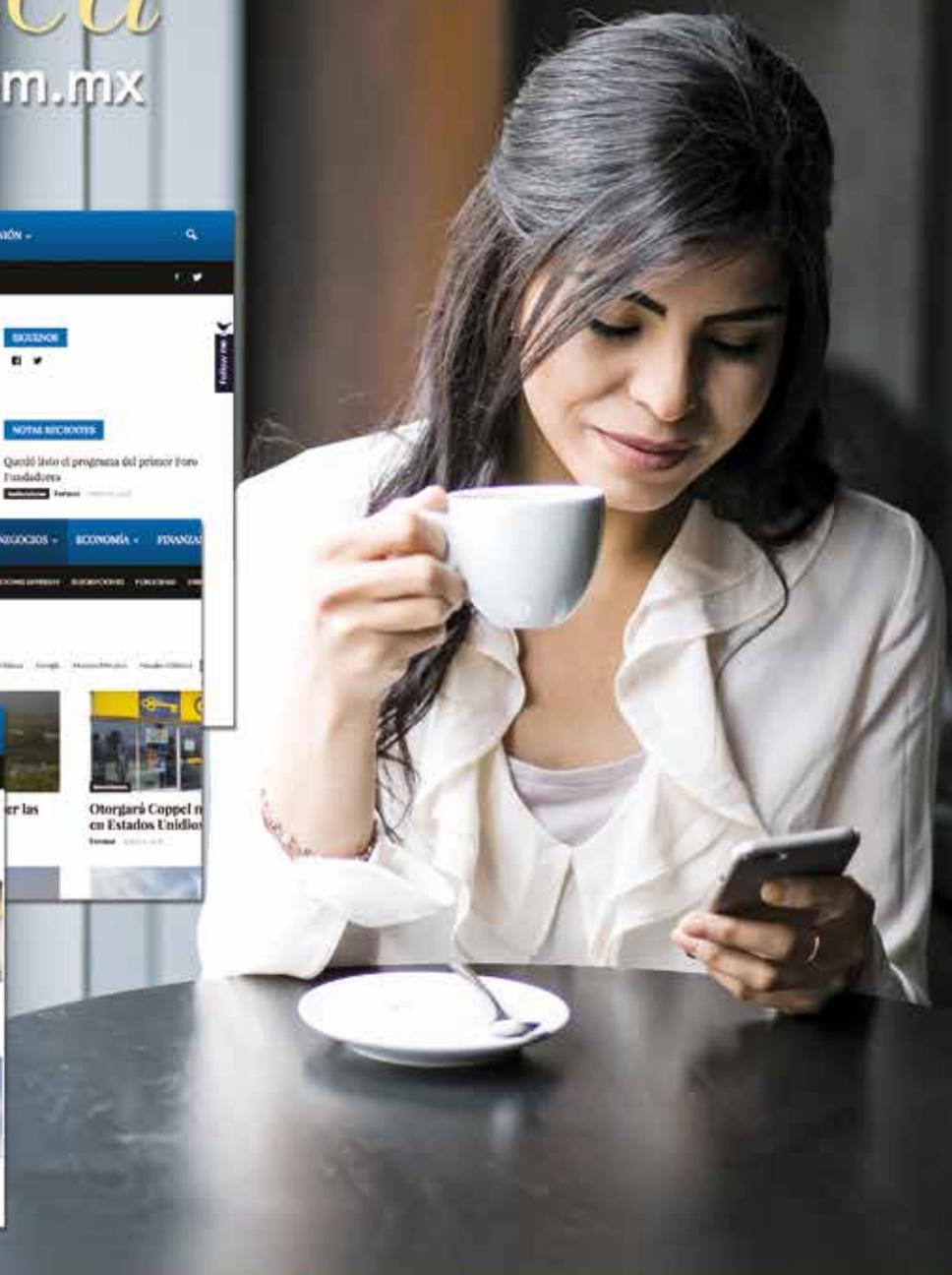
**INVERSIONES**

Aboga Sener por mantener las rondas de licitaciones

Otorgará Coppel microcréditos en Estados Unidos

BBVA Bancomer, innovación en banca de inversión

Fibra Uno aumentará 27% la superficie rentable en 2020



# Toyota Tacoma es toda una "bad ass"



Por Raúl Curiel

El Hipódromo de las Américas fue escenario de la presentación de lo que representa la nueva generación de uno de los productos de mayor demanda del mercado mexicano

Para presentar la totalmente renovada Toyota Tacoma 2024, estuvo presente Sheldon Brown, el mismísimo Chief Engineer de este producto que por cierto se han producido desde su lanzamiento, 2 millones de unidades, de las cuales, la gran mayoría se han ensamblado en la planta de Tijuana, Baja California, es decir, estamos frente a un ícono con ADN 100 por ciento mexicano.

Fernando Colmenero, subgerente de relaciones públicas de esta armadora nipona en México, se encargó también de encabezar los anuncios de las nuevas prestaciones de esta aclamada camioneta que, a decir verdad, no le duele nada y como dice Brown, es toda una "Bad ass".

Tacoma lleva casi 20 años de producirse en México, y ahora esta cuarta generación es más eficiente gracias a su nueva motorización i-Force e incluye también el más avanzado sistema de seguridad Toyota Safety Sense 3.0.

En México se han vendido cerca de 85 mil unidades, y hoy Tacoma evoluciona con innovaciones destacables que se suman a la calidad, durabilidad y confiabilidad que caracterizan a Toyota. Totalmente renovada, ahora cuenta con un diseño más ágil y robusto. Llega con 4 versiones para satisfacer las necesidades de los clientes: las SR 4x2 y 4x4 y las TRD Sport 4x2 y 4x4. Estas últimas fueron diseñadas para realzar su carácter deportivo y satisfacer a aquellos apasionados por explorar al máximo las cualidades Off Road de este vehículo.

Integra la nueva motorización de la marca i-FORCE, con un motor de 2.4 L con 4 cilindros en línea, que generan una potencia máxima de 278 HP, y un torque máximo de 317 lb-pie en sus nuevas versiones TRD, mientras las versiones SR



Cuenta con una motorización i-Force e incluye también el más avanzado sistema de seguridad Toyota Safety Sense 3.0.

entregan una potencia máxima de 228 HP y torque máximo de 243 lb-pie.

Cuenta con un rendimiento de combustible combinado de 12.69 Km/L en la versión SR 4x2, 11.71 Km/L en SR 4x4, 12.31 Km/L en TRD 4x2 y de 11.47 Km/L en TRD 4x4. Además, en todas sus versiones integra Turbo cargador Twin Scroll, Turbocargador con Intercooler, Dirección electrónicamente asistida EPS, transmisión automática electrónicamente con ocho velocidades, además de los tres modos de manejo ECO/NORMAL/SPORT.

## ¿Cuánto cuesta esta chulada de maíz prieto?

Arranca desde un precio de \$769,900 pesos (MXN) para la versión SR 4x2, de \$839,900 MXN en SR 4x4, de \$899,900 MXN en TRD Sport 4x2 y de \$969,900 MXN para la versión TRD Sport 4x4. Tome nota. ■

*Tacoma lleva casi 20 años de producirse en México, y ahora esta cuarta generación es más eficiente gracias a su nueva motorización i-Force e incluye también el más avanzado sistema de seguridad Toyota Safety Sense 3.0.*



Toyota Tacoma 2024, totalmente renovada



Desde su lanzamiento, se han producido más 2 millones de unidades.

Desde el lanzamiento de la Toyota Tacoma, se han producido más de 2 millones de unidades, de las cuales, la gran mayoría se han ensamblado en la planta de Tijuana, Baja California, es decir, estamos frente a un ícono con ADN 100 por ciento mexicano.



# La Barra de al lado: tragos y picoteo



La Barra de al lado, el nuevo proyecto de los hermanos chefs Lula y Nicolás Martín del Campo



El menú es corto y consistente; son platos hechos para compartir.

**L**a Barra de al lado, el nuevo proyecto de los hermanos chefs Lula y Nicolás Martín del Campo en la colonia Roma, es el lugar ideal para tomar un aperitivo y picar algo en medio de un inmejorable ambiente y buena música.

Este lugar recién inaugurado ofrece una propuesta compuesta por licores, destilados, cervezas artesanales, vinos internacionales, vermut de la casa y una selecta mixología asesorada por Fátima León, ganadora, entre otros premios, del World Class México 2017.

Entre los cocteles, por ejemplo, puedes encontrar El gallo, hecho con oporto, jugo de toronja, miel de agave y agua mineral, o El hacendado, preparado con vermut rosso, primo licor de toronja, Tanqueray ten y vino espumoso.

La propuesta gastronómica tiene como base una variedad de conservas para acompañar tu trago, desde latas de sardinas, anchoas, boquerones y ventresca de atún; algunas son hechas en casa y se pueden comprar también para llevar.

El menú es corto y consistente; son platos hechos para compartir. La gilda de la casa es super recomendable para acompañarse de un vermut; también hay jamón ibérico madurado, papitas enchiladas en escabeche, humus de frijol, quesos de oveja del rancho del Rebaño en Querétaro, ostiones

en su concha, trucha ahumada de Michoacán con jocoque, o una cazuela de mejillones de Baja California con chorizo y ayocotes poblanos.

Además, hay tortas como la de carne tártara, la de sardinas con pico de gallo y la de bacalao a la Vizcaína y, por supuesto, una tabla de charcutería.

El diseño arquitectónico es de Mier y Terrán Galvanduque (MYT+GLVVK), una firma mexicana multidisciplinaria con experiencia en los campos de hotelería, comercio minorista y alimentos y bebidas, así como en exhibiciones e instituciones culturales, los proyectos de MYT+GLVVK se definen por la convergencia entre tradición y vanguardia, combinando calidad, practicidad y sofisticación.

Entre las conservas que hay para comer y llevar, también hay verduras al chimichurri, maíces ancestrales encurtidos, salsa macha y col morada encurtida.

Si se les antoja comer más en forma, se pueden pasar al lado a Marea, el restaurante de la chef Lula del Campo que se especializa en cocina del mar.

## La Barra de al lado

Sinaloa 248, Roma Norte

# Servicios Integrales Especializados



Global  
Services  
Consulting  
Advisors Business

Nuestros  
especialistas  
entienden los retos  
que enfrentan los  
grandes negocios  
y responden con  
soluciones  
innovadoras y  
alcanzables



Relaciones Públicas, Contaduría, Gestión Social, Fiscales, Auditoría, Comunicación Organizacional,  
Administración Corporativa, Servicios Editoriales y Financieros

Teléfonos: 55 7098 8007 / 55 7098 0542



Por Korina Levy  
IG: @korntz  
X: @musicapafoodies

# Pan francés

## para curar el mal de amores

### Música para tus papilas



**S**i te van a romper el corazón, que al menos sea comiendo pan francés. Esto es precisamente lo que pensaba, mientras escuchaba pretextos insulsos y esperaba mi orden en aquella mesa del sótano de Bou MX.

Debo admitir que la preparación, elaborada con manzana horneada y caramelizada, además de una extraordinaria crema, espesa y fresca, ha sido no sólo uno de los platillos más succulentos y mejor ejecutados que he probado en mucho tiempo, sino también un verdadero apapacho para el alma, ni más ni menos.

No por nada, Bou MX tiene una calificación de 4.3 de 5 estrellas y más de 760 opiniones en Google, de las cuales, casi el 80 por ciento son favorables, así que la mayoría de los comensales no podrían estar equivocados.

El café es igualmente extraordinario; sus aromas impregnan todo el espacio, ubicado en Tonalá 110, en la colonia Roma Norte, aunque hay que armarse de paciencia, porque el lugar es pequeño y tiene pocas mesas.

En cuanto a la música, que es lo que nos ocupa aquí, predominó el género pop durante esta penosa visita (honestamente no lo esperaba así). Algunos de los temas que logré identificar mientras estrujaban mi corazón peor que a un ticket de Soriana, fueron “I knew you we’re trouble”, de Taylor Swift (muy oportuna, por cierto); “Everybody’s changing”, de Keane (¿en serio?), y “Don’t let me down” de The Chainsmokers (la menos acertada de todas).

Y sí, hablamos de otro lugar para curar el mal de amores y probar otro extraordinario pan francés (que de francés no tiene nada, porque sus orígenes se remontan al Imperio Romano), recomiendo ampliamente ONA, ubicado en Emilio Castelar 185, en Polanco.

El french toast de mandarina ¡no tiene nombre! De verdad que es un imperdible, pues se trata de un pan esponjado y apetitoso, cubierto con una deliciosa crema batida, espolvoreado con un toque de canela y una magnífica compota de mandarina.

La electrónica fue la música que predominó la mayor parte del tiempo. Algunos de los temas que sonaron (a un volumen muy razonable, por cierto) fueron “Rasputin” de Majestic & Boney M.; Younger (Kygo remix), de Seinabo Sei (muy recomendable) y “Coma Cat”, de Purple Disco Machine, un DJ’s alemán que vale la pena escuchar, porque su música en verdad levanta los ánimos.

Así que, en resumen, estas son dos extraordinarias opciones para comer pan francés y comer carbohidratos sin morir en el intento, en especial cuando lo que uno necesita es curarse el mal de amores y recibir un apapacho para el alma, ya sea que te rompan el corazón... o no.

---

#### Lugar: Bou MX

**Tipo de comida:** panadería, baguettes y postres

**Instagramable:** más o menos; es pequeño y es difícil tomar fotos

**Apto para:** almas solitarias o sociables

**Volumen:** razonable

**Uniformidad sonora:** sí, mantiene la línea melódica todo el tiempo

**Géneros predominantes:** pop

**Servicio:** podría ser mejor; los meseros son dispersos

---

#### Lugar: ONA

**Tipo de comida:** mexicana e internacional

**Instagramable:** ¡muy! Su atmósfera evoca a Alice in Wonderland, de Lewis Carroll

**Volumen:** razonable

**Uniformidad sonora:** sí, mantiene la línea melódica todo el tiempo

**Géneros predominantes:** electrónica y pop

**Servicio:** bueno, meseros atentos y amables



Pastel de queso de Bou MX



El french toast de mandarina es un imperdible de ONA

**Colaboradores  
y Empresarios  
hacen productos y  
servicios importantes  
para ti y tu familia.**



**PEPE  
Y TOÑO**

**Voz de las Empresas**  
Consejo de la Comunicación





*Somos más que energía*



En la CFE aportamos el **55% del total de las energías limpias** que se generan en el país; hacemos posible la transición energética de México.

***¡Misión cumplida!***



**GOBIERNO DE MÉXICO**

