

Syndicated content from



# MERCADOS MILENIO

## LOS REYES DEL CHOCOLATE

TRES EMPRESAS CONTROLAN 60%  
DE LA PRODUCCIÓN DE ESTA DELICIA.



### ENTREVISTA

“México debe apostar por el valor agregado”, **Francisco González**, director general de ProMéxico



La economía de  
México en 2015

**Opinión:**  
Edward Luce



### ALMUERZO CON FT:

**Dana White**  
Presidente de la UFC



GRUPO MILENIO®

(†) JESÚS D. GONZÁLEZ  
FUNDADOR

FRANCISCO A. GONZÁLEZ  
PRESIDENTE

FRANCISCO D. GONZÁLEZ	DIRECTOR GENERAL
JESÚS D. GONZÁLEZ	DIRECTOR GENERAL ADJUNTO
CARLOS MARÍN	DIRECTOR GENERAL EDITORIAL
HUGO CHAPA GAMBOA	DIRECTOR EJECUTIVO
ALFREDO CAMPOS	DIRECTOR EDITORIAL
ROBERTO LÓPEZ	SUBDIRECTOR EDITORIAL
NÉSTOR OJEDA	SUBDIRECTOR EDITORIAL
HÉCTOR ZAMARRÓN	SUBDIRECTOR EDITORIAL
CARLOS PUIG	DIRECTOR EDITORIAL MILENIO DIGITAL
BÁRBARA ANDERSON	DIRECTORA DE INNOVACIÓN EDITORIAL
RAFAEL OCAMPO	DIRECTOR EDITORIAL DE DEPORTES
MIGUEL ÁNGEL VARGAS	DIRECTOR DE ENLACE EDITORIAL
PEDRO GONZÁLEZ	DIRECTOR GENERAL DE OPERACIONES
JAVIER CHAPA	DIRECTOR GENERAL DE MEDIOS IMPRESOS
ÁNGEL CONG	DIRECTOR DE MILENIO DIGITAL
ADRIÁN LOAIZA	DIRECTOR TECNOLOGÍA Y PROCESOS
GUILLERMO FRANCO	DIRECTOR DE INGENIERÍA Y REGULACIÓN
MAURICIO MORALES	DIRECTOR DE DESARROLLO CORPORATIVO
ADRIANA OBREGÓN	DIRECTORA GENERAL COMERCIAL
FRANCISCO SOMOHANO	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
DYANA REYES	DIRECTORA DE INNOVACIÓN COMERCIAL
VALERIA GONZÁLEZ	DIRECTORA CREATIVA
TOMÁS SÁNCHEZ	DIRECTOR DE MERCADOTECNIA CORPORATIVA
MARCO A. ZAMORA	DIRECTOR DE PROYECTOS ESPECIALES
FERNANDO RUÍZ	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN

FT **MERCADOS**  
MILENIO

SUPLEMENTO DE NEGOCIOS

BÁRBARA ANDERSON	EDITORA RESPONSABLE
TANIA LARA	EDITORA DE SUPLEMENTOS
ALBERTO PRADO	EDITOR DE ARTE
MIGUEL REYES	GERENTE DE ARTE Y SUPLEMENTOS
RAQUEL ALEGRE	EDITORA WEB
ANA ESTRADA	COEDITORA
ANDRÉS GONZÁLEZ	TRADUCTOR
ADRIÁN ESPINOSA	PRÁCTICAS PROFESIONALES
REGINA REYES-HEROLES	COLABORADORA

GERENTES COMERCIALES  
ALICIA JIMÉNEZ  
ALEJANDRO GARCÍA

EJECUTIVOS COMERCIALES  
GRACIELA GARCÍA

MORPHOBRANDING CONSULTOR CREATIVO

DOMICILIO:  
MORELOS 16, COL. CENTRO, MÉXICO, D.F., C.P. 06040  
PARA VENTAS E INFORMES:  
T: 5140.2979 / F: 5140.2964

FT MERCADOS MILENIO, suplemento semanal, impreso el 29 de diciembre de 2014, número 18. Impreso, publicado y distribuido por Milenio Diario, S.A. de C.V., Editor responsable Bárbara Anderson. Número de certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor: 04-2014-091117104300-107. Número de certificado de Licitud de Título y Contenido: en trámite. Oficinas, talleres y distribución: Morelos N° 16, Colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06040, México, Distrito Federal. FT MERCADOS MILENIO es independiente en su línea de pensamiento y no acepta necesariamente como suyas las ideas de los artículos firmados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de la presente edición, misma que se encuentra registrada a nombre de Milenio Diario, S.A. de C.V., Derechos Reservados.

© Financial Times, 2014. Todos los derechos reservados. Los usuarios no pueden copiar, enviar por correo electrónico, redistribuir, modificar, editar, archivar o crear trabajos derivados de este artículo.



# PULSO DE INVERSIONES

POR CINTHYA BIBIAN

## EL ANUNCIO DE LA SEMANA:

Pese a que la controladora de Nextel, NII Holdings, pasa por un proceso de reestructura de deuda. En México la subsidiaria invertirá en 2015 alrededor de 185 millones de dólares en infraestructura de red.

## EL MONTO

185 millones de dólares y 45 millones adicionales en la expansión de sitios con tecnología LTE.

## LA FRASE

“No hemos recortado un solo centavo de inversiones, ni de este año ni para el otro. La reestructura se hizo con un nivel de caja suficiente como para mantener la operación, la cual considera la inversión necesaria para continuar el despliegue de redes”, afirma Salvador Álvarez, presidente de la firma en el país.

## EL ANÁLISIS

“Nextel fue la empresa que mostró el mayor incremento anual en ingresos promedio por usuario al tercer trimestre de 2014, la situación de la empresa ha ido mejorando”, comenta Carlos Hernández, analista de The Competitive Intelligence Unit.

Foto: Shutterstock



## Doble sabor

La adquisición de Grupo Herdez de helados Nestlé le permitirá duplicar su participación de mercado en ese segmento de alimentos.

“Es una operación positiva en la que valiéndose del arraigo que posee Herdez en el canal moderno y aprovechando los más de 40 mil puntos de venta de Nestlé se generan sinergias en distribución y manufactura”, comenta Marisol Huerta, analista de Banorte.

La categoría de helados en México es un segmento que tiene potencial de crecimiento. De acuerdo con datos de la compañía en México el consumo per cápita de helado al año es de 2 litros, mientras que en economías como Brasil y Chile es de 2 y 8 litros respectivamente.

Grupo Herdez pagará aproximadamente mil millones de pesos por el negocio de Helados de Nestlé los cuales pagará con efectivo disponible y líneas de crédito existentes.

Para Carlos Hermosillo, analista de Actinver es importante mantener cautela en el segmento de alimentos pues el ambiente de consumo en el país no se ha recuperado del todo.

Las expectativas para la compañía contemplan para 2015 un crecimiento de entre 5 y 6% en volúmenes, con base en una paulatina recuperación en la economía en México.

Foto: Shutterstock



## Una rebanada de pastel

Bimbo adquirió en Canadá Saputo Bakery, una subsidiaria de panificación de Saputo Inc, por 103.28 millones de dólares (mdd) en efectivo. La mayoría de los productos de esta empresa se encuentran en la categoría de pastelitos.

Aunque la transacción implica que Bimbo tenga 1% más de ingresos en términos de estrategia es positivo pues está integrando operaciones en Canadá donde recientemente adquirió otra compañía (Canada Bread), coincidieron analistas de BX+ y Monex.

La empresa planea llevar a cabo diversas operaciones para optimizar costos y mejorar la rentabilidad de la compañía dedicada a un negocio que da algunas señales de disminuir su consumo como es el caso de los pastelitos.

Foto: Milenio.com



## Paga Inbursa red de Walmart

La compra de Banco Walmart en una operación valuada en aproximadamente 3 mil 600 millones de pesos pareciera cara si se considera que es un banco con baja cartera crediticia y que no generó utilidades en los últimos tres años.

“Gran parte del valor para Inbursa está en el acuerdo comercial estratégico y el acceso a la amplia red de distribución de Walmex, el cual encaja bien en la estrategia de créditos personales y al consumo del banco”, comenta Daniel Abut, analista de Banamex.

Los términos de la negociación implican que Inbursa tiene acceso a la red comercial de Walmex con lo que el banco de Slim podrá aumentar su participación de mercado en el negocio de créditos personales y al consumo.

Según información de la institución financiera, algunos de los productos que ofrecerá Inbursa a través de los canales de distribución de Walmex son: tarjetas de crédito, productos de seguros y de ahorros, y otros créditos al consumo.





Foto: Shutterstock

Empresas como la de materias primas Cargill y los cruceros de Royal Caribbean aumentaron su valor con la noticia del restablecimiento de las relaciones entre Cuba y Estados Unidos.

# ESTADOS UNIDOS SE PREPARA PARA INVERTIR EN CUBA

El turismo, las aerolíneas y las empresas de materias primas serán las más beneficiadas tras la reanudación de relaciones diplomáticas entre EU y Cuba.

POR JOHN PAUL RATHBONE

**C**argill, el operador privado estadounidense de materias primas, fue de los primeros que dieron la bienvenida al anuncio de la distensión de las restricciones comerciales estadounidenses a Cuba que también puede ser una valiosa oportunidad para las empresas aeroespaciales, de cruceros y construcción.

A pesar de que Cargill es un partidario de mucho tiempo del partido republicano, que criticó la decisión del presidente estadounidense Barack Obama, para restablecer las relaciones diplomáticas con la Habana, insta desde hace mucho tiempo a terminar con el embargo comercial de más de 50 años.

“Nuestros dos países y pueblos merecen la oportunidad de negociar y relacionarse entre sí”, dijo David MacLennan, presidente ejecu-

tivo de Cargill. “Este es un momento importante. La historia de la liberalización del comercio sin duda ha llevado a beneficios económicos y sociales para los demás”.

Estados Unidos actualmente exporta anualmente 500 millones de dólares (mdd) en bienes a Cuba, en su mayoría alimentos que están exentos de las restricciones comerciales actuales, aunque los bienes tienen que pagarse en efectivo. La provisión de financiamiento comercial más normal puede aumentar esa cifra.

Cuba, que tiene una economía de 70 mil mdd, también puede ofrecer oportunidades para los operadores de cruceros, como Royal Caribbean y Carnival Corporation, cuyas acciones también aumentaron de valor después del anuncio del miércoles.

“Una cosa lleva a la otra. En primer lugar habrá una relajación en las restricciones de viaje para visitantes estadounidenses, y una mayor participación de los cubanoamericanos

500  
mdd  
EXPORTA EU A CUBA,  
CIFRA QUE PODRÍA  
AUMENTAR

en los negocios de sus familiares”, dijo Sebastian Berger, de Ceiba Investments, una compañía registrada en Guernsey que es el mayor tenedor extranjero de turismo cubano y bienes raíces comerciales. “Luego, con el tiempo, vendrá una distensión en la ira de los opositores de EU a la acción y más cambios, incluso si el mercado lo está anticipando, ahora sucederán de inmediato”.

Las aerolíneas estadounidenses potencialmente ganarán al tener más viajes entre los dos países. Esto llevará a “una gran cantidad de nuevos comercios”, dijo Marion Blakey, presidenta de la Asociación de Industrias Aeroespaciales de EU. American Airlines y Delta ya realizan vuelos charter a Cuba que parten de EU, con los que transportan, en su mayoría, a 300 mil cubanoamericanos que viajan cada año, así como a 98 mil ciudadanos estadounidenses que visitaron la isla en 2012 bajo reglas especiales que ahora se relajaron.

Pero hasta el momento, dos de las empresas con más ganancias en sus acciones gracias a la acción son la aerolínea Copa de Panamá y la canadiense Sherritt International, una compañía minera que obtiene tres cuartas partes de sus ingresos de Cuba, principalmente en Moa, la mina de níquel. El miércoles de la semana pasada, las acciones de Sherritt aumentaron 26% en la bolsa de Canadá, y el jueves otro 7%.

Inversionistas extranjeros a menudo se preguntaban si con la finalización total de las sanciones de EU a la isla -que todavía necesita una ley del Congreso- se verá a las compañías estadounidenses desplazar a las europeas, canadienses y latinoamericanas, que ya operan en Cuba.

FT



Foto: Shutterstock

Las aerolíneas se encuentran entre los miembros del S&P 500 con mejor desempeño en 2014.

# CAÍDA DEL PETRÓLEO BENEFICIA A AEROLÍNEAS

La caída en los precios del combustible coincidió con un momento de estabilización de la industria, lo que ha permitido aumentar las ganancias de aerolíneas estadounidenses.

POR ERIC PLATT / NUEVA YORK

**L**a industria de las aerolíneas de Estados Unidos demostró ser uno de los beneficiarios del deslizamiento en los precios del petróleo, desde que uno de los costos más grandes del sector cayeron a niveles no vistos desde 2009.

La factura por el combustible de la industria cayó a 10 mil millones de dólares (mdd), estiman los analistas de Barclays, lo que contrasta con el pronóstico para 2014 de casi 14,500 mdd de utilidades antes de impuesto.

El banco de inversión dijo que esperaba “considerables incrementos en las ganancias” en 2015 gracias a los precios más bajos, y posteriormente actualizó las acciones tanto de American Airlines como de United Continental a “sobrepeso”.

“El sustancial movimiento a la baja del petróleo, además de la amplia estabilización en la estructura de la industria están provocando

un cambio en nuestras opiniones dentro de las líneas aéreas de EU”, dijo Davin Fintzen, analista de Barclays.

Barclays no está solo. La Asociación Internacional de Transporte Aéreo estima que con una caída de un dólar en el precio por barril del combustible para aviones aumenta la utilidad de la industria en mil 700 mdd.

Los precios del crudo Brent, el índice de referencia internacional del petróleo, cayeron 4.5% el miércoles 10 después de que un reporte del gobierno de EU mostró que los inventarios del crudo habían aumentado, llevando la caída de la materia prima de un año a la fecha a más de 40%.

“La caída del petróleo comprensiblemente ha cambiado la narrativa del mercado en las aerolíneas en los últimos meses, pero pensamos que los fundamentos que no incluyen al combustible permanecen convincentes y el menor (precio) del petróleo simplemente agrega al potencial de crecimiento”, agregó Fintzen.

Las aerolíneas se encuentran entre los miembros del S&P 500 con mejor desempeño

1,700

MDD AUMENTÓ LA UTILIDAD DE LA INDUSTRIA CON LA CAÍDA DEL PRECIO DEL COMBUSTIBLE

en 2014, con las acciones de Southwest Airlines creciendo hasta 124%, la ganancia más grande por un integrante en el índice este año. Delta, que ha crecido 71%, también llegó a los primeros 10.

El miércoles United subió un 4% para llegar a 64.90 dólares; American Airlines aumentó 3% para llegar a 49.66 dólares; Delta subió 1% para llegar a 46.87 dólares; y Southwest aumentó 2% para llegar a 42.30 dólares.

Yum Brands cayó 4% para llegar a 72.04 dólares después de que el martes 9 el operador de comida rápida bajó su previsión para todo el año y pronosticó el crecimiento de las ganancias para 2015 por debajo de las proyecciones de Wall Street a medida que China pesa en sus perspectivas.

Yum dijo que esperaba “5% de crecimiento de las ganancias por acción de todo el año” en 2014, comparado con los pronósticos anteriores de un incremento de entre 6 y 10%. La compañía también dijo que el crecimiento de ganancias en 2015 sería al menos de 10%, por debajo del consenso de las expectativas de 15.5%.

Yum, propietario de las cadenas Pizza Hut, KFC y Taco Bell, ha sufrido las consecuencias en torno a una investigación de noticias encubierta surrounding a un proveedor en donde describe las fallas de seguridad alimentaria en julio.

NQ Mobile, una compañía china de software de seguridad que ha estado en la mira Carson Block, el vendedor en corto, aumentó después de que dijo que su presidente y copresidente ejecutivo habían renunciado.

Henry Lin renunció por “causas personales ajenas a la compañía”, dijo NQ. Junto a la salida de Lin, NQ anunció que sus fundadores, que incluyen a Yin, habían acordado ampliar el bloqueo que les impide vender las acciones hasta diciembre de 2016. La compañía creció 8% para llegar a 6.50 dólares.

Las acciones de Oasis Petroleum y Goodrich Petroleum se derrumbaron después de que las dos dijeron que reducirían sus gastos en la producción de petróleo ahora que los precios se están deslizando.

Goodrich, que dijo que también estudiaría la venta de activos en la región de esquistos de Eagle Ford en EU, en su intento por aumentar la liquidez, cayó 10% para llegar a 3.68 dólares. Oasis cayó 7% para llegar a 11.76 dólares.

En general, el mercado de valores cayó mientras el sector energético permanece bajo presión persistente.

FT

©The Financial Times Ltd, 2014. Todos los derechos reservados. Este contenido no debe ser copiado, redistribuido o modificado de manera alguna. Milenio Diario es el único responsable por la traducción del contenido y The Financial Times Ltd no acepta responsabilidades por la precisión o calidad de la traducción.



HP recomienda Windows.

Diseñado para los negocios



Windows 8 Pro



HP Pro x2 612

# La elección inteligente para cualquier empresa.

**Elevar el estándar para las personas altamente productivas en todas partes.**

Ahora la opción práctica le permite hacer más que nunca. La HP Pro x2 612 con Windows 8.1 Pro. Todas las nuevas PCs 2-en-1 y tabletas mejoran la movilidad sin sacrificar el rendimiento, mientras que los notebooks delgados y las mini desktops portátiles agilizan sus tareas cotidianas. Conoce más en [hp.com.mx/probook600](http://hp.com.mx/probook600)

## **Aumenta la protección de la HP Pro x2 612 con: 3 Años, Protección Contra Daños Accidentales**

### **UC279E**

- Evita costos extra de reparación o reemplazo de partes causados por accidentes derivados de la operación diaria del dispositivo.
- Derrame de líquidos, caídas, accidentales y sobrecargas eléctricas.
- Si por alguno de los tres casos anteriores se daña el disco duro, este será reemplazado.
- Incluye soporte al siguiente día hábil en sitio.



© Copyright 2014 Hewlett-Packard Development Company, L.P. La información contenida en este documento está sujeta a cambio sin previo aviso. No están disponibles todas las funciones en todas las ediciones o versiones de Windows. Los sistemas pueden requerir la actualización o la compra por separado de hardware, controladores o software para poder aprovechar las funciones de Windows 8 al máximo. Consulte <http://www.microsoft.com>. Algunas aplicaciones se venden por separado, varía según el mercado. Algunas características requieren la actualización Windows 8.1. En el caso de dispositivos Windows 8, la actualización está disponible a través de Windows Store. En el caso de dispositivos Windows 8.1, la actualización está disponible a través de Windows Update. Se requiere acceso a Internet; otros cargos pueden ser aplicables. Botón de encendido disponible en ciertos dispositivos y puede no estar en el dispositivo que se muestra.







Foto: Shutterstock

Mark Zuckerberg, fundador de Facebook, enfrenta acusaciones contra su empresa en el Reino Unido.

# EU defiende evasión fiscal de Facebook

El embajador estadounidense en el Reino Unido afirma que los grandes grupos tienen derecho de utilizar métodos legales para limitar sus facturas y pagar menos impuestos.

POR KIRAN STACEY

**E**l embajador de EU en Londres saltó a la defensa de Facebook, la compañía norteamericana de tecnología que ha sido acusada de evasión fiscal y de no hacer lo suficiente para prevenir el asesinato del soldado Lee Rigby.

Matthew Barzun dijo que creía que Facebook, junto con otras empresas estadounidenses como Amazon, Google y Starbucks, no estaban haciendo nada malo al utilizar métodos legales para limitar los pagos de impuestos empresariales en el Reino Unido.

Cuando se le preguntó si esas compañías eran “evasores fiscales”, Barzun dijo en una reu-

nión con periodistas: “No. Estas compañías son inteligentes al usar las reglas internacionales que existen y que fueron escritas por todos nosotros, los funcionarios del Reino Unido y EU. Nosotros hicimos estas reglas y ellos están jugando bajo las mismas.”

Los impuestos pagados por empresas estadounidenses en el Reino Unido y en cualquier otro lugar han sido objeto de un gran escrutinio en los últimos años. Google UK el año pasado pagó 20 millones de libras en impuestos corporativos sobre ingresos de 642 millones de libras, mientras que Facebook pagó 3 mil 169 libras.

Estas revelaciones provocaron la presión de la OCDE para evitar que las empresas de internet muevan sus utilidades de una compañía a otra para limitar su pago de impuestos.

El canciller, George Osborne, también anunció una ofensiva contra “las transferencias de utilidad”, anunciando un impuesto del 25% sobre utilidades desviadas al que sus aliados describieron como el “impuesto Google”.

Barzun dijo: “Mi esperanza es que si estas reglas cambian, ellos seguirán jugando bajo esas reglas también”.

En junio, el presidente Barack Obama dijo que las compañías que evaden impuestos en EU al tomar como residencia paraísos fiscales estaban “esencialmente renunciando a su ciudadanía estadounidense”.

Barzun también defendió a Facebook contra las afirmaciones de los políticos británicos de que la compañía retuvo información sobre presuntos terroristas potenciales como parte de un informe oficial en el asesinato inspirado en la yihad del carabinero John Rigby hace 18 meses. Miembros del comité de inteligencia y seguridad advirtieron que los nuevos métodos de codificación utilizados por las empresas de tecnología han obstaculizado los intentos del gobierno para monitorear las comunicaciones.

Dijo: “No creo que sea justo colgarle todo al sector privado”. Sin embargo, agregó: “Tampoco es justo decir que no tienen responsabilidad en el intento de llegar a soluciones”.

Los impuestos se han convertido en un tema espinoso en la relación Estados Unidos y el Reino Unido, a la que Barzun describió como “vibrante, versátil y vital”. Mientras Boris Johnson ha buscado a la embajada estadounidense por varios años por tarifas no pagadas para la *London congestion charge* (el peaje para las horas pico de Londres), el propio alcalde de Londres admitió recientemente que él mismo estaba siendo perseguido por las autoridades fiscales estadounidenses por no pagar impuestos sobre ganancias de capital.

Barzun defendió la política de su embajada de no pagar el cargo, los pagos se han acumulado a más de 8 millones de libras. Llamó al cargo un impuesto, insistiendo que los países no deberán cobrar impuestos a las embajadas extranjeras.

Pero no fue tan tolerante con la situación que enfrenta Johnson, quien el mes pasado admitió que estaba siendo perseguido por el Servicio de Impuestos Internos (IRS) con base en que es un ciudadano estadounidense.

Aunque Barzun dijo que no quería comentar sobre las circunstancias personales de Johnson, agregó: “Tenemos nuestras propias reglas, y esperamos que la gente las siga. Si tienes el beneficio de ser un ciudadano estadounidense, debes pagar los impuestos que te corresponden, en general, ese es el punto”.

GOOGLE UK EL AÑO PASADO PAGÓ

20

MILLONES DE LIBRAS EN IMPUESTOS CORPORATIVOS SOBRE INGRESOS DE 642 MILLONES DE LIBRAS.

FT

©The Financial Times Ltd, 2014. Todos los derechos reservados. Este contenido no debe ser copiado, redistribuido o modificado de manera alguna. Milenio Diario es el único responsable por la traducción del contenido y The Financial Times Ltd no acepta responsabilidades por la precisión o calidad de la traducción.





CIENTOS  
DE EMOCIONES  
POR SEGUNDO



VEN Y CONOCE  
**LA MAZDA CX-5 2015**  
DESDE \$324,900\*  
REVIVE EL ZOOM-ZOOM

Mazda Churubusco, Mazda Pasión Del Valle, Mazda Pasión Interlomas, Mazda Picacho, Mazda Ral,  
Mazda Ravisa México, Mazda Santa Fe, Mazda Tláhuac, Mazda Zapata, Mazda Zapata Lindavista

 MAZDAOFICIALMEXICO

MAZDA.MX



Foto meramente ilustrativa. \*Precio de contado en Moneda Nacional, válido para la República Mexicana, sujeto a cambio sin previo aviso.  
Incluye IVA e ISAN. Precio referente a la Mazda CX-5 I modelo 2015.



Fotos: Shutterstock

Barry Callebaut, Cargill y Olam procesan el 60% del cacao del mundo.

# IMPERIO CHOCOLATERO

Aún con déficit de cacao, son tres grandes empresas las que controlan más de la mitad de la producción mundial del chocolate.

**L**a compra de Archer Daniels Midland, negocio de procesamiento de cacao, hecha y anunciada hace dos semanas por Olam, catapultó a la empresa a las grandes ligas del chocolate. También deja al sector en las garras de únicamente tres compañías.

Barry Callebaut, el grupo suizo de cacao y chocolate; Cargill, la comercializadora estadounidense de materias primas de propiedad privada; y el nuevo negocio ampliado de cacao

de Olam, representarán cerca de 60% del procesamiento de cacao mundial, una vez que se cierre el acuerdo con ADM.

El sector, que “muele” las semillas de cacao para convertirla en pasta, polvo y licor que se utilizan para fabricar chocolate y los saborizantes para las golosinas y los postres, en las últimas décadas se concentra cada vez más debido a la naturaleza intensiva de capital de la empresa.

Muchos de los acuerdos pueden rastrearse hasta la fusión entre el fabricante de chocola-

te belga, Callebaut, y Cacao Berry de Francia en 1996, que inició la consolidación del sector.

A inicios de la década de los 90, existían alrededor de 40 molinos importantes. Sólo en una década esa cifra llegó a nueve; ADM, Barry Callebaut y Cargill, dominan el sector desde entonces. De acuerdo con la Conferencia de Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas, el “ABC” del cacao representó el 41% de la capacidad de procesamiento del mundo, en 2006.

ADM, junto con Cargill, cambió la naturaleza de la comercialización y el procesamiento del cacao en la década de los 90 cuando llevaron su conocimiento de la comercialización del grano al sector.

Desde entonces, las empresas más grandes se volvieron más poderosas al ampliar nueva capacidad. En 2013, Barry Callebaut compró el negocio de procesamiento del grupo asiático, Petra Foods, y consolidó su posición en la parte superior de la tabla.

Gerry Manley, director global de cacao de Olam, dejó claro que la compañía necesita ser un actor destacado en procesamiento para mantenerse “fuerte” cuando la compañía anunció su acuerdo con ADM.

Puede decirse que los comercializadores y procesadores de cacao tratan de ponerse al día con sus clientes, los fabricantes de chocolate. El sector se consolida rápidamente, con los cinco principales fabricantes, que incluyen a Mars, Mondelez y Nestlé, que representan más del 65% de las ventas totales de golosinas.

La importancia de las marcas globales y mayores costos de investigación y desarrollo y mercadotecnia en un mercado cada vez más internacional y competitivo impulsa la consolidación.

De acuerdo con Ecobank, 70% del valor de la barra de chocolate proviene del cacao y las empresas chocolateras reflejan investigación y desarrollo y mercadotecnia, 17% va para el minorista, 7% para los intermediarios como los comercializadores.

Pero mientras las grandes chocolateras se vuelven más grandes, los productores de cacao se encuentran cada vez más exprimidos.

Los productores únicamente obtienen 6% de la barra de chocolate, en 1980 recibían 16%, dice Edward George de Ecobank. “Así que muy poco del valor va a la materia prima”, dice.

Las empresas líderes de cacao y chocolate se unieron en un plan de acción para intentar apoyar a los productores a fomentar las fuentes “sostenibles” de granos de cacao. Pero, a menos que el porcentaje del valor cambie o que todo el pastel se vuelva más grande, los agricultores encontrarán pocos incentivos para seguir cultivando cacao.

LOS PRODUCTORES DE  
CACAO ÚNICAMENTE  
OBTIENEN

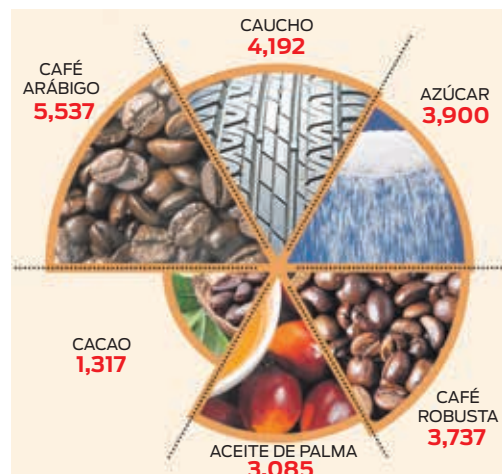
6%

DE LAS GANANCIAS  
CHOCOLATERAS.

FT

©The Financial Times Ltd, 2014. Todos los derechos reservados. Este contenido no debe ser copiado, redistribuido o modificado de manera alguna. Milenio Diario es el único responsable por la traducción del contenido y The Financial Times Ltd.

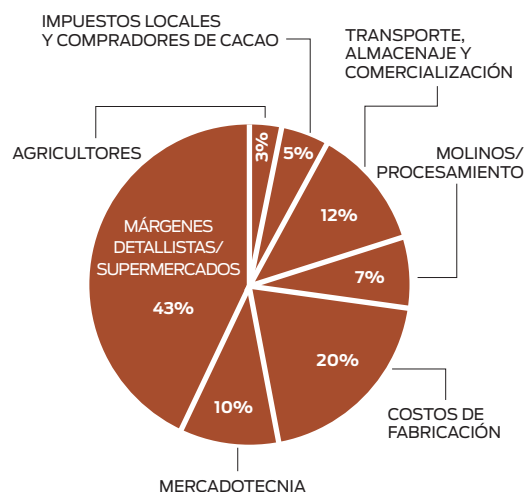


MATERIAS PRIMAS  
BLANDAS TROPICALESINGRESOS POR HECTÁREA BASADA EN DATOS  
DE MERCADO 2013  
NO INCLUYE COSTOS

Fuente: Marex Spectron

PRECIO DEL CACAO  
POR TONELADA EN DÓLARES

Fuente: Thomson Reuters Datastream

PARTICIPACIÓN DEL VALOR DE UNA  
BARRA DE CHOCOLATE EN 2012

Fuente: ISGO Oxfam

Malas noticias para los  
adictos al chocolate

POR EMIKO TERAZONO

**P**or años los adictos al chocolate lo han sospechado, pero ahora es oficial. Bienvenido a la era de la contracción de la barra de chocolate.

En la World Cocoa Conference (Conferencia Mundial del Cacao) en Amsterdam, Jean-Marc Anga, director ejecutivo de la Organización Internacional del Cacao, dijo que la industria tiene que elegir: reducir el tamaño de las barras o subir los precios.

¿La razón? La creciente demanda de las nuevas clases medias en India, China y Rusia -donde el consumo de chocolate crece a tasas de dobles dígitos- y el débil crecimiento de la producción lleva a los productores a luchar por los suministros.

“Es claro que entramos en un periodo de déficit estructural”, dijo Anga.

El cacao llegó a un máximo en casi tres años de más de 3 mil dólares la tonelada. En teoría, esto debe llevar a una mayor oferta y frenar la demanda voraz. Pero los fabricantes y comercializadores de chocolate del mundo sienten que se necesitan cambios de largo alcance en el mercado.

Casi 90% del suministro mundial de cacao de alrededor de 4 millones de toneladas se abastece de pequeños agricultores, y, en los últimos años, los fabricantes, incluidos Mars y la suiza Callebaut, advierten sobre un déficit de abastecimiento de un millón de toneladas en 2020 si no aumenta la producción.

Mientras algunos expertos cuestionan el tamaño del déficit, los problemas que enfrentan los pequeños productores son muy conocidos. Los productores de cacao, especialmente en Ghana y Costa de Marfil, donde se produce casi 60% del cacao mundial, luchan con el envejecimiento de los huertos que a menudo se vuelven vulnerables a las plagas y enfermedades. También hay falta de conocimiento sobre buenas prácticas agrícolas y muchos de los pequeños productores no pueden pagar los fertilizantes y pesticidas modernos.

La Fundación Mundial del Cacao (WCF por sus siglas en inglés), un grupo que representa a los fabricantes y agro-comerciantes de chocolate, dice que los problemas “atrapan a demasiados granjeros y sus familias en un círculo de declive económico y social”. Como resultado, las generaciones más jóvenes rechazan entrar al cultivo de cacao, dice la organización.

Al mismo tiempo, otras materias primas tropicales, que ofrecen mejores dividendos, como el aceite de palma y el caucho, y que también son apropiados al clima en donde normalmente crece el cacao, son más atractivos para los agricultores.

De acuerdo con un cálculo del rendimiento bruto de Jonathan Parkman de los operadores de materias primas Marex Spectron, el cacao se clasificó en menos de mil 317 dólares por hectárea en 2013, una cuarta parte del rendimiento del café arábigo y menos de la mitad del aceite de palma.

Derek Chambers, director de cacao de la comercializadora francesa Sucres & Denrées, dice: “Si tienes un pedazo de tierra, ¿cultivarás cacao que necesita mucho trabajo y es propenso a enfermedades, o (cultivarás) cualquier otra cosa que no necesite tanto trabajo y produzca dinero cada par de meses?”.

Al final, la WCF coordinó CocoaAction, en donde los líderes chocolateros, entre ellos Nestlé, Mars, Mondelez y las comercializadoras como Olam y Cargill, acordaron alinear sus programas individuales de cacao de ayuda social y compartir información.

Respaldo por los gobiernos de Costa de Marfil y Ghana, la iniciativa vinculará numerosos programas de cacao individuales. Su objetivo es incrementar 100% la producción para 2020 y hacer que el cacao sea la cosecha favorita de los pequeños productores. Jos de Loor, director de cacao de Cargill, dice: “Lo alentador es que la industria, todos sus socios y los gobiernos se alinean en lo que pueden ser las soluciones”.

Algunos análisis consideran plantaciones profesionales de cacao, similares a la de otras materias primas tropicales como el aceite de palma y el caucho.

“Los compradores quieren un suministro estable con calidad garantizada sin preocupaciones de trabajo infantil”, dice Doug Hawking, analista de Hardman, una firma de estudios en Londres. De hecho, hay un puñado de proyectos en camino que serán considerados, principalmente en Latinoamérica en donde el acceso a la tierra es más sencillo en comparación con el oeste de África, en donde los derechos de propiedad son complejos”.

Estos incluyen a United Cacao, de propiedad privada, que opera en Perú; Agro Nica Holdings, en Nicaragua y a la empresa familiar ROIG Agro-Cacao, en República Dominicana. “Hay bastante esfuerzo en Latinoamérica, con alta productividad, por ejemplo, en partes de Perú”, dice Götz Schroth de Rainforest Alliance, una organización ambientalista no gubernamental.

Sin embargo, algunos académicos señalan al pasado en donde las plantaciones encontraron fluctuaciones en el precio del cacao y la naturaleza de trabajo intenso del cultivo difícil de manejar.

Las plantaciones no pudieron competir con éxito con los pequeños agricultores en las primeras décadas del siglo XX, lo que llevó a esos granjeros nuevamente a convertirse en los principales productores de cacao, dice Christopher Gilbert, profesor de econometría en la Universidad de Trento en Italia. “El cacao es un cultivo ideal para pequeños agricultores”, dice.



**EDWARD LUCE**  
Columnista y editor de política y economía estadounidense para el Financial Times.

## OPINIÓN

POR EDWARD LUCE

## WALL STREET Y SUS MALOS MODALES PREPARAN SU REGRESO

Tras la aprobación de un proyecto de ley en el Congreso estadounidense, las prohibiciones impuestas a Wall Street en 2008 son historia.

Cuando Washington está al borde, ¿quién tiene el peso para convencer a los legisladores de mantener al gobierno abierto? La respuesta obvia es el presidente de EU. Una mejor es Jamie Dimon, presidente ejecutivo de JP-Morgan Chase. Con la votación de hace unas semanas en duda, Dimon ayudó a torcerle el brazo al Congreso para aprobar el proyecto de ley que mantenga funcionando al gobierno federal la mayor parte del próximo año. Qué espléndido servicio público, los oigo decir. Su motivo fue más específico. El proyecto de ley incluye un artículo conexo que le permite a los bancos reanudar las operaciones de derivados de sus divisiones cubiertas por los contribuyentes. La prohibición ahora es historia. ¿Quién otro que un titán de Wall Street podría exigir -y recibir- ese servicio?

Ya han pasado más de seis años desde que el desplome de Lehman Brothers desencadenó una crisis mundial. Nunca más se le permitiría a Wall Street escribir las reglas por sí solo, dijo Washington. Los grandes bancos cabildaron ferozmente contra algunas partes de la ley de reforma Dodd-Frank de 2010. En muchos casos, fracasaron. Ahora Washington tiene una agencia de protección al consumidor financiero. La Reserva Federal ha establecido un tope en la relación de apalancamiento de Wall Street. Los bancos deben colocar muchos tipos de derivados a través de una cámara de compensación central. Bajo la ley Volcker deben mantener separadas las operaciones por cuenta propia de los depósitos de su central receptora de depósitos.

Muchas de estas reformas cuentan como progreso, particularmente los límites de apalancamiento. Por otro lado, en algunos casos, Wall Street ha tenido motivos para quejarse de su alcance. Los bancos no están realizando una petición especial cuando apuntan la escalada de costos regulatorios desde 2010. Washington tiene más regulaciones que sentido común. A menudo cuidan los centavos y gastan mucho dinero. Las secuelas de 2008 para nada son una simple historia de Wall Street superando a Washington. Sin embargo, como la intervención de Dimon demostró, las altas finanzas están recuperando cualquier influencia que perdieron.

El problema se originó con la crisis. Cuando el sistema se estaba derrumbando en 2008, Washington hizo todo lo necesario para apoyarlo. Timothy Geithner, primer secretario del Tesoro de Obama, ignoró a los que llamó fundamentalistas del Antiguo Testamento que demandaban que los bancos fueran liquidados y que sus directores ejecutivos fueran enjuiciados. Esa medicina habría sido peor que la enfermedad. Geithner y sus colegas inventaron reglas sobre la marcha evitando un colapso que hubiera hundido al mundo en la depresión. Su tolerancia fue pragmática. Desafortunadamente, se mantuvo mucho tiempo después de que terminó la crisis. Fue correcto dejar que Citigroup se mantuviera en el mercado en 2009, a pesar



Foto: Victoria Lipov / Shutterstock

En algún momento, habrá otra crisis en Wall Street. Los mercados funcionan en ciclos psicológicos en donde el temor da paso a la avaricia y después a la resaca. La avaricia una vez más está en ascenso.

de que efectivamente estaba en bancarrota. Pero, ¿es saludable que los cabilderos de Citi escribieran una cláusula, casi palabra por palabra, que fue introducida en el proyecto de ley de gastos de la semana pasada?

La pregunta se responde sola. También indica dos notables deficiencias que regresarán para atormentar a Washington cuando llegue la siguiente crisis. La primera es que los bancos “demasiado grandes para fracasar” son considerablemente más grandes de lo que eran cuando fueron rescatados. El sistema financiero estadounidense está mucho más concentrado de lo que estaba en 2008. Los cuatro grandes, JPMorgan, Citi, Bank of America y Wells Fargo, representan 68% de los depósitos en EU e incluso tienen una mayor participación en las operaciones de derivados en EU. Los defensores dicen que la crisis comenzó con la inversión y no con los bancos comerciales. Técnicamente es cierto. Sin embargo envolvió a Citi, Chase

Manhattan y a otros. Incluso los bancos de inversión de primer nivel, como Goldman Sachs, estuvieron muy cerca del desastre.

La segunda, no se ha visto ninguna mejora en la cultura de Wall Street, o en los hábitos de alternancia de Washington. Tal vez los banqueros deberían escuchar a Bill Dudley, presidente de la Reserva Federal de Nueva York y ex socio de Goldman Sachs, cuando en un discurso pronunciado el mes pasado, dijo que los bancos debería cambiar su cultura sin ética o enfrentar a ser divididos en entidades más pequeñas. ¿Recuerdan al operador de Goldman que reveló que los bancos llaman “tontos” a los clientes? Aunque frecuentemente están en el límite, incluso los periodistas tienen un código de conducta. Ningún código aplica para Wall Street. “El patrón de mala conducta no terminó con la crisis financiera”, dijo Dudley.

En algún momento, habrá otra crisis en Wall Street. Puede ser en una década o el próximo año. Los mercados funcionan en ciclos psicológicos en donde el temor da paso a la avaricia y después a la resaca. La avaricia una vez más está en ascenso. Ninguna ley puede parar la detonación de la siguiente bomba. Ningún regulador puede preverlo. Pero podrían hacer mucho más para estar preparados para cuando llegue. Aquí las bases morales de Geithner tienen un punto. La semana pasada la ley de gastos contenía otro artículo que elevaba el límite sobre cuánto puede dar una persona a un partido político, ahora supera los 700 mil dólares. No es difícil adivinar qué sector de la economía estadounidense es el mayor donador electoral. Tampoco es difícil saber por qué es más capaz de moldear las regulaciones a su gusto.



©The Financial Times Ltd, 2014. Todos los derechos reservados. Este contenido no debe ser copiado, redistribuido o modificado de manera alguna. Milenio Diario es el único responsable por la traducción del contenido y The Financial Times Ltd.





Siempre hago envíos al exterior del país porque ninguna aduana me detiene.

Ana exporta productos a sus clientes alrededor del mundo usando la logística de UPS, así ella puede enfocarse en la operación de su negocio y no en los trámites aduanales.

Abre una cuenta de exportación y recibe **35% de descuento** en tus envíos internacionales.

Conoce más en:

[lanuevalogistica.com/exportacion](http://lanuevalogistica.com/exportacion)

**01-800-PIDE-UPS (01-800-7433-877)**



♥ LA LOGÍSTICA

Promoción válida solamente en la República Mexicana para clientes nuevos que se registren en el sitio [www.lanuevalogistica.com/exportacion](http://www.lanuevalogistica.com/exportacion) y abran una cuenta con UPS de envíos de exportación en paquetería menor de 70 kg, del 13 de octubre 2014 al 13 de enero 2015. Aplica 35% de descuento en envíos internacionales y 30% en envíos nacionales. UPS tiene derecho a terminar esta promoción sin previo aviso. No aplica con otras promociones y descuentos. Sujeto a la aprobación de UPS y del contrato de servicios. Consulta los servicios de UPS en [www.ups.com](http://www.ups.com)

©2014 United Parcel Service of America, Inc. UPS, el logotipo UPS así como su color café son marcas registradas de United Parcel Service of America, Inc. Todos los derechos reservados.



# Lo que nos depara en 2015

Algunos economistas dieron sus pronósticos de la economía mexicana en cuanto al crecimiento del PIB, inflación, el tipo de cambio y la generación de empleos.



POR REGINA REYES-HEROLES C./MILENIO

**L**os datos macroeconómicos permiten tener una mayor claridad sobre qué es lo que viene para el país el siguiente año. Consultamos a algunos economistas sobre lo que podemos esperar en términos económicos.

Aquí los indicadores de los que se estará hablando en 2015, cómo creen los economistas y expertos que van a comportarse y qué otros factores podrían tener impacto en las expectativas. Aquí 10 preguntas para saber qué esperar del Año Nuevo.

## 1 ¿CUÁNTO CRECERÁ EL PIB?

El crecimiento esperado para 2015 se ha ajustado a la baja. Banamex hizo una reducción a 3.4% por dos factores, uno externo y otro interno, explica Arturo Vieyra, subdirector de Estudios Económicos del Grupo Financiero Banamex.

El factor externo es el menor crecimiento en Asia, especialmente en China, que ha frenado la actividad a nivel global. El interno, por su parte, es la demanda interna y en particular el consumo privado que ha tenido un crecimiento pausado.

No obstante, explica Vieyra, “no se espera, incluso con el ajuste del crecimiento a la baja, una desaceleración económica, más bien una aceleración menor a la pronosticada” y añade que “la perspectiva de crecimiento económico es optimista”.

Este crecimiento está fincado en lo fundamental a un optimismo en cuanto al desem-

peño del crecimiento en Estados Unidos (EU), por lo que si hubiera una desaceleración en el resto del mundo, Asia y Europa en particular, que tuviera un impacto en EU, el crecimiento esperado para México podría ser afectado.

## 2 ¿HABRÁ INFLACIÓN?

“Por lo menos hasta noviembre esta ha sido de las variables silenciosas y menos preocupantes”, dice Arturo Vieyra. Incluso el rebote que se vio este año en el que la inflación llegó a 4.30% era esperado por los expertos y derivado de los cambios fiscales por la reforma, además del cambio en precios agropecuarios y energéticos.

El incremento en la inflación resultado de la reforma fiscal, explica Carlos Serrano Herrera, economista en Jefe de BBVA Bancomer, se diluyó los meses siguientes. Por lo que esperan una trayectoria estable en la inflación.

Banamex estima que el 2014 cerrará con una inflación del 4%, pero que a partir de enero vaya disminuyendo para cerrar el 2015 en 3.32%.

Uno de los factores que pueden afectar esta perspectiva es el tipo de cambio que ha mostrado una debilidad en el peso frente al dólar, pero los expertos consideran que este factor podrá ser compensado por otros como una demanda débil y los precios de materias primas.

## 3 ¿SE ESTABILIZARÁ EL TIPO DE CAMBIO?

Esta es una de las variables que ha tenido mayor volatilidad en los últimos meses, en parte por el fortalecimiento del dólar,

no solo frente al peso, sino en general frente a todas las monedas.

No obstante, en un mayor plazo las instituciones financieras esperan un fortalecimiento del peso frente al dólar.

Según Banamex el peso estará a 13.30 pesos por dólar para finales de 2015. Esperan que en diciembre se cierre con una relación de 13.60 pesos por dólar y que a partir de enero de 2016 se vea una disminución paulatina. Los factores que podrían afectar esta perspectiva son el precio del petróleo y las decisiones de política monetaria.

## 4 ¿QUÉ SUCEDERÁ CON LA REFORMA ENERGÉTICA?

El 2015 será un año clave para este sector, explica Carlos Serrano, pues se verán los primeros resultados de la reforma energética. En particular en la formulación de contratos y las licitaciones. “El resultado de las primeras licitaciones demostrarán el grado de interés que se tenga por invertir en México”, dice Serrano.

En cuanto a la extracción de crudo, el riesgo será siempre el precio del petróleo, pues un precio bajo por barril podría hacer poco interesante la inversión en aguas profundas, explicó el economista.

En el gas y electricidad habrá también asuntos definitorios. La compra de gas a Texas en EU podría bajar los costos que hasta ahora ha tenido México. Por otro lado, se verán las primeras inversiones privadas en generación de electricidad.

“En este año vamos a tener una mejor evaluación de qué tan exitosa puede ser la reforma”, añadió Serrano.





Foto: Shutterstock

Para que el empleo tenga un impacto en el consumo se debe aumentar la productividad con empleos formales.

la productividad y esto sólo se logra con empleos formales, por un lado, y mejorando la educación para que en el futuro los empleados puedan ser más productivos. Este es uno de los retos que Serrano ve para el país.

## 8 ¿AUMENTARÁ EL SALARIO MÍNIMO?

La discusión de un aumento del salario mínimo es buena idea, dice Serrano, siempre y cuando se tomen estas dos medidas antes:

1. Desvincular el salario mínimo sobre todo en términos de los créditos del Infonavit.
2. Seguir impulsando y revisando la formalización de los empleos.

Tomando estas dos precauciones un incremento de entre 10 y 15% al salario mínimo como se ha planteado no necesariamente afectaría la inflación. Con un aumento de 10% al salario, la inflación podría subir entre 0.3 y 0.6% pero se diluiría a lo largo del año, explica Serrano.

Y mientras haya un esfuerzo por seguir con la formalización de los empleos, no hay riesgo de que pudiera impactar los niveles de empleo.

## 9 ¿QUÉ PASARÁ EN EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES?

2015 será el primer año en el que estén en vigor los cambios hechos por la reforma de telecomunicaciones. "Un escenario de éxito sería que el gobierno logre avanzar en consolidar sus planes de licitaciones y en establecer el IFT", dice José Gabriel Martínez, director del programa de Maestría en Políticas Públicas del ITAM.

El riesgo en el año estará en ver "si este nuevo organismo, el IFT, va a comenzar a resolver los conflictos de la industria o va a reiniciar la etapa de litigio, esa es la pregunta para el año que viene", añade Martínez.

La apertura y mayor competencia del sector seguirá, explica el experto, sobre todo en telefonía fija y móvil. Pero ve un riesgo en la parte de radiodifusión y televisión pues la reforma pide una integración vertical que va en contra de las tendencias internacionales del sector que se inclinan hacia una ruptura vertical de las empresas que optan por sistemas de *streaming*.

## 10 ¿QUÉ PODEMOS ESPERAR DE LA BOLSA?

2015 será un año de volatilidad en el mercado accionario mexicano, en principio por el nivel de endeudamiento en dólares de algunas empresas mexicanas, explica José Gabriel Martínez, director del programa de Maestría en Políticas Públicas del ITAM.

Si bien la economía mexicana va estable y no hay señales de recesión, el tipo de cambio puede afectar a ciertas empresas y sus deudas, añade Martínez.

Según estimaciones de la Dirección de Análisis de CIBanco el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) cerrará el 2014 con 43 mil puntos y llegará a finales de 2015 con 47,500 puntos. M

## 5 ¿SEGUIRÁN CAYENDO LOS PRECIOS DEL PETRÓLEO?

En BBVA Bancomer esperan una recuperación del precio del petróleo a niveles de 70 y 80 dólares; no creen que la recuperación llegue a niveles vistos este 2014 de 100 dólares.

Esta bajada en los precios, explica Carlos Serrano, viene de factores permanentes como la mayor producción de crudo en EU, y de factores coyunturales como la desaceleración económica en Europa y China. Los factores coyunturales son los que permitirían el incremento del precio esperado para 2015.

"Para las compañías energéticas y países exportadores de petróleo, estas (el desplome de los precios del petróleo) no son muy buenas noticias. Los precios bajos enfriarán el entusiasmo del inversionista - afectando también a los trabajadores y comunidades que dependen de la industria - y significará menos ingresos a los presupuestos de algunos gobiernos de la región", escribió Antonio Garza, exembajador de EU en México, en su nota "México: En camino al 2015".

## ¿CONTINUARÁ EL BOOM AUTOMOTRIZ?

La industria automotriz en México es ya la cuarta plataforma de exportación más importante del mundo, según datos de BBVA Bancomer.

De hecho, se calcula que de los 2.5 millones de autos producidos en México en 2014, 2.3 millones se exportaron. "Y pensamos que 2015 será un año mejor que 2014, que ya fue récord", dice Serrano, de BBVA Bancomer. La

institución financiera espera que el crecimiento del número de automóviles exportados incremente entre 10 y 15% en 2015.

La industria automotriz representa el 2.7% del PIB total y 15.9% de la producción manufacturera. La perspectiva es positiva porque marcas de autos como Audi y Hyundai, siguen invirtiendo en plantas; la mano de obra se ha calificado para llegar a producir hasta 60% de las partes de algunos automóviles; y la recuperación económica en EU incrementará la demanda. Además es un sector beneficiado por los tratados de libre comercio, en especial el TLCAN.

## 7 ¿CÓMO SERÁ EL PANORAMA LABORAL?

La clave para que el panorama en el tema de empleo sea positiva es el crecimiento del país. Si, como se espera se da un crecimiento de 3.5%, según las expectativas de BBVA Bancomer, y hay una eficiente implementación del gasto -en particular de los proyectos de infraestructura-, habrá una disminución en la tasa de desempleo, explica Serrano. De hecho, la tasa podría disminuir del 4.7% actual a 4.2%.

Se espera que para 2015 se creen entre 700 mil y 750 mil empleos, de los cuales dos terceras partes no son nuevos, sino empleos ya existentes, pero formalizados. Aún así, explica Serrano, esta formalización es positiva porque implica empleos más productivos.

El problema es que de 60 a 70% de los empleos creados ofrecen sueldos de entre uno y tres salarios mínimos, y con estos niveles de salario es difícil empujar el consumo en el país, añade Serrano. Para que el empleo tenga un impacto en el consumo se debe aumentar

## Francisco González Díaz

Director General de ProMéxico

ProMéxico promueve las exportaciones mexicanas, busca atraer inversión extranjera directa (IED), así como la internacionalización de empresas mexicanas. En 2013, México fue el décimo mayor receptor de inversión extranjera a nivel global y diversas calificadoras lo reconocen como uno de los países que tienen mayor nivel de confianza para los inversionistas extranjeros.

# “LA META ES IMPULSAR LO HECHO EN NORTEAMÉRICA”



POR TANIA LARA/MILENIO

### ¿Qué importancia tiene consolidar las exportaciones a Estados Unidos?

Para México es fundamental seguir avanzando en la integración económica con América del Norte. Ésta es la región económica más grande del mundo, ya que representa 19 billones de dólares y el 25% del PIB mundial.

Lo más relevante es avanzar en una mayor integración de nuestras cadenas de valor. Canadá, Estados Unidos y México movemos casi la mitad de nuestras exportaciones intrarregionalmente. La meta ahora es impulsar el Hecho en Norteamérica a través de la innovación y la transferencia de conocimiento entre nuestras naciones.

### ¿Cuáles serán los otros mercados más importantes para México?

Las siguientes cuatro estrategias señaladas por el gobierno de la República muestran el enfoque de nuestro país hacia la apertura de nuevos mercados. Fortalecer los lazos con la Alianza del Pacífico -como Chile, Colombia y Perú- así como con América Latina y el Caribe, son la segunda estrategia del país. Diversificar las exportaciones de México a Asia Pacífico, una de las regiones más dinámicas del siglo XXI. El gobierno de la República participa en las negociaciones del Acuerdo de Asociación Transpacífico, el TPP.

La cuarta estrategia es optimizar los lazos entre la Unión Europea y México. Y la quinta, y tal vez la más importante, es proteger los intereses comerciales de México en el mundo.

Vale la pena mencionar también nuestro esfuerzo por impulsar las relaciones económicas con África. Recientemente abrimos una oficina en Marruecos y organizamos una misión de negocios a Sudáfrica y el Magreb.

### ¿Cómo miden el impacto que tiene ProMéxico en la economía mexicana?

El impacto lo podemos ver en la atracción de más de 250 proyectos de inversión -comprendidos entre enero de 2013 y

noviembre de 2014- que representan cerca de 21 mil 500 millones de dólares (mdd) de inversión extranjera y 86 mil 450 empleos. Igualmente lo podemos ver en los más de 62 proyectos de internacionalización de empresas mexicanas y en los 5 mil 500 mdd de exportación impulsados por ProMéxico de enero de 2013 a octubre de 2014.

Nuestro mayor logro como institución se puede ver en el fortalecimiento de México como actor global en el entorno de negocios.

### ¿A qué industrias le debe apostar México?

El país que más gana es el que aporta mayor valor en la cadena, principalmente en la fase inicial y final. Esto quiere decir que los creadores de la innovación, los diseñadores, los proveedores de servicios y aquellos que venden o distribuyen el producto en su etapa final son los que agregan mayor valor al producto.

México necesita migrar a las partes más altas de la cadena. ProMéxico continuará impulsando las inversiones en el sector de manufacturas y, a la par, estamos implementando una estrategia para atraer más inversiones en el sector de servicios financieros, tecnologías de la información, industrias creativas y aquellos relacionados al sector energético.

Hemos detectado una gran oportunidad en este sector: somos el segundo país a nivel mundial con el mayor número de empleos en las industrias creativas, según la UNESCO.

### ¿Cuáles son las expectativas de inversión extranjera para este sexenio?


Las reformas promovidas en el país nos permiten pronosticar un futuro favorable. Un estudio de Citi Bank prevé que tan solo la reforma energética tendrá un impacto de 40 mil mdd de 2014 a 2019. Asimismo, la Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado, publicada en octubre de 2014, estima que cerraremos 2014 con 24 mil mdd y 2015 con 29 mil 600 mdd de IED. 

Foto: Cortesía ProMéxico





ALMUERZO CON FT:

# Dana White: “Soy el jefe de 500 de los tipos más malos”

Dana White preside la UFC, una de las asociaciones deportivas que más popularidad han ganado alrededor del mundo.

POR LUCY KELLAWAY

Un día después de mi almuerzo con Dana White, nos volvimos a ver. Esta vez no fue en la mesa de un restaurante de Mayfair sino frente a una jaula en la que dos hombres medio desnudos se golpean hasta morir.

Es noche de pelea de la Ultimate Fighting Championship en la Arena O2 de Londres y White, quien ha logrado que las peleas en jaula se conviertan en uno de los deportes que más crecen en el mundo, me invitó a verlas con él.

El espectáculo me deja perpleja. La UFC, también conocida como artes marciales mixtas (MMA), combina tantos deportes que es difícil saber qué está pasando. Pero los 15 mil espectadores que pagaron 200 libras esterlinas por boleto se ven muy acostumbrados a las sutilezas de este juego.

Al principio sólo quería que la golpiza terminara, pero después de un par de horas yo también brincaba en mi lugar agitando los brazos y gritándole al rival más débil que se levanta con gran dificultad: “¡Pégale!”

El día anterior yo fui la primera en llegar al almuerzo en C London. Después de un buen rato de espera aparece Dana White con una camiseta entallada de cuello en V negra que resalta su musculatura, y me pregunto si en realidad necesita al enorme guardaespaldas que camina tras él. El presidente de la UFC extiende una mano para saludarme.

En 2001, White con apenas 30 años se ganaba la vida como entrenador de box, bellboy y cadenero, cuando se puso en contacto con su amigo rico Lorenzo Fertitta, heredero de un imperio de casinos en Las Vegas. White le sugirió a Lorenzo y a su hermano Frank que invirtieran 2 millones de dólares (mdd) en una UFC de dudosa reputación y en bancarrota y que lo nombraran presidente. En lugar de mandarlo a volar, los dos hermanos estuvieron de acuerdo.

Trece años después, este deporte es casi uno de los más populares en el mundo.



Foto: Shutterstock



“Llevo trece años oyendo a la gente decir que vamos a fracasar. Los medios dicen mucha mierda. La compañía crece año con año”

Con un dejo de melancolía White mira hacia afuera en la pacífica calle de Mayfair mientras yo aprovecho para pedirle que me explique algo de la economía de la pelea de jaulas. Los principales tres peleadores han hecho fortunas de 30 mdd o más, comenta, pero no dice cuánto ganan los novatos. (Después descubro que ganan apenas seis mil dólares por pelea si pierden; si ganan reciben el doble).

“No dejamos que los medios tengan acceso a muchos números. Y eso los hace enfurecer”, declara White y me cuenta que la principal fuente de ingresos de la UFC son los pagos por evento ya que las peleas más populares las ven un millón de personas que pagan 50 dólares cada uno, pero se niega a decir más.

En medio de la conversación menciono la cifra de mil mdd, que era en lo que el *New York Times* valuaba a la empresa hace un par de años. ¿Es correcta esta cifra? White sigue comiendo

un pedazo de mozzarella de la segunda entrada y no dice nada. Entonces susurra: “3 mil 500 mdd. Algunos dirían que más”.

Le pregunto que cómo llegó a esa cifra y me contesta con tono misterioso, “hacemos cuentas. ¿Sabes lo que quiero decir?”.

Sin embargo, sus detractores en EU dicen que están estancados, que hay menos seguidores viendo las peleas. “Llevo 13 años oyendo a la gente decir que vamos a fracasar. Los medios dicen mucha mierda. La compañía crece año con año”.

Aunque los fans lo aman, también lo critican. Como el año pasado cuando Georges St. Pierre apareció en TV muy golpeado, apenas podía articular algunas palabras para decir que necesitaba un descanso. En conferencia de prensa, White declaró que el campeón no podía descansar. Se estremece cuando le pregunto que si no se arrepiente de haberse mostrado tan insensible. “Había algo más de fondo. Yo nunca voy a ser el bueno, no importa lo que haga o diga. Manejo una compañía con 500 de los tipos más malos del mundo y yo soy el jefe”.

¿Es más difícil manejar a los malos que a los normales? “No. Sus egos son más pequeños que los de los periodistas. Son listos. ¡Y algunos son más listos que yo!”.

Retiran nuestros platos, hablamos del futuro y le pregunto si existe la posibilidad de que los hermanos Fertitta vendan algún día. “Tal vez”, dice, yo no esperaba esta respuesta. “Finalmente somos jóvenes. Pero por ahora, a los tres nos encanta trabajar juntos”. ¿Su secreto? “No hay ego. La gente no me lo cree, pero no tengo ego”.

Los encantos del presidente de la UFC han beneficiado al deporte en sus primeros años, pero pregunto lo que pasará si el deporte sigue creciendo, tal vez sea necesario hacer algo más corporativo. La pregunta hace enfurecer a White. “Desde 2004 la gente me pregunta lo mismo. La respuesta es que es 2014 y aquí sigo. ¿Soy un poco burdo? ¿Digo cosas que no le gustan a la gente? ¿Digo muchas groserías? Sí, sí, sí. La vida es difícil. Si no puedes con un par de groserías pues entonces el del problema eres tú”.

Es hora de terminar. White necesita llegar a la ceremonia de pesaje previa a la pelea del día siguiente. “Amo la maldita ceremonia de pesaje”, dice mientras se pone de pie. “Voy rapidísimo al baño, ¿está bien?”. Y entrega su tarjeta de crédito a uno de los miembros de su staff. Me levanto para decirle al guardaespaldas que el FT paga la comida. “No, no se puede: a Dana no le gustaría”.

Cuando White regresa me disculpo por haber pagado su almuerzo y, por un segundo, temo una explosión de furia. Pero entonces dice: “Lo entiendo. Fue un gran placer, linda”.

FT

©The Financial Times Ltd, 2014. Todos los derechos reservados. Este contenido no debe ser copiado, redistribuido o modificado de manera alguna. Milenio Diario es el único responsable por la traducción del contenido y The Financial Times Ltd no acepta responsabilidades por la precisión o calidad de la traducción.



# FORD EXPEDITION AHORA ES MÁS PODEROSA QUE NUNCA



NUEVO MOTOR ECOBOOST® BI-TURBO,  
365 HP Y 420 LB-PIE DE TORQUE



4.2 TONELADAS DE ARRASTRE,  
LA MEJOR EN SU CLASE



CAPACIDAD PARA  
8 PASAJEROS MÁS EQUIPAJE



**NUEVA FORD EXPEDITION 2015**  
HACIENDO CONEXIONES REALES



Go Further  
ford.mx