



EDICIÓN BILINGÜE

# 150 RANKING LT

## ¿CÓMO RESTABLECERÁN EL ORDEN?

DESPUÉS DE LA PANDEMIA

CÓMO ENTRARON A LA CRISIS  
Y EL PRIMER IMPACTO SOBRE  
LAS EMPRESAS MÁS GRANDES  
DE AMÉRICA LATINA.

ARQUITECTURA  
PARA IGUALAR AMÉRICA  
Entrevista con el Premio Pritzker,  
Alejandro Aravena.

GUYANA Y BELICE

Los dos extremos  
del crecimiento mundial.

10 EXPERTOS

Opinan sobre el estado y  
el futuro de América Latina.





*Cartier*

COLECCIÓN SANTOS DE CARTIER

**Boutiques:**

Aruba - Bahamas - Barbados - Bogotá - Ciudad de Panamá - Grand Cayman - Puerto Rico - República Dominicana - St. Barthélémy

**Distribuidores Autorizados:**

Alaska: Diamonds International - Antigua: Diamonds International - Argentina: Chronos, Eve, Perret, Sensation Du Temps, Simonetta Orsini, Testorelli, Vendemmia - Aruba: Gandelman - Bahamas: John Bull - Barbados: Diamonds International - Belize: Diamonds International - Bermuda: Astwood Dickinson - Bolivia: Eurochronos - Costa Rica: Muller, World Time - Chile: Casa Barros, Mosso, W Gallery - Colombia: Andre Laurent, Bauer, Gustavo Giraldo, Le Sentier, Radri, Royal Art, Sterling - Curacao: Little Switzerland - Ecuador: Plaza Vendome - Grand Cayman: Kirk Freeport - Guatemala: En Hora - Hairi; Villa Russo - Jamaica: Casa de Oro - Panamá: Morta - Paraguay: Guarani, Monafisa - Perú: Casa Banchero, G&G, Radames - Puerto Rico: Kury Alta Relojería - República Dominicana: Casa Virginia - St. Kitts: Diamonds International - St. Marteen: Goldfinger - St. Thomas: Little Switzerland, Royal Caribbean - Tortola: Little Switzerland - Turks & Caicos: Jai's - Uruguay: Cantegrill, Chronos, Sensation du Temps - Venezuela: Daoro, Gerais

# CONTENIDO

AGOSTO / OCTUBRE • AUGUST / OCTOBER 2020 VOL. 28 No. 2



Portada: Ranking LT 500 • Ilustración: Shutterstock

- **Carta del director**
- **4 Lo inexorable**  
Por Santiago Gutiérrez
- .....
- **Opinión :: The Contrarian**
- **6 In most of LatAm, COVID-19 will burn out before vaccines arrive**  
By John Price
- .....
- **Opinión :: Policy Agenda**
- **8 The Americas on the Brink**  
Por Dan Restrepo
- .....
- **Escenario**
- **10 ¿Un gran salto para la humanidad?**
- .....
- **LT.COM**
- **11 Las mejores escuelas de derecho**
- .....
- **Consejo de Economistas**
- **12 El Alfabeto de la recuperación**
- .....
- **Bancos Multilaterales**
- **14 Cómo será el BID de Claver-Carone**
- .....
- **16 Hora de atreverse**  
Las prioridades del Banco Mundial en la región.
- .....
- **Opinión :: Multilatinas**
- **18 Whatever it takes: Latin America's solution to the crisis**  
By Lourdes Casanova
- .....
- **Estrategia**
- **20 El futuro de las empresas dependerá de su propósito y su diversidad**  
Por Fernando Ferrari
- .....
- **Entrevistas 500**
- **21 Sura va por las empresas del medio**
- .....

- **Opinion :: Leadership**
- **22 5 Things leaders need to do in an uncertain world**  
Por Deborah Ancona
- .....
- **Entrevistas 500 / Interviews 500**
- **23 Qué esperar de la construcción en Florida**
- .....
- **24 Minerva Foods, An incredibly smooth 2020**
- .....
- **25 Porsche, Strategy at its best**  
**Global crisis: at the edges of the world**
- .....
- **26 Guyana 53%**
- **27 Belize, -13,5%**
- .....
- **Opinión :: Institutions**
- **28 Democracy at Risk**  
by Cynthia J. Arnson
- .....
- **Banca :**
- **30 Bancos: cómo ser relevantes en el 2022**
- .....
- **Technology**
- **32 Digital transformation at the world's largest brewer**  
Interview with AB InBev CTO, David Almeida
- .....
- **Opinión :: Environment**
- **33 Private investment to restore Latin America's degraded landscapes**
- .....
- **Pepsico**
- **34 Caring for the environment in food and packaging**
- .....
- **Retail**
- **36 Rua Oscar Freire: la nueva definición de lujo**
- .....



El papel de esta revista tiene certificaciones FSC y PEFC.  
Es 100% hecho con madera de bosques plantados.

**Arquitectura**
**→ 39 Arquitectura, la gran igualadora**

Entrevista con el premio Pritzker de arquitectura Alejandro Aravena

**Energía**
**→ 42 Brasil prepara su escenario energético para los próximos 30 años**
**Turismo**
**→ 44 El turismo hace maletas**
**Arqueología**
**→ 46 Para qué sirve la cultura sin colonizadores**

La arqueóloga Ruth Shady y su lección sobre el descubrimiento: la civilización más antigua de las Américas.

**Ambiente**
**→ 48 La otra amenaza brutal sobre El Amazonas**
**Opinion :: Environment**
**→ 51 Why is a circular economy better for business?**

By Heyd Más

**Deportes**
**→ 52 Las doce maravillas del squash**
**COVER**

**→ 54 Ranking LT 500**

The tables show how the largest companies in the region entered the crisis and how they were 'infected' by global recession

**Eventos**
**→ 68 Una cumbre financiera latinoamericana**
**Revista LATIN TRADE**

**CONSEJO ASESOR** Jorge Becerra, Richard Burns,

Raúl Katz, Thilo Mannhardt

**CEO/DIRECTOR** Santiago Gutiérrez

**COLUMNISTAS** Deborah Ancona, Cynthia Arnson, Lourdes Casanova, Fernando Ferrari, Heyd Más, John Price, Dan Restrepo, Walter Vergara

**CORRESPONSALES** [LATIN TRADE / LATINTRADE.COM](#)

**Argentina** Charles Newbery, Diego Llumá

**Brasil** Thierry Ogier (São Paulo)

**Chile** Emily Russell

**Colombia** Luke Taylor

**EE. UU.** David Ramírez (Miami); José Luis de Haro (NY)

**España** Pilar Calderón (Barcelona)

**México** Daniela Clavijo (Mexico City), Nancy Ibarra (Monterrey)

**Perú** Simeon Tegel

**Uruguay** Diego Stewart

**EDITOR COLABORADOR** Diego A. Parra (Lead Researcher)

**TRADUCCIONES** María Victoria Vincent / Ken Emmond

**CORRECCIÓN** Adriana Camacho

**EDICIÓN** Eoghan Ahern (inglés)

**DIRECTOR DE ARTE** Camilo Jaramillo :: studiovisual.co

**Diseño editorial** Camilo Jaramillo

**Fotógrafos invitados** Diego Samper

Sergio López Isla

**LATINTRADE.COM** David Buchanan

**INVESTIGADORA** María Fernanda Rodríguez

**COLUMNISTAS** Cynthia Arnson (The Wilson Center)

Jason Mackzack (The Atlantic Council)

Margaret Myers (The Inter-American Dialogue),

Dan Restrepo (Center for American Progress),

Ingo Plöger (CEAL)

**CONSEJO DE ECONOMISTAS** Andrés Neumeyer (UTDT), Roberto Rigobón (MIT)

Esteban Rossi-Hansberg (Universidad de Princeton),

Andrés Velasco (London School of Economics),

Alejandro Werner (IMF)

**VENTAS**

**VICEPRESIDENTA** María Cristina Restrepo

**GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS EE.UU.** Clemencia Restrepo

**DIRECTOR PARA EL CONO SUR** Mariano Vergara-Hegi

**ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**DIRECTORA** Claudia Banegas

Contabilidad William F. Novoa

**TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

Dallas R. Cobb

**PARA OPORTUNIDADES DE PUBLICIDAD O AUSPICIOS**

Maria Cristina Restrepo - mcrestrepo@latintrade.com

**EDITORIA DE LATIN BUSINESS TRAVELER**

Rochelle Broder-Singer

**TRADUCCIÓN** Aimara Farhat

**Editora Latin Trade LTD y Editora Latin Trade Colombia SAS**

**SERVICIO AL CLIENTE Y SUSCRIPCIONES:**

visite [www.latintrade.com](http://www.latintrade.com) para suscribirse por internet.

Latin Trade (ISSN 1087-0857, USPS 016715) es publicada en una edición, en inglés y castellano, por Editora Latin Trade Colombia SAS, bajo licencia de Manhattan

Media LLC. Todos los derechos reservados. Su reproducción total o parcial de textos, fotografías o ilustraciones queda estrictamente prohibida sin una autorización escrita de la compañía.

Visite Latin Trade online @[www.latintrade.com](http://www.latintrade.com)



# Lo inexorable

\* Por Santiago Gutiérrez

**E**n esta revista no hay ninguna historia de derrota. No las buscamos a propósito optimistas y de prosperidad. Hablamos con mucha gente y a casi todos se les vino el mundo encima en marzo cuando se derrumbaron las ventas, como lo muestran los números de las LT 500.

Pero en todos lados, dicho de formas distintas por las dos arqueólogas más importantes de América Latina, por el arquitecto laureado con el Premio Pritzker, por un nuevo vicepresidente del Banco Mundial, por más de una docena CEO de bancos y de empresas no financieras y por todos los expertos en sus columnas, aparecen dos mensajes.

El primero, que es potente y claro, es que seguimos. A pesar de ser la zona geográfica más golpeada por la pandemia, seguimos.

El segundo es retador y urgente. Llegó el momento para hacer las cosas de forma distinta. Si no lo hacemos, tendremos que estar dispuestos a que vengan cambios indeseados. Algunos de ellos tan explosivos y letales como la misma pandemia que los está exacerbando.

¿Alguien en el sector privado sinceramente cree que se puedan mantener las estadísticas que menciona Dan Restrepo en su columna?: La región tiene 15 de los 26 países más desiguales del mundo, tiene el 13% de la población del planeta y el 37% de los homicidios.

¿Algún director de empresa cree que se pueda sostener por años la crisis de legitimidad institucional sin antecedentes de la que habla Andrés Velasco? ¿O las situaciones de informalidad y la restricción de acceso al poder, al bienestar y al buen trato que también destaca?

¿Alguien le podría restar importancia a la amenaza del autoritarismo y la corrupción que plantea Cynthia Arson en esta edición?

El riesgo está en que cuando nos quitemos las máscaras, quizás pronto, se nos olvide que el mundo latinoamericano está desde hace tiempo en condiciones extraordinarias.

El otro peligro está en no aprovechar las circunstancias extraordinarias para diseñar soluciones osadas y sustancialmente diferentes. Tan diferentes como las que ha ideado Alejandro Aravena con su trabajo cuando, como lo dice, un tsunami o el covid le presentaron “la posibilidad de hacer cambios que en circunstancias normales no habría hecho”.

Los privilegiados que podemos escribir o leer estas líneas, porque tenemos techo, internet, alimentos y tiempo, estamos en la obligación de pensar cómo modificar de una vez lo que de otra forma será lo inexorable. **LT**

---

\*EXECUTIVE EDITOR  
sgutierrez@latintrade.com



EL PLACER DE VOLVER A CONDUCIR.



# In most of LatAm, COVID-19 will burn out before vaccines arrive

\* By John Price

If there is a silver lining in those countries where the coronavirus has raged (Italy, Spain, U.S., Brazil, Mexico, Ecuador, Peru, Chile), it is that most of their populations will achieve herd immunization before vaccines arrive.

At the onset of the Coronavirus, we were told that herd immunization threshold (HIT) could only be reached with a vaccine or the infection of 60% of the population, based on the R<sub>0</sub> of 2.5 (on average, each infected person in turn infects another 2.5 people). 60% is the laboratory proven threshold when the virus dies out. But reality tells us differently. The Spanish Flu of 1918 burned out when 20% were infected versus its HIT of 55%. In 2017, the seasonal flu – a particularly toxic strain - killed 1.2 million worldwide and died out when 15% of the world was infected (without quarantines) versus a HIT of 45%. When the Diamond Princess cruise ship, with c. 1,000 people living in close quarters with COVID-19, only 17% were infected, even though 100% were exposed. Some call this more realistic, and lower threshold the Disease Breaking Point (DBP).

Based upon analysis done by Americas Market Intelligence where I work, we calculated where Latin American countries stood in their battle to contain the Coronavirus. For many, the virus is past the point of containment and the only path forward is the hope of disease decline. Countries were divided into four groupings:

**GROUP 1: SMALL ISLAND NATIONS** – across the world, island nations, who can shut down their borders in a matter of hours, have been the most effective at containing the virus. Their united populations have been highly compliant in combatting the ‘foreign’ threat of COVID-19.

**GROUP 2: CONTAINMENT SUCCESS** - countries who combine well communicated health policies, mounted a test and trace system to chase down infections, and can economically sustain quarantines long enough to continue to contain the virus until a vaccine arrives in Latin America – only Uruguay. This grouping includes many countries in East Asia, Canada, and parts of Europe.

**GROUP 3: PAST THE POINT OF RETURN** – the U.S., Brazil, Mexico, Ecuador, Peru, Chile, Italy, Spain, Belgium, UK, Sweden are all countries that suffered massive early spikes of the virus and containment efforts failed to stop the spread. Their COVID death tolls (per capita) are among the highest in the world but they are also well on their way to achieving their disease breaking point. Vaccines may still save some of their populations but for most living in these countries, the Coronavirus will be a much diminished threat by the time vaccines arrive.

**GROUP 4: COMPLIANT BUT UNDER RESOURCED** – in Latin America, this group is led by Colombia and Argentina but includes much of Central America and Paraguay. Outside of the region, noted cases



Photo: Pexels

include India and South Africa. What they share in common is a remarkably swift and severe response to the threat of COVID. Strict national lockdowns have minimized the death toll of the Coronavirus. But without testing and tracing infrastructure in place, quarantines remain the only viable containment tool. These countries ought to be the first to receive vaccines but they will be outbid by wealthy nations. How long will it take for vaccines to reach 2<sup>nd</sup> tier cities in Colombia? Can those towns sustain a quarantine until then? For these nations, the trade-off between economic versus medical calamity is very real. **LT**

\* JOHN PRICE, managing director of Americas Market Intelligence and a 24-year veteran of Latin American competitive intelligence and strategy consulting. [jprice@americasmi.com](mailto:jprice@americasmi.com)

COUNTRY	% DBP AUG 3, 2020 DISEASE BREAKING POINT	COVID-19 FORECAST
Argentina	11%	Reach DBP by mid-2021
Barbados	8%	Hold out for vaccine
Bolivia	48%	Reach DBP in Jan 2021
Brazil	64%	Reach DBP in Nov 2020
Chile	81%	Reach DBP in Sep/Oct 2020
Colombia	37%	Reach DBP in Jan/Feb 2021
Costa Rica	6%	Reach DBP by mid-2021
Cuba	1%	Hold out for vaccine
Dominican Rep.	17%	Reach DBP by Q4 2021
Ecuador	63%	Reach DBP by Nov 2020
El Salvador	12%	Reach DBP by mid-2021
Guatemala	33%	Reach DBP in Feb/Mar 2021
Honduras	30%	Reach DBP in Feb/Mar 2021
Jamaica	1%	Hold out for vaccine
Mexico	55%	Reach DBP in Dec 2020
Nicaragua	4%	Hold out for vaccine
Panama	69%	Reach DBP in Nov/Dec 2020
Paraguay	1%	Hold out for vaccine
Peru	90%	Reach DBP in Nov 2020
Trinidad & Tobago	1%	Hold out for vaccine
Uruguay	1%	Hold out for vaccine
Spain	95%	Reach DBP in Aug/Sep 2020
USA	65%	Reach DBP in Dec 2020

Sources - WHO, CDC, World Bank, ECDC, AMI analysis

DBP = Disease Breaking Point



# THE AMERICAS ON THE BRINK

\* By Dan Restrepo



**A**mid the staggering destruction of COVID-19, it is easy to miss an even bigger threat looming across Latin America and the Caribbean – the potential death of market democracy.

The pandemic-related numbers as we go to publication – more than 4.3 million infected across Latin America and the Caribbean (a likely significant undercount); a region-wide economic contraction anticipated to be at least 9.4 percent in 2020 per the IMF (again, a likely conservative estimate) – are so staggering as to be blinding.

Economic actors – from governments to international financial institutions to the private sector – cannot, however, afford to fall victim to blindness. Nor can political actors. In fact, they must all look around the corner and take dramatic action to pull the Americas back from an historic precipice.

To date, as a general matter, the region's governments have been too cautious in replacing lost income and economic activity in the initial response to COVID-19. In so doing, they have contributed to the unraveling of initially successful lockdowns with mounting detrimental health – and economic – effects.

There remains, however, an opportunity and imperative to both adequately attend to the acute crisis and to address the region's preexisting political and socio-economic conditions that make the pandemic and its economic consequences such a threat.

Competency, radical transparency, and the adoption of data driven policies will be fundamental. Without it, the skepticism of 75 percent of Latin Americans regarding democracy according to Cambridge University's Centre for the Future of Democracy will only grow and empower anti-system populists of both the Left and the Right.

At the top of any data driven agenda must be the

core challenges undermining sustainable growth across the Americas – insecurity, lack of innovation, and the climate crisis.

It can no longer be acceptable that the region be home to 15 of the world's 26 most unequal countries nor that it represents 37 percent of the world's homicide victims while constituting only 13 percent of global population. Similarly, market democracies cannot deliver and thus cannot prosper when the region's most competitive economy – Chile – ranks a mere 33rd among 141 countries in the latest World Economic Forum Competitiveness Index.

As governments and international financial institutions make investments critical to both surviving the pandemic and rebuilding in its wake, they must address these fundamental shortcomings while also shoring up the hemisphere against the already unfolding effects of the climate crisis.

It is not only governments that need to embrace the common good as they shape short-, medium-, and long-term policies responses. Private sector actors across the Americas need to embrace inclusive, shareholder capitalism before those wielding the modern day equivalents of pitchforks come calling. Private enterprises must embrace that success goes beyond the corporate bottom line and shareholder (or in many cases familial) wealth accumulation and cannot exist absent the success of the communities in which they work.

The Americas are on the brink. The decisions in the weeks and months to come of policy makers and economic actors – both public and private – will determine whether that brink is one of failure or rebirth. **LT**

---

\* DAN RESTREPO, senior fellow at the Center for American Progress. He was special assistant to the president of the United States for Western Hemisphere Affairs, 2009-2012.

LA LÍNEA QUE NOS UNE



AEROMEXICO®

SKYTEAM



# Tu seguridad es primero

Por eso, tenemos un Sistema de Gestión de Salud e Higiene para protegerte en todas las etapas de tu viaje.



---

Conoce más en [aeromexico.com/SGSH](http://aeromexico.com/SGSH)



## UN GRAN SALTO PARA LA HUMANIDAD?

**E**l comercio electrónico se duplicó en muchos países de la región. Esas cifras muestran que las ventas se están volviendo más eficientes. Sin embargo, no hay que olvidar que son porcentajes enormes, sobre datos iniciales pequeños. Todavía el comercio electrónico representa un porcentaje escaso de las ventas totales. Para que realmente crezca, habrá que esperar a que haya mayor penetración de tarjetas débito y crédito y, sobre todo, mayor ingreso.

### El tamaño del paso a la virtualidad



País	Mayo 20 / Mayo 19
Argentina	52%
Brasil	108%
Chile	104%
Colombia	54%
México	108%
Perú	131%

Fuente: <https://latam.payu.com/reporte-covid>



### Emisiones a volver al comienzo

Aunque en junio la región estaba lejos de la reapertura total de sus economías, en ese momento ya se había perdido buena parte de las ganancias en emisiones diarias de CO2. Los datos de ICOS muestran cómo después de reportar bajas de entre 5% y el 33% en mayo, para mediados de junio, éstas ya no pasaban del 10% y Brasil ya tenía niveles iguales a los de junio de 2019.

Marzo	Energía	Industria	Transporte terrestre	Aviación	Total
Argentina	-3%	-3%	-7%	-1%	<b>-15%</b>
Brasil	-1%	-5%	-22%	-3%	<b>-33%</b>
Chile	-0%	-1%	-3%	-1%	<b>-5%</b>
Colombia	-1%	-3%	-5%	-1%	<b>-10%</b>
México	-3%	-4%	-17%	-3%	<b>-27%</b>
Venezuela	-3%	-3%	-6%	-0%	<b>-12%</b>
Junio 11					
Argentina	-1%	-1%	-5%	-1%	<b>-10%</b>
Brasil	0%	2%	4%	2%	<b>8%</b>
Chile	-0%	-1%	-3%	-1%	<b>-5%</b>
Colombia	-0%	-1%	-4%	-1%	<b>-7%</b>
México	0%	-2%	-4%	-1%	<b>-8%</b>
Venezuela	-2%	-2%	-5%	-0%	<b>-10%</b>

Notas: "LA CIFRA 'TOTAL' INCLUYE MÁS SECTORES. DATOS DE BRASIL A FIN DE MAYO."

Fuente: Integrated Carbon Observation System (<https://www.icos-cp.eu/gcp-covid19>) y Global Carbon Project.



# LAS MEJORES ESCUELAS DE DERECHO

**L**a lista de las mejores escuelas de derecho en América Latina tuvo cambios muy interesantes en los últimos doce meses. Dos universidades, la Nacional de Colombia y la del Rosario, subieron cuatro puestos en la clasificación, y dos, la Católica del Perú y la de Antioquia, bajaron cuatro peldaños en la lista regional.

Mucho más importante es el ascenso de siete posiciones en el ranking mundial de la mexicana UNAM, de cuatro posiciones de la Católica de Chile y de tres de la UBA. Estas últimas consolidaron su ubicación como las cuatro escuelas de derecho latinoamericanas que están entre las 50 mejores del mundo.

La clasificación toma en consideración la reputación académica de la escuela, la reputación que tienen entre los empleadores y la relevancia de sus investigaciones medida por qué tanto son citadas. Pueden ser criterios parciales, pero sin duda dan una idea de cómo están los abogados latinoamericanos en relación con los del resto del mundo. **LT**

## Ranking en América Latina 2020



Universidad	País	2019	2020	2019	2020
		POSICIÓN LATAM		POSICIÓN EN EL MUNDO	
Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile	1	1	40	36
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	México	3	2	48	41
Universidade de São Paulo	Brasil	2	3	45	47
Universidad de Buenos Aires (UBA)	Argentina	4	4	50	47
Universidad de los Andes	Colombia	5	5	51-100	51-100
Universidad Nacional de Colombia	Colombia	10	6	101-150	101-150
Universidad de Chile	Chile	6	7	51-100	101-150
Universidad Externado de Colombia	Colombia	7	8	101-150	101-150
Pontificia Universidad Javeriana	Colombia	9	9	101-150	101-150
Pontificia Universidad Católica del Perú	Perú	6	10	101-150	101-150
Universidad del Rosario	Colombia	15	11	151-200	101-150
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Chile	11	12	101-150	151-200
Fundação Getulio Vargas (FGV)	Brasil	12	13	101-150	151-200
Universidad Diego Portales (UDP)	Chile	13	14	151-200	151-200
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Brasil	14	15	151-200	151-200
Tecnológico de Monterrey	México	17	16	201-250	201-250
Universidad Adolfo Ibáñez	Chile	20	17	201-250	201-250
Universidade de Brasilia	Chile	21	18	251-300	251-300
Universidad de los Andes - Chile	Chile	16	19	201-250	251-300
Universidad Austral	Argentina	19	20	201-250	251-300
Universidad de la Sabana	Colombia	NA	21	NA	251-300
Universidad de Antioquia	Colombia	18	22	201-250	251-300
Universidad del Norte	Colombia	NA	23	NA	251-300

Fuente: QS World University Ranking

# El alfabeto de la recuperación

*Con qué letra se puede describir la senda que seguirá Latinoamérica para salir de la crisis. Soluciones para los problemas económicos y sociales que vienen.*



**E**stá muy de moda caracterizar la senda de recuperación de las economías con letras. Las veloces son en "v", otras más lentas, en "u". Las que tienen varias recaídas, en "w". Para tener más descripciones se añadieron otros signos como el de raíz cuadrada.

Si uno quisiera ponerle letra a la crisis y a la recuperación latinoamericanas, tal vez habría que pensar en una especie de "j" de canto, con una caída inicial fuerte y un período largo de dificultades. "No veo cómo la recuperación vaya a ser muy acelerada", dijo el decano de la escuela de Gobierno de la London School of Economics y miembro del Consejo de Economistas de Latin Trade, Andrés Velasco.

La lentitud de la recuperación tiene por lo menos tres razones. De un lado, incluso si se controlara el contagio, "el distanciamiento social se mantendrá por un tiempo prolongado, y eso será un golpe brutal para muchos sectores de la economía", afirmó. De otro lado, la crisis traerá un cambio estructural porque a la vez que algunos sectores se desarrollan, otros se atrasan. "Lo que sabemos de crisis anteriores es que los que se contraen lo hacen muy rápido – porque cierran – y los nuevos surgen gradualmente. En ese desfase hay una contracción de la actividad económica".

Finalmente, afirmó, por lo que se sabe de todas las crisis anteriores, cuando las empresas quedan muy endeudadas se demoran en volver a contratar y a invertir. Sin duda este año muchas se endeudarán fuertemente para cubrir sus gastos.

Andrés Velasco resume: "En diciembre de 2021 de ningún modo habremos recuperado la actividad que teníamos en diciembre de 2019".

"Veo difícil una recuperación rápida", concordó el profesor de la Universidad de Princeton Esteban Rossi-Hansberg, miembro también del Consejo de economistas de Latin Trade. La combinación de la emergencia médica con la necesidad de hacer gasto público para aliviar las condiciones económicas, y con la talanquera de no poder aumentar el gasto a riesgo de que la deuda que se vuelva impagable, es un asunto muy complicado para los países, explicó.

El grado de dificultad para atender esa ecuación depende de la situación de cada país, pero hay un asunto de fondo para todos: "Lo que vemos es que hay muy pocas opciones para combatir el problema médico de una forma definitiva".

## EL MENÚ DE POLÍTICAS

¿Cómo se pueden acortar las recesiones? Algunos países tienen espacio fiscal para aumentar su gasto público, dijo Andrés Velasco. "Chile, Perú, Paraguay y algo Colombia", enumeró. "México lo tiene, pero no quiere utilizarlo. Es la paradoja de un presidente de izquierda que no entiende que la política fiscal tiene que ser contracícilca, como lo enseñó Keynes hace ya casi un siglo. Paradojas del desarrollo latinoamericano", añadió.

El manejo de la política monetaria es otra posibilidad. "Bajar las tasas cuando en el resto del mundo son cero no tiene mucha consecuencia. Por lo tanto, creo que para aquellos países que aún no han hecho un relajamiento de la política monetaria hay cierto espacio para hacerlo todavía", sugirió.

El caso de Argentina, que combina una política monetaria relajada con la idea de incumplir el pago de la deuda externa, es raro en la región. "Argentina, como siempre, corre por carril propio", dijo.



"Para aquellos países que aún no han hecho un relajamiento de la política monetaria hay cierto espacio para hacerlo todavía": **Velasco**

Andrés Velasco, decano de la escuela de Gobierno de la London School of Economics y miembro del Consejo de economistas de Latin Trade.

#### **FACILITAR CUANDO RESTRICCIÓN FISCAL**

Los dos economistas concordaron en la necesidad de usar medidas de gran impacto social y costo fiscal reducido.

"No es tan caro poner medidas como las de usar máscaras para hacer que el problema médico sea menor", dijo Rossi-Hansberg. En algunos casos sería preferible aguantar los golpes, antes que emprender programas demasiado generosos para que, por ejemplo, las empresas no despidan a la gente, señaló.

Andrés Velasco recomendó mirar el mercado laboral desde varios frentes. "La pandemia nos enseñó una lección que hemos debido saber siempre y es que la informalidad es tremadamente costosa". Se hizo evidente que gobiernos tienen dificultades para mantener la remuneración para los empleados informales.

De otra parte espera que la pandemia haya cambiado el equilibrio político que impedía tomar acciones como las de pactar jornadas, turnos y horarios más amigables para personas con niños o para jóvenes que estén estudiando. "En el mundo desarrollado esto ocurre con total frecuencia y en América Latina son una rareza".

También, la de mejorar la eficiencia de los sistemas de intermediación laboral. "No hay ninguna razón para no tener un sistema de intermediación en el que un joven reciba la información sobre nuevos empleos en su celular. No hay joven en América Latina que no tenga celular".

Rossi-Hansberg opinó que los efectos de la tecnología sobre el empleo en América Latina no serán muy fuertes después de la emergencia médica. "La tecnología ya está mostrando los problemas que tiene. Para muchos sectores no funciona", explicó. Tampoco cree que el cambio hacia el trabajo remoto tenga una repercusión de largo plazo sobre el empleo.



Esteban Rossi-Hansberg, profesor de la Universidad de Princeton y miembro del Consejo de economistas de Latin Trade.

#### **CÓMO EVITAR UNA EXPLOSIÓN SOCIAL**

En toda la región se espera que el descontento social, sumado a las condiciones económicas más precarias, dispare una ola de protestas sociales. Para analizar el problema, Andrés Velasco sugirió distinguir entre las causas económicas y las causas políticas del descontento.

"Es evidente que América Latina es una región muy desigual y muy injusta", dijo. En los últimos 15 años la distribución del ingreso mejoró levemente, por lo que la idea de que el descontento obedece a una mayor desigualdad es empíricamente inexacta, afirmó. Lo que ocurre, señaló, es que a pesar de la menor desigualdad, "las estructuras políticas y sociales de América Latina siguen siendo muy injustas y muy irritantes para la gente".

Se percibe que las clases políticas y empresariales están desconectadas de su entorno. "Si uno mira el origen social de los directores de las grandes empresas, todos estudiaron en un puñado de universidades. Antes se habían educado en un puñado de colegios, y muchos de ellos tienen los mismos apellidos".

Entonces el problema no está sólo en reducir la desigualdad en la distribución del ingreso, sino en comprender y reducir otras desigualdades. "Desigualdades de poder político. Desigualdades de trato. América Latina es el continente del prejuicio, es el continente del maltrato. Desigualdades de acceso: en América Latina para ser gerente de una empresa no basta ser el mejor de su generación en la universidad. Hay que tener el apellido correcto y conocer a la gente correcta".

A esta necesidad le añade un componente. Nunca antes las encuestas habían mostrado tanta desconfianza en las instituciones. En la lista de descrédito aparecen todas: los medios de comunicación; los líderes políticos, empresariales y sindicales; la Iglesia católica, las Fuerzas Armadas y la Policía, señaló. "Nadie confía en nadie. Esta crisis de desconfianza es inédita".

La falta de confianza mina la calidad de la política, se convierte en caldo de cultivo para los populistas y los demagogos y les resta capacidad a las instituciones para funcionar bien, manifestó. Por eso, sostuvo, es el momento para emprender reformas económicas y de otro tipo que sin costos elevados le den legitimidad al sistema.

Esas reformas deberían además ayudar a ponerle el punto, ojalá final, a la "j'acostada" que nos prometen los próximos dos años en la región. **LT**

SANTIAGO GUTIÉRREZ INFORMÓ DESDE BOGOTÁ.

# Cómo será el BID de Claver-Carone

El asistente adjunto del presidente Trump, próximo presidente del BID, revela su plan de transformación de la entidad.

**M**auricio Claver-Carone será casi con total certeza el nuevo presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Lo elegirán el 12 de septiembre, cuando la entidad haga su asamblea general para escoger al sucesor de Luis Alberto Moreno.

Claver-Carone, quien hoy es candidato de Estados Unidos para esa posición, le dijo a *Latin Trade* que cuenta con el respaldo público de 15 países y otros más que debe mantener en reserva. Entre los países que ya hicieron conocer su intención de voto por el estadounidense están Brasil, Colombia, Paraguay, Uruguay y Ecuador. Con eso tiene el triunfo asegurado.

© Mauricio Claver-Carone, director senior para Asuntos del Hemisferio Occidental del Consejo Nacional de Seguridad de Estados Unidos y asistente adjunto del presidente Trump. Próximo presidente del BID.





El poder de voto de cada país en esta elección depende de su participación en el capital del Banco. Desde hace unas semanas se percibía la ventaja de Claver-Carone porque Estados Unidos tiene el 30% del capital y Brasil el 11,4%. El nuevo presidente tomará posesión de su cargo el primero de octubre en Washington.

#### **EL PLAN DE CLAVER-CARONE**

Mauricio Claver-Carone quiere que el BID sea "más relevante financieramente". Para aumentar su capacidad como prestamista, propondrá al directorio y a los gobernadores de la entidad aumentar el capital, que hoy está cerca de US\$177.000 millones. En la actualidad el Banco aprueba créditos por US\$12.000 millones anuales. "Lo ideal sería que prestara de US\$17.000 millones a US\$20.000 millones al año", manifestó.

También pretende mejorar el papel del Banco como catalizador de nuevas inversiones privadas. Para ilustrar su punto, comparó el BID Invest, que es la filial del Banco que opera con el sector privado, con la Corporación Financiera de Desarrollo Internacional de Estados Unidos (DFC, por su sigla en inglés), el banco de desarrollo creado por la administración Trump en 2018.

Dijo que mientras BID Invest atrae 40 centavos de agentes privados por cada dólar que invierte, el año pasado DFC consiguió movilizar cuatro dólares privados por dólar de recursos propios. Aumentar la proporción sería otra forma de tener más impacto, señaló.

Adicionalmente, Claver-Carone establecerá un esquema más ágil de evaluación de crédito. Señaló que el Banco deberá reducir el tiempo de aprobación de una solicitud, que hoy toma 10 meses a 10 semanas, sin arriesgar la calidad de las decisiones. Los estudios se harán "con transparencia y sin tomar atajos", dijo.

#### **ENERGÍA E INFRAESTRUCTURA**

Claver-Carone tendrá como prioridad inmediata ayudar a los países en la recuperación de la pandemia. "ASEGURARNOS DE NO PERDER MÁS DE LO QUE YA HEMOS PERDIDO".

La guía para su plan de recuperación es el programa América Crece, que él mismo ayudó a concebir y que estableció el gobierno de Estados Unidos en 2018 para promover inversiones en infraestructura energética, telecomunicaciones, puertos, vías y aeropuertos.

Pondrá energía e infraestructura como los pilares centrales de la acción del BID. Afirmó que estos son fundamentales, porque son las actividades que más favorecen el desarrollo de las demás áreas de las economías.

Mencionó como ejemplos las pymes hondureñas que tienen un problema grave en el costo de la energía y el campo petrolero de Vaca Muerta, en Argentina, uno de los prospectos de energía más importantes del mundo, pero que no avanza por problemas en el transporte.

El trabajo en esos pilares promovería además la integración Norte-Sur en las Américas. Mencionó como ejemplo de esta integración el resultado de la cena del 8 de julio ofrecida por Donald Trump al presidente de México, Manuel López Obrador, en la que participó como asistente. Concurrieron 10 ejecutivos estadounidenses y 10 de los mayores empresarios mexicanos. Los invitados de Estados Unidos manifestaron su interés en regresar su cadena de proveedores de Asia hacia su país y hacia las Américas.

Calculó que puede aumentar en US\$30.000 millones la inversión estadounidense en América Latina y el Caribe. "Es una oportunidad mágica. Podemos realinear los US\$30.000 haciendo nearshoring", dijo. El BID ofrecería los incentivos para que eso ocurra, añadió.

#### **COORDINACIÓN**

Mauricio Claver-Carone dijo que si bien el rescate de los países para salir de la recesión actual no recae exclusivamente en el BID, bajo su dirección la entidad podría hacer un trabajo más cohesionado para América Latina y el Caribe con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI). Claver-Carone fue director ejecutivo del Fondo por Estados Unidos.

Mencionó cómo las Líneas de Crédito Flexibles del FMI que ya tienen Chile, Colombia, México y Perú les sirven a los países como colchón frente a contingencias adversas, pero además para mejorar la confianza de los inversores y de otros prestamistas internacionales como podría ser el BID.

Para concluir, recordó uno de los puntos que ha mencionado con insistencia durante sus meses de campaña por la presidencia. La necesidad de que el presidente del BID no pueda ser reelegido por períodos largos. "Por su estructura y presidencias de 15 años, se olvida para quién uno trabaja -dijo-. Si me contratan, si me eligen, yo trabajaré para el directorio y los gobernadores. Nunca se puede olvidar que trabajamos para el directorio y para los gobernadores y ellos, para sus contribuyentes. Esa tiene que ser nuestra estrella polar"

Mauricio Claver-Carone en la actualidad es director senior para Asuntos del Hemisferio Occidental del Consejo Nacional de Seguridad de Estados Unidos y asistente adjunto del presidente Trump. Con las probabilidades de ser elegido para dirigir el BID a su favor, este abogado nacido en Miami, hijo de padre español y madre cubana, posiblemente será una de las personas más influyentes en América Latina en los próximos cinco años. **LT**

VEA EL TEXTO COMPLETO EN [WWW.LATINTRADE.COM](http://WWW.LATINTRADE.COM)



# WORLD BANK GROUP

WORLD BANK

IFC

International  
Finance Corporation



## Hora de atreverse

**Las prioridades del Banco Mundial en la región.**

Entrevista con el vicepresidente para América Latina y el Caribe.

■ Carlos Felipe Jaramillo, nuevo vicepresidente para la región de América Latina y el Caribe, trabajará por la inclusión y la promoción del sector privado.

**E**l panorama es preocupante. Alrededor de 50 millones de personas volverán a la pobreza, lo que equivale a perder lo que se ganó en 20 años de progreso en reducción de este problema, dijo el economista Carlos Felipe Jaramillo, vicepresidente para la región de América Latina y el Caribe del Banco Mundial.

América Latina es la región más golpeada por la crisis, dijo. Las proyecciones del Banco Mundial siguen bajando y ahora se habla de una reducción del 7% en el PIB regional. El Fondo Monetario ya está hablando de -9%. Con esto, la clase media será también golpeada y perderá unos 47 millones de personas.

¿Qué hacer para recuperarse de semejante descalabro? Jaramillo sugiere que "se tome el toro por los cuernos" con paquetes de políticas, algunas de ellas atrevidas, incluyentes y sostenibles, que partan de haber repensado el futuro de cada país.

Las reformas, algunas de ellas que ya estaban en la agenda y otras nuevas, deben "generar empleo, promover la iniciativa privada –que al final es el motor de las economías– y la integración en cadenas de valor globales dinámicas".

Sugirió aprender de países que lo han hecho bien. "América Latina entró mal en esta crisis. En los últimos diez años, el ingreso per cápita de la región apenas creció alrededor de 0,5%-0,6%, que es uno de los crecimientos más bajos del mundo", dijo. En África, en cambio, Etiopía, Kenia, Uganda y Ruanda crecen a tasas de entre el 4% y el 9%. "Ni comparación con el pobre desempeño de América Latina".



**“América Latina entró mal en esta crisis. En los últimos diez años, el ingreso per cápita de la región apenas creció 0,5%-0,6%, que es uno de los crecimientos más bajos del mundo”**

### CÓMO REDUCIR LA DESIGUALDAD

Con mayor pobreza, viene un aumento en la desigualdad en la región que ya es la más desigual del planeta. Jaramillo destacó que los países que han mejorado en igualdad lo han hecho porque sus economías crecieron y así pudieron mantener sus programas sociales. “Sin crecimiento es muy difícil. Si seguimos al paso de los últimos diez años va a ser muy difícil lidiar con la desigualdad”, dijo.

Propuso entonces que la agenda de crecimiento sea incluyente, no sólo para unas minorías, con un componente muy alto de generación de empleo y que el gasto público se emplee para mejorar las oportunidades para todos.

Aunque hay que trabajar en problemas de acceso a servicios básicos, propuso que ese programa se base en tres pilares: Primero, el desarrollo de capital humano enfocado en las clases media y pobre. Segundo, el acceso universal a internet de buena calidad, que se ha vuelto crítico para el crecimiento como para la igualdad. Tercero, el de abrirle espacio a la iniciativa privada para que sea motor de inversión y de creación de empleo.

Sobre lo último, opinó que “América Latina sigue siendo famosa por ser la que tiene la carga regulatoria más pesada con obstáculos y complicaciones para crear empleos para los inversionistas. Creo que es hora de repensar esto. Aprender de países que lo han hecho mucho mejor”. Además, recomendó aumentar la competencia. “Todavía tenemos áreas de la economía que están controladas por muy pocos. Hay que abrirlas a los jóvenes, a las nuevas ideas”.

Insistió en la necesidad de estudiar las experiencias de otros continentes. “No se queden mirando exclusivamente mercados internos. Aprendan de lo que está pasando fuera de América Latina, que ha sido una región principalmente cerrada. Miren lo que están haciendo diferente en regiones donde hay países que crecen mucho”. Puso en la lista a Asia Oriental, África y algunos países de Europa oriental. “Aprendan de eso y atrévanse. Atrévanse para que sus empresas crezcan. Para que generen más empleo y más riqueza para su país”.

### UN MUNDO FRUGAL

Un discurso a favor del crecimiento podría haber perdido adeptos durante la pandemia. Las personas hoy están más convencidas de tener menos consumo superfluo y procesos económicos más frugales y más respetuosos con el ambiente. Con todo, explicó Jaramillo, el consumo global seguirá en aumento.

“Estoy pensando más en India que en China. China seguirá creciendo, posiblemente a tasas menores que las del pasado, pero India es un monstruo de 1.300 millones. Sólo con las mejoras en sus ingresos, como es un país que no es autosuficiente, tendrá una demanda brutal de alimentos básicos”.

Países productores de alimentos, petróleo y bienes mineros podrán aprovechar el mercado de la nueva clase media india. “También estoy pensando en África. Los veo crecer a pasos agigantados y tampoco son autosuficientes. Van a demandar muchos servicios”.

### PRIORIDADES DEL BANCO MUNDIAL

El Banco seguirá por varios meses financiando a los países para superar la emergencia sanitaria, a conseguir pruebas, elementos de protección, ingredientes de laboratorio y a montar planes de protección social para los más vulnerables y los más golpeados.

Después y durante los próximos dos años, espera centrarse en ayudar a crear más empleo y más inversión. “Ahí cobra mucha vigencia la asistencia técnica en reformas, para que se facilite que el sector privado pueda invertir y pueda volver a generar empleo”.

Hay una razón potente para hacer esto. “La mayoría de los países entraron mal fiscalmente a esta crisis. Están gastando sus últimas municiones en el corto plazo y no van a tener recursos para hacer grandes estímulos para la recuperación. Entonces quien tiene que liderar es el sector privado. Me gustaría mucho que el Banco pueda ayudarles a aquellos países que hagan propuestas ambiciosas para aliviar cargas regulatorias, para incentivar la inversión y generar empleo”, concluyó. **LT**

VEA EL TEXTO COMPLETO EN [WWW.LATINTRADE.COM](http://WWW.LATINTRADE.COM)



# Whatever it takes: Latin America's solution to the crisis

\* By Lourdes Casanova

**L**atin America is in the throes of a unique double crisis – both humanitarian and economic. Half of the top eight countries in the world with Coronavirus infections are Latin American. The region seems to be far from successfully reducing and flattening the Covid-19 curve. In parallel, the economic predictions continue to worsen. The United Nations Economic Commission of Latin America (ECLAC) predicts a contraction of the Gross Domestic Product (GDP) of the region of 9.1% in 2020. This economic crisis is the result of multiple factors. The first is the fall of commodity prices, which has affected oil producing countries such as Brazil, Colombia, Ecuador, Mexico, and Venezuela. Oil still represents 17% of Mexico's government income and between 8 and 12% for Brazil, Colombia, and Ecuador. Except for gold, the prices of all the other natural resources have fallen between 8 and 22%. Copper represents 10% of the Chilean and Peruvian economy. And tourism, another industry affected by the health crisis, is 15% of the GDP of the Caribbean countries and 8% in Mexico.

The capital flight from risk to safety has made the value of emerging markets currencies and stock markets fall significantly. The subsequent increase of the dollar's value is a cause of concern because of the dollar denominated sovereign and private debt, which will need to be repaid with devalued currencies. Although foreign reserves in dollars still represent 16% of Latin America's GDP, the repayments of the debt in local currencies will be challenging. On a positive note, about a third of the \$95-billion which exited emerging

markets at the beginning of the pandemic, came back in June; but only \$7.3 billion returned to Latin America.

In this current hurricane, those at the bottom suffer the most. The red flags hanging from windows in Colombia are a stark reminder of the urgency of spreading hunger and poverty. ECLAC believes the GDP per capita in Latin America will fall to values from a decade ago, and 44 million people will be unemployed resulting in 37.3% of the region's population living in poverty. In fact, 15.5% of those below the poverty line will experience extreme poverty. This is partially the result of the collapse of the informal economy, due to the forced confinement of the past months. According to the World Bank, 53% of Latin America's employed are street vendors, home helpers, and gardeners. The income of these workers is essential for the survival of their families.

Under these circumstances, and as the current issue of Latin Trade shows, the sales of all Latin American companies have gone down, in addition to their asset values. According to the Brazilian IBGE 610,000 Brazilian small firms (out of a total of 4 million firms in the country) closed temporarily or permanently following the pandemic. These firms represent 30% of Brazil's GDP, which gives us an idea of the key role small businesses play in pushing Brazil's economy one way or the other.

In this challenging panorama, where will the solutions come from? For one, International multilateral organizations will play a supporting role. This time, the IMF has created Rapid Financial Instruments (RFI) to help countries in need and



## Brazil now ranks as the 8<sup>th</sup> largest supplier of goods to China. Mexico became the largest trade partner of the U.S.

eleven Latin American countries have applied. Of the \$3.4 billion approved, the Dominican Republic has received \$650 million; Ecuador \$643 million; Panama and Costa Rica about \$500 million; El Salvador, Bolivia, and Paraguay about \$300 million. Mexico has a line of credit and Colombia has requested to increase its line of credit.

Despite its name, the 2008 Global Financial Crisis (GFC) affected mainly the U.S. and Europe while this one is seriously taking over the entire globe. Will the most powerful economies be able to help this time? In 2008, China played an important role in foreign aid, increasing demand and investment in emerging markets. China's swift move allowed for the fast recovery of emerging markets. According to Trading Economics' data, from January to April this year, China increased from being 25% of Brazil's total exports to 38%. As a result, Brazil has become the 8<sup>th</sup> most important country by imports for China. As China becomes the first major economy to move into a growth phase in the post-pandemic situation, the early data from Brazil provides some hope that China could also help the region recover. It remains to be seen if the U.S. and Europe will also step up to help the region.

Ultimately, given the magnitude of this unprecedented situation, the solutions will have to come from within the region. Governments have to lead with solutions. Besides attempting to contain and mitigate COVID-19, Latin American governments have created stimulus packages (Colombia has launched its quantitative easing) and launched social programs

to help the poor. Consequently, different variations of the Brazilian Bolsa Família have increased all over the region.

The private sector also has an important role to play. While they have to battle several negative business factors, they need to put their employees and the well-being of society center-stage. This will require new social contracts with their employees to preserve employment while sharing the pain and a new willingness to invest in programs for the good of society, even at the cost of short term gains. Government programs have to support both large and small firms. As large firms are important sources of employment and have the resources to invest in innovation for the future. They also play an essential role in the global redesign of supply chains. As Global Value Chains are reevaluated, the region has to move to take advantage of this global shift. In recent months, for example, Mexico has become the biggest trade partner of the U.S. There are also other hopeful signs on the horizon such as the recent recovery of commodity prices. This is helping the private sector, but much more needs to be done.

The global pandemic crisis has been a black swan. No one predicted it and no one could also plan for it. An important realization is emerging that all private and public Latin American actors have to do 'whatever it takes' to emerge successfully out of this unique double crisis –humanitarian and economic. **LT**

\* LOURDES CASANOVA, senior lecturer and Gail and Roberto Cañizares Director Emerging Markets Institute, Cornell S.C. Johnson College of Business, Cornell University. [Lourdes.casanova@cornell.edu](mailto:Lourdes.casanova@cornell.edu)



# El futuro de las empresas dependerá de su propósito y su diversidad



\* Por Fernando Ferrari

**A**mérica Latina tiene todo para lograr un desarrollo real y sostenido. Por ejemplo, tiene escala, talento, recursos naturales, empresas innovadoras icónicas y décadas de democracia en la mayoría de los países. Pero no despega. El crecimiento del PIB en América Latina promedió el 2,8 % anual en las dos últimas décadas, mientras el crecimiento de China fue más del triple y en otras 56 economías emergentes ascendió al 4,8 %. En este sentido la región crece al ritmo de economías ya consolidadas, como la Unión Europea, pero todavía está lejos de compartir sus indicadores de ingreso, desarrollo y bienestar.

En medio de una pandemia que generará la crisis más severa en la historia reciente e implicará retrocesos sociales y económicos, el sector privado puede y debe convertirse en un motor para la reactivación de la economía y la sociedad. Si bien preservar el empleo, priorizar la liquidez y buscar la sostenibilidad deben ser prioridades, quisiera profundizar en dos áreas de igual importancia. Y no son las clásicas.

La primera es el propósito, eso que define la razón principal de las empresas y el impacto positivo que tenemos en el mundo. El 87 % de los encuestados en un estudio sobre el tema considera que las compañías existen para generar valor a la sociedad y no sólo ganancias para sus accionistas<sup>1</sup>. Casi la mitad de los CEO de las Fortune 500<sup>2</sup> coinciden.

El sector empresarial forma parte fundamental del tejido social y debemos participar en los debates más urgentes de nuestra época. Tenemos la oportunidad y también la obligación de encontrar un propósito que enfoque nuestras energías, fuerzas y capacidades hacia elementos que transformen la forma como trabajamos y la manera como impactamos a la sociedad. Esto empieza por una reflexión interna: ¿Cuál debe ser nuestro propósito y qué indicadores concretos nos ayudan a medirlo? ¿Cómo lo posicionamos al mismo nivel de nuestro presupuesto o rentabilidad?

La segunda es un compromiso con la inclusión y la diversidad, entendida como género, raza, orientación sexual, origen socioeconómico, entre otros. Según Diversity

Matters América Latina, un estudio reciente de McKinsey, los grupos históricamente subrepresentados continúan en posiciones directivas; en promedio, sólo el 11 % de los ejecutivos son mujeres y más de la mitad de las empresas no cuentan con una mujer en sus equipos ejecutivos.

La diversidad no es un tema menor. Como resalta el estudio, las empresas con mayor compromiso con la diversidad son más saludables, rentables y felices. Las compañías percibidas como diversas en términos de género tienen 93 % más de probabilidad de lograr resultados financieros superiores al promedio, y aquellas con mayor diversidad de orientación sexual entre sus directivos son 25 % más propensas a destacarse financieramente. También existe una correlación positiva entre la diversidad étnica de una organización, tanto en los niveles jerárquicos como en el resto de la empresa, y la probabilidad de un mejor desempeño financiero.

Las empresas de América Latina debemos fomentar la inclusión, la movilidad social y el desarrollo de nuevos talentos. Hay mucho por hacer, pero el primer paso concreto puede ser un diagnóstico. ¿Cómo está integrado su equipo directivo, junta directiva o planta de gerentes y cómo le gustaría que se viera en cinco años? ¿Qué cambios debe implementar para lograrlo? Más allá de un lente de contratación diverso, lo que marca la diferencia es la experiencia laboral y el ambiente de trabajo, uno que no tolere prejuicios ni discriminación. Por esto, es fundamental asegurar la representación de talento diverso en roles gerenciales, fortalecer el liderazgo inclusivo y la rendición de cuentas, promover la equidad y la igualdad de oportunidades, fomentar el debate abierto y promover la pertenencia al lugar de trabajo.

No hay duda de que los líderes empresariales enfrentan hoy un punto de inflexión. Pero como nos demuestra la historia, las crisis pasan y dejan aprendizajes y oportunidades significativas de crecimiento. Ojalá en América Latina empecemos a construir un futuro con empresas más diversas y comprometidas con su propósito. En otras palabras, que asumamos desde el sector empresarial nuestro rol como agentes de cambio. **LT**

<sup>1</sup> Reset: Business and Society in the New Social Landscape, 2018  
<sup>2</sup> Fortune CEO survey

\* FERNANDO FERRARI, managing partner de McKinsey & Company para América Latina



Fotos: Cortesía Sura

# Sura va por las "empresas del medio"

**Asesoría, expansión internacional y financiación de largo plazo para empresas medianas y pequeñas.**

● Gonzalo Pérez - Presidente Grupo SURA 2020

Las estadísticas de Grupo Sura, el mayor administrador de ahorro de América Latina, muestran claramente que el ahorro de los latinoamericanos ha venido en aumento, le dijo a *Latin Trade* Gonzalo Pérez, CEO del Grupo. Es una buena noticia, que no le parece inesperada. Como ocurre después de un terremoto, las personas reaccionan mejorando su protección contra esos riesgos con seguros y más ahorros, señaló.

El Grupo se define estratégicamente como "multisegmento, multirregión y multisolución". Está en todas las industrias y atiende con productos especializados, desde las grandes corporaciones hasta personas individuales. La diversificación fue uno de los factores que le ayudaron a pasar sin sobresaltos enormes la peor fase de la peor recesión que ha visto esta generación.

Sin abandonar su enfoque amplio, Grupo Sura y sus filiales de pensiones, Empresas Sura y Sura Asset Management desplegaron un programa para pequeñas y medianas empresas (Pyme) que promete ser una herramienta potente para ayudarles a estas firmas, que conforman la mayoría de las compañías constituidas en la región.

Desplegaron un plan de dos partes. Por un lado, ofrecen asesoría. "No son cursos, que de eso ya las Pyme están bastante cansadas". Los especialistas del programa orientan para garantizar que efectivamente el empresario emprenda las transformaciones que necesita en seis funciones: desarrollo de mercados, tecnología, talento humano, finanzas, entorno regulatorio y procesos.

Con la pandemia las solicitudes de asesoría aumentaron más del 55%. "Llevamos más de 32.000 pymes asesoradas. La meta para 2020 es la de asistir a 100.000 pymes en nueve países".

Del otro lado, empezaron a conectar internacionalmente sus empresas clientes en la región. "Allí hay una veta de crecimiento que llegará más temprano que tarde y que

hará una diferencia muy grande", dijo Gonzalo Pérez.

Además, este año Sura le añadió el ingrediente financiero a su estrategia. En mayo Sura Asset Management se alió con la fintech Exponencial Confirming para descontar facturas (factoring). De esa forma las empresas podrán resolver problemas de liquidez de corto plazo.

El plan es aún más fuerte. El Grupo solo y en asociación con otros fondos de pensiones y con las bolsas de valores está cerca de lanzar un mecanismo para comprar bonos emitidos por Pyme a plazos muy largos. El mercado de títulos a 10 o 15 años sólo estaba abierto para las empresas grandes. Cuando funcione, será un aporte invaluable al desarrollo del mercado de capitales de la región.

"Queremos crear esa clase media industrial que no tenemos. Crearla y fortalecerla muchísimo", dijo el CEO. McKinsey hablaba hace un año del "missing middle", justo para referirse a la ausencia en toda América Latina de empresas medianas, innovadoras, de crecimiento acelerado. A la falta de esa capa intermedia le atribuía la lentitud en el crecimiento económico de la región.

Al parecer todo el plan será atractivo para su clientela. "Tenemos una filosofía transversal que es esa creación de valor a los clientes. Entregarles más de lo que están esperando. Liquidez no es lo que está esperando un cliente cuando compra un seguro de incendio o de sustracción. No está esperando que le lleguen con la entrega de conocimientos", afirmó. **LT**

**EL GRUPO ESTÁ CERCA DE LANZAR UN MECANISMO PARA COMPRAR BONOS EMITIDOS POR PYME A PLAZOS MUY LARGOS. SERÁ UN APORTE INVALUABLE AL DESARROLLO DEL MERCADO DE CAPITALES DE LA REGIÓN.**

VEA EL TEXTO COMPLETO EN [WWW.LATINTRADE.COM](http://WWW.LATINTRADE.COM)



# 5 THINGS LEADERS NEED TO DO IN AN UNCERTAIN WORLD



\* By Deborah Ancona

**T**he world is changing, and leaders need to adapt. Whether the disruption is due to pandemic, climate change, or economic crisis, they need to evolve their leadership behaviors to survive. How do they evolve? Here are five things they need to do lead in this new world.

## 1. CLARIFY THEIR LEADERSHIP SIGNATURE

In times of uncertainty, people need leaders to articulate their leadership signature. This is a leader's own unique way of leading. People are nervous and want to know who is working to solve the significant problems of the moment. If the leader is a numbers person, then people need to know to approach them with numbers. If the leader supports a collective approach, then everyone should step up with new solutions and approaches. Understanding a leader's style puts everyone at ease and improves communication during times of uncertainty.

## 2. CONDUCT SENSEMAKING

With change happening at such a fast pace, leaders cannot rely on what they knew yesterday to lead tomorrow. They have to carry out "sensemaking" with their team to determine what is going on now. What is different? Who do they need to talk to for information? How have customer expectations shifted? How have resources changed? What are the biggest priorities? Before they jump to act, leaders and their teams must understand what is different, identify patterns and trends, and test whether their "maps" are correct. Sensemaking is the springboard for more effective action.

## 3. CREATE FLEXIBLE TEAMS

Leaders need to create externally-oriented teams – also called "xTEAMS" – that are interconnected to understand the external world. These teams can create new forms of partnership by adopting flexible membership and reaching out across boundaries into

the larger ecosystem to come up with new solutions. A good example is the current collaboration between Takeda, Novartis, regulators, universities, and other experts to find a treatment for COVID-19. This would not have been likely in a pre-COVID world. However, they conducted sensemaking and saw a different environment that required new ways of working together through interconnected teams.

## 4. FOCUS ON THE CHALLENGES

This is not the time for ego-driven leadership or political agendas—"follow me because I am great". Instead, leaders need to focus on motivating people to work together to address the big challenges of the moment. The International Development Bank is doing this by looking at creative ways to meet the needs of the countries it serves. The focus is on action and moving ahead to find new solutions to new problems.

## 5. ARCHITECT NIMBLE ORGANIZATIONS

To make these steps happen, leaders must ensure that the necessary structures/culture are in place. They must move from punishing mistakes to valuing entrepreneurial leaders at all levels. They must shift from supporting order-giving to enabling others to think outside of the box, collaborate, and develop. These architecting leaders also need to communicate simple rules, providing guidance and resources to move in new directions.

By following these steps, leaders will create teams and organizations that together form a system that can adapt to this rapidly changing world. **LT**



**Hoy un edificio amigable con el ambiente atrae a compradores y financieradores**



# Qué esperar de la construcción en Florida

Edgardo Defortuna, uno de los desarrolladores más importantes de Florida. Fundador y CEO de Fortune International.

**Precios y novedades en los diseños. Edgardo Defortuna, fundador y presidente de Fortune International Group.**

**E**n las semanas pasadas se redujo el número de transacciones en el mercado de propiedades inmobiliarias de lujo en el área de Miami, pero no los precios, le dijo a Latin Trade Edgardo Defortuna, uno de los desarrolladores de proyectos más importantes de esa ciudad.

La razón está naturalmente en la imposibilidad de viajar. La demanda en el segmento Premium se movió transitoriamente hacia casas unifamiliares. Pero aun así, dijo, los precios de otras propiedades no han bajado.

La demanda se conserva porque la rentabilidad de los proyectos de construcción sigue estando entre el 20% y el 25%. "Un proyecto debe tener ese tipo de retorno. Son de largo plazo y tienen más riesgo que comprar una casa individual", explicó. De hecho, en algunas ubicaciones se pueden tener retornos del 80% al 100% en un tiempo de desarrollo de tres a cuatro años, sostuvo. "Si no fuera así, los inversores no le apostarían a un proyecto".

Insistió en que las cifras de rentabilidad que ofrecen en el mercado se deben contrastar con la capacidad de que el constructor cumpla los plazos de entrega. Si un proyecto se planea para cuatro años pero se completa en seis, se evapora el retorno.

Jade Signature, proyecto en Sunny Isles, diseñado por la firma Herzog & de Meuron.

## Construcciones: ¿todo diferente?

Las edificaciones de los últimos cinco años ya tienen tecnología incorporada, señaló el desarrollador. Entradas con reconocimiento facial para no tocar las puertas, o ascensores que sólo se detienen en los pisos cuando están vacíos para facilitar el distanciamiento.

Pero hay novedades que se incorporarán a los diseños arquitectónicos. La purificación de aire y agua y el tratamiento de la energía solar para que la transmisión de la energía y el calor a través de las ventanas sea más eficiente son algunas.

Los compradores hoy ponen mucha más atención a características de ese tipo. "Antes el medio ambiente gustaba, pero no había mucha gente dispuesta a pagarla. Si hoy un edificio es certificado Leed o es amigable con el ambiente, los compradores y las instituciones financieras se acercan más".

Adicionalmente, los departamentos tendrán un espacio más amplio para las oficinas en casa, que contarán con aislamiento acústico para que funcionen sin afectar la vida normal de las familias.

El ancho de banda de las conexiones a internet parecía suficiente para no tener problemas de acceso. Sin embargo, habrá que aumentarla porque los cálculos nunca consideraron que todos los residentes usaran simultáneamente el servicio a plena capacidad. "En cada apartamento, dos personas en reunión de Zoom y tres niños estudiando a la vez", concluyó. LT

VEA EL TEXTO COMPLETO EN [WWW.LATINTRADE.COM](http://WWW.LATINTRADE.COM)



# Minerva Foods

## *An incredibly smooth 2020*

The company will benefit from increased demand for the world's most affordable beef products.

Fernando Galletti de Queiroz, CEO at Minerva Foods, one of the largest beef producers in Latin America.

**M**inerva Foods is one of the leading producers of fresh beef and its byproducts in South America. The company sells in more than 100 countries, from 24 slaughter and deboning plants and 3 processing plants, in Brazil, Paraguay, Argentina, Uruguay, and Colombia.

Minerva revenues in Brazilian reais grew 12% in 2019. However, the figure was impacted by currency devaluation. The company recorded \$900 million in revenues in March 2020, down from \$1 billion at the end of the first quarter of 2019, but its prospects look brighter than for most Latin American companies.

At the center of the forecast scenario, is an increased demand for animal protein in China. This is driven by three structural events, the company's CEO, Fernando Galletti de Queiroz, explained.

First, African swine fever reduced the size of China's hog herd by 40% to 50% last year. In 2020, the shortage of pork and beef is still felt in the world's biggest pork consumer. Second, Australia was hit by the worst drought in living memory. Beef output in the country, one of the main providers of meat to Asia is expected to fall 20% to 30% in 2020 and even lower in 2021, Queiroz said.

Third, the COVID-19 pandemic also placed Chinese and Indian beef distribution under severe strain. This affected the whole Southeast Asian market. "It's a different map of protein production especially of beef production worldwide," he concluded.

In the new map, South America plays a relevant role. "South America has been gaining market share in most markets. The most affordable products are originated in this part of the world." Per USDA, beef exports from this region will probably reach 4 million tons by year-end 2020, up 55% from 2.6 million tons in 2015. Pork exports will reach 1.3 million tons in 2020, 61% more than the 800 thousand tons in 2015.

### A WIDER WORLD

Minerva Foods has also expanded its reach thanks to trade agreements. Recently, the United States opened its market to Brazilian beef exports, Russia to Colombian meat, and Saudi Arabia to Uruguayan, Paraguayan, and Colombian products. This means market diversification and reduced demand seasonality for the company.



In the longer run, the CEO sees more markets opening up as nations take food security more seriously. "Food security, that in the past was something to be written on a box, has now become a reality. Countries are working on agreements to have access to the most affordable food for their population," Fernando Galletti de Queiroz concluded. **LT**

SEE MORE AT [WWW.LATINTRADE.COM](http://WWW.LATINTRADE.COM)

Photos:Minerva Foods

**FOOD SECURITY HAS NOW BECOME A REALITY.  
COUNTRIES STRIVE TO HAVE ACCESS TO THE MOST  
AFFORDABLE FOOD.**



 George Wills, CEO and President of Porsche Latin America.

**When the business community is trashing strategies and programs, Porsche is drafting its 2030 plan.**

**B**elieve it or not, I am currently working on our 2030 plan," said CEO and President of Porsche Latin America, George Wills during his interview with Latin Trade in July. Their 2025 plan is still operational, but the company is already outlining its strategy for 2030, ten years ahead of time.

More importantly, just as the corporate world seems to be discarding strategies, beliefs, and even one or two core values, the iconic German automaker has not moved far from its original roadmap. "Our plans do not deviate greatly in a COVID world, or in a post-COVID world. It might delay things slightly, [but] we are dynamic enough to alter production according to the requirements of the market. We plan well in advance, but are dynamic enough to make adjustments if necessary."

Operating in Latin America, Porsche has faced constant shifts in macroeconomic and policy conditions on interest rates, exchange rates, taxes, and duties. However, the company has never drifted too far from its long-term plans, Wills said. "We are able to move production and balance numbers to help us ride through these turbulent market conditions as they come along."

Wills recognizes that 2021 will take its toll on sales in Latin America, but not on the scale expected in other segments. He is "cautiously optimistic" about the brand's results next year. "One thing about the premium segment is that it tends to do relatively well, even in moments of crisis. The Porsche brand is strong enough that next year we will see a good recovery." He further believes that new launches will generate a lot of interest.

#### THE UGLY D-WORD

Lowering prices is mostly out of the question at Porsche, either to ride a boom or to create demand in a recession. "We like to add value, as opposed to using the dirty D-word of discount."

Their extremely strong brand comes with a permanent obligation to protect it. "The times that we will look at any

## Strategy at its best

kind of price positioning would be more towards the end of the lifecycle. But even then, we are extremely careful because when you buy a Porsche you are not only buying a quality vehicle, but you are buying into the brand," Wills said. "The last thing anyone wants to see is the super, super discounts that do not fit the brand, and that could potentially have an effect on residual value later."

#### STRATEGY: E-MOBILITY

A significant part of Porsche's long-term strategy is electric mobility. "We are in full electrification mode at the moment," the CEO said. The plan to deliver electric vehicles around the world might have been delayed somewhat, but it has not been hugely shaken.

Wills spots more appetite for electric cars in certain markets. Chile, for instance, is pulling ahead in terms of electrification and charging infrastructure. But he sees the whole region waking up to the idea. "We see interest in the product. There are a number of markets asking for more cars than we have readily available, which is a good sign."

City governments are also taking a more active interest in electrification. "They realize that this technology is coming, whether they are ready or not," Wills stated.

In the meantime, Porsche has teams dedicated to the development of charging infrastructure. They help buyers preparing their home for electrification and convince hotels, golf courses, restaurants, and shopping malls to build charging stations. Anyone can imagine the good result that a sustained effort such as this could have on electric mobility. Picture now the result of a sustained, ten-year, Porsche-style effort. **LT**

**"THE LAST THING ANYONE WANTS TO SEE IS THE SUPER, SUPER DISCOUNTS THAT DO NOT FIT THE BRAND."**

SEE MORE AT [WWW.LATINTRADE.COM](http://WWW.LATINTRADE.COM)



# Guyana, 53%

The world's fastest growing nation

**N**o other country in the world will grow more than Guyana in 2020. A 53% leap in GDP will give this 800,000-inhabitant South American nation a huge lead in the global ranking. This jump has been fueled by oil production. In May 2015, after embarking on the largest ever 3D seismic survey, ExxonMobile announced the discovery of a significant oil field in the 6.6-million-acre, deepwater Stabroek Block. Since then—working alongside their co-venturers, the U.S.-based Hess Corporation and the Chinese CNOOC—they have commenced extraction from the initial well and made 16 other finds.

Their explorations identified proven oil reserves estimated at 8 billion barrels, which served to vault Guyana to the Top 20 of countries with the world's largest reserves.

This volume is nowhere close to the 229-billion-barrel reserves of its neighbor Venezuela, the country at the top of the global ranking, but they compare favorably with Ecuador's 8.8 billion and Mexico's 9.8 billion.

Guyana's oil fields have been called "prodigious" by industry analysts. Some have said that considering operational, tax, and quality conditions, they can easily match the best pre-salt fields in Brazil. "Nothing competes with it in the industry", said John Hess, CEO of Hess Corp., at a quarterly earnings conference call on July 29.

## GUYANA UNDER ALI

Natural resources can be a curse, but they need not be. Venezuela's never-ending saga of horrors stands at one extreme, Norway's brilliant use of oil to foster development at the other.

Guyana currently produces 125,000 barrels per day but is expected to increase output to 1.1 million by 2028, which would make it one of the world's top 10 oil producers. The windfall may allow Guyana to permanently

beat poverty. The country currently has an annual per capita income of \$5,000, 35% of its population live under the poverty line, and it ranks 123rd out of 189 countries in the UN's Human Development Index.

The power to transform oil into prosperity now lies in the hands of Mohammed Irfaan Ali and his team. The 40-year-old leader of the People's Progressive Party was sworn in as president on August 2. He will lead the 65-seat national assembly for a five-year term.

Ali has promised to create 50,000 new jobs, to incentivize private investors and to lower tax burdens especially in forestry, mining, rice and bauxite production, and the financial sector. He has offered \$500 million in incentives to begin immediately.

He has vowed to advance the use of ICTs in education, health, and governance, and to lower electricity costs by building the Norwegian-backed Amalia Falls hydropower project. Ali has also pledged to lead Guyana into an era of stronger partnerships with the United States, the United Kingdom, Canada and the European Union.

Ali has spoken in strong terms about the need to bring oil companies back to the negotiation table

## GUYANA COULD BE ONE OF THE WORLD'S TOP 10 OIL PRODUCERS IN 2030.

to get a fairer deal for the Guyanese. He has estimated that the first concession should have given the country some \$53 billion more than it did.

At the same time, to manage oil revenues, Ali has committed to establishing a sovereign wealth fund, protected against political interference.

For Guyana, the die is cast. Now comes two decades of oil revenue that could turn the country into Norway... or Venezuela. **LT**

SEE MORE AT [WWW.LATINTRADE.COM](http://WWW.LATINTRADE.COM)





# Belize, -13.5%

The Central American nation will post the largest GDP decline on the planet in 2020

**B**elize has collapsed, crushed under the weight of the global crisis. The World Bank expects the GDP of the Central American nation to plunge 13.5% in 2020, the worst decline in the world, followed by the Maldives (-13%), and Peru (-12%). The outbreak of COVID-19 has hit the economy of Belize hard. The lockdown has already led to a contraction of 4.5% of GDP in Q1 of 2020 and the contraction during Q2 is expected to be far steeper,» said Joseph Waight, Belize's Financial Secretary.

With 39 cases of infection and 2 COVID-related deaths, it remains one of the countries least affected by the health emergency.

The tremendous weakness of this 400,000-inhabitant nation stems from its dependence on tourism from the United States, on its vulnerability to weather-induced natural disasters, and on worsening violent crime conditions.

Macroeconomic management is also frail. In December, public debt was above 90% of GDP, the current account deficit was large (7%-8% of GDP)

and projected to remain large over the medium term, international reserves were just below 3 months of imports of goods and services, and

the local tax system was inefficient and inequitable, an International Monetary Fund report stated.

Will Belize get out of this brutal tailspin? In the short run, some financial maneuvering will be required. On July 17, the government announced a proposal for bondholders to capitalize interest coupons payable this year and at the beginning of 2021. "This gives us the best chance of riding out this storm while not materially prejudicing the bondholders' position," the Secretary said.

Mounting international pressure to avoid financiers

strangling small countries in distress will help. The Executive Secretary of UN's ECLAC, Alicia Bárcena, is strongly in favor of alleviating payments by swapping climate change adaptation for debt and even by straightforwardly stopping debt payments in the Caribbean, a geographical region in which Belize is almost always placed.

The Belizean ambassador to the Organization of American States, Daniel Gutierrez, feels that his government has done all it can. "It has frozen salaries, cut allowances, and closed tax loopholes," he said. Now it is struggling with multilateral financial institutions to finance its economic rescue plans.

Gutierrez regrets that multilaterals categorize Belize as a middle-income country. This makes it ineligible for low-cost financing. He believes that vulnerability, and not GDP-per-capita, should be the indicator used to differentiate countries.

Bárcena agrees with the need to modify the criteria. "Concessional financial support for the Caribbean is imperative, even if they are considered middle-income countries," she stated in a recent press release.

New challenges Belize's international airport will reopen in August and that could ease the strain slightly. It will take many months before tourism reaches pre-COVID levels. The country received close to 500,000 international tourists in 2018.

In the meantime, Belize must contend with an estimated 18% unemployment rate, up from 8% in 2019. Youth unemployment could easily reach 40%. This might be lethal when combined with the fact that the country consistently ranks among the worst five in the world for homicides, per the UN Office on Drugs and Crime.

In the long term, Gutierrez says, Belize should aim to be less reliant on tourism, in order to reduce its vulnerability to external shocks. For now, however, the harsh truth is that Belize has fallen into the economic abyss and it will be very hard to get out again. **LT**

Photos: Pixels

**"CONCESSIONAL FINANCIAL SUPPORT FOR THE CARIBBEAN IS IMPERATIVE, EVEN IF THEY ARE CONSIDERED MIDDLE-INCOME COUNTRIES": BÁRCENA.**

SEE MORE AT [WWW.LATINTRADE.COM](http://WWW.LATINTRADE.COM)



# Democracy at Risk

\* by Cynthia J. Arnson

**O**f all the analyses of the regional economic devastation wrought by COVID-19, perhaps none is as sobering as the July 15 report by the UN Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC). Revising its earlier estimates, ECLAC projected that the region's GDP would shrink by a staggering 9.1 % in 2020, swelling the ranks of the unemployed by 18 million over 2019 levels. ECLAC predicted that an additional 45.4 million Latin Americans would fall into poverty, bringing the total population in poverty to 230.9 million (37.3 % of the population). The UN body admitted that the predictions don't apply equally across countries, and that governments are implementing a variety of policies to support the incomes of the most vulnerable. Nonetheless, it predicted that inequality will worsen in what is already the world's most unequal region.

While the economic prospects can be quantifiable, it is less clear what the impact of such massive and deep economic pain will be on politics and democracy. Given the heterogeneity of countries of the region, there is no single answer. There are consistently high performers—Uruguay and Costa Rica—and others with chronically miserable rankings—Venezuela and Nicaragua. But there is every reason for deep concern that the erosion of livelihoods will batter the region's still-fragile democracies in negative and potentially irreversible ways. Indeed, there is ample evidence to demonstrate that that process had already begun before the ravages of COVID-19.

Consider the pre-pandemic baseline. In late 2018, the Chile-based polling firm Latinobarómetro reported that support for democracy had fallen to 48 % of the

region's population, down 5 percentage points from the previous year and a decrease of 13 % since

2010. Almost 30 % of those polled were indifferent as to the kind of government they preferred, with young people even more apathetic. Equally striking, only 24 % of the public reported feeling satisfied with democracy, the lowest number since Latinobarómetro began polling in 1995. Vanderbilt University's Latin American Public Opinion Project (LAPOP) reported slightly better but still alarming figures. LAPOP's 2019 survey found that support for democracy was at an all-time low, falling from 69 % in 2008 to 58 % a decade later. Satisfaction with the way democracy works stood at less than 40 % region-wide. LAPOP's analysis has shown that economic concerns, high crime, and corruption are correlated with the decline in support for democracy and an increase in support for military coups.

The fall in support for democracy in the second decade of the 2000s corresponded with mediocre growth rates in most of the region between 2014 and 2020, the lowest in seven decades. This means that economic backsliding matters for politics. Economic decline also thwarts the ability of democratic governments to deliver what citizens, especially an emergent middle class, demand. Deficient performance is worsened by the lack of transparency in government. The grotesque corruption scandals of the last several years ignited a wave of indignation that has yet to subside. Millions of people poured into the streets of Chile, Colombia, Ecuador, and Peru, to name a few, in late 2019, to demand more inclusive societies in political, economic, and social terms, as well as more transparency in government.

The pandemic and subsequent lockdowns have cooled these protests, but COVID-19 has laid bare and exacerbated structural inequalities and institutional weaknesses, suggesting the protests will reemerge eventually, with even greater force. Here are some warning signs about the coronavirus' threat to democratic governance in the near and mid-term.

**The public will opt for leaders pledging to address the economic pain, regardless of their democratic credentials, or how realistic their promises might be.**

## **EMBOLDENING THE AUTHORITARIANS:**

**1**

Governments that were already authoritarian when the pandemic emerged have used the quarantines to repress and persecute political opponents and critics in an effort to consolidate control. Venezuela's pro-regime Supreme Court has stacked the electoral tribunal and replaced the leadership of opposition political parties in advance of December's legislative elections. The regime has jailed doctors and journalists who attempt to report on the true extent of the country's health crisis. The pandemic has also exacerbated the authoritarian tendencies of leaders like El Salvadoran President Nayib Bukele. The attack on science-based responses to Covid-19 has been acute in Nicaragua, and nowhere more acute than in Jair Bolsonaro's Brazil, currently the epicenter of the region's coronavirus infections.

## **A WIDENING CHASM:**

**2**

The pandemic has pushed into bold relief the gap between formal and informal workers, who constitute over half of the region's labor force (and as much as 70 % in Peru and 80 % in Bolivia). The contrast between those who can afford to remain in lockdown and those who must work outside the home to survive, those who can telework versus those who can't, has never been greater—or more visible. The digital divide means that students without internet or a computer at home will fall even further behind educationally; and access to public versus private health care has become not just a matter of quality, but one of life or death. The politicization of inequality in the 2019 protests constitutes a potential time bomb, especially if a slow recovery appears to privilege those at the top of the pyramid rather than the bottom or the middle.

## **IT'S THE CORRUPTION, STUPID:**

**3**

Crises can bring out the best in people. They can also bring out the worst. The amount of money pumped into public health sectors alone to respond to Covid-19 has led to an explosion of malfeasance by federal, state, and municipal officials across the region. The examples are shocking at a time of such widespread hardship. The fact that investigations are underway in nearly a dozen countries is salutary, but failing to bring criminals to justice will breed cynicism and mistrust, if not fury.

## **COPS AND ROBBERS:**

**4**

The OECD estimates in 2020 that one in five young people in Latin America and the Caribbean is unemployed, three times the rate of adult unemployment. Unemployed youth in poor neighborhoods have long been easy targets for recruitment into gangs and other criminal groups. In addition, from Mexico to Brazil to El Salvador, reports indicate that gangs and criminal groups have taken over the humanitarian response to Covid in some poor areas. And people's sheer desperation may lead to a rise in crime in order to satisfy basic needs. Gender-based violence and the murder of women and girls has soared during periods of lockdown, with complaints doubling in some countries, according to the World Bank. Public demands to restore law and order will tempt officials to respond with heavy-handed tactics that in the past have led to human rights abuses, swollen and out-of-control prisons, and security forces that defy civilian control, further eroding the rule of law.

In a number of countries, policies implemented by political leaders have served to boost presidential popularity ratings, but in other countries the pandemic has crushed the legitimacy of political leaders. Patience with the official response will wear thin as the recession continues to bite and people's situation fails to improve or deteriorates further. The pandemic has laid bare the fragility and inadequacy of social safety nets and institutional capacity across a range of government functions. While some people may be too focused on day-to-day survival to pay much attention to politics, others have already begun to take to the streets in an outpouring of frustration and anger. It should give pause that El Salvador's Bukele has, at the time of this writing, the highest approval ratings of any president in Latin America. This alone serves as a sobering indication that in the face of crisis, preservation of democracy may be low on the list of public priorities. As the region heads into the next super-cycle of presidential and legislative elections, chances are high that the public will opt for leaders pledging to address the broad economic pain, regardless of those leaders' democratic credentials, or even how realistic their promises might be. **LT**

\* CYNTHIA J. ARNISON , Director, Latin American Program, Woodrow Wilson International Center for Scholars

# Bancos: como ser relevantes en el 2022



Adrián Zadeh  
CEO de J. Safra Sarasin  
Asset Management



Jaime Morales  
Socio McKinsey & Co.

Viene un período de fusiones, de incorporación de tecnología, de más flexibilidad y mejor administración de riesgo.

30

**E**l sector financiero sufrió cambios fundamentales este año. Con muchas menos oficinas y el mundo más virtualizado, los clientes hicieron sus transacciones desde computadoras y móviles con una intensidad que habría parecido de ciencia ficción hace apenas un año.

Las tasas de interés mundiales se pusieron en cero, los capitales se fueron de América Latina a una velocidad nunca vista. Los clientes tuvieron que ser refinanciados, se redujo la demanda de crédito, y hacia el futuro, bajarán los márgenes y se deteriorará la calidad de los préstamos.

Además, los nuevos bancos digitales, los retadores o *challengers*, como se les conoce, montados sobre sus plataformas digitales, hacen giros baratísimos, aprueban créditos en minutos y no en días, y amenazan frontalmente las participaciones de mercado de los bancos tradicionales.

¿Cómo se mantendrán relevantes los banqueros en años que vienen? "Los bancos estamos acostumbrados a estar en un entorno bastante competitivo. Creo que la competencia de challengers nos va a ayudar muy significativamente a innovar y a desarrollarnos", dijo Martín Zarich, gerente general del BBVA Argentina.

Jaime Morales, socio de la consultora McKinsey, destacó tres elementos que caracterizarán a las entidades financieras exitosas de los años que vienen. El primero es la fortaleza financiera para resistir los cambios en el entorno de su industria. El segundo es la innovación y la flexibilidad para ajustarse a las nuevas formas de trabajar, de consumir y de generar valor. Las ganadoras serán aquellas que sean capaces de reinventarse más rápidamente. El tercero es la mejor gente. "La atracción, el desarrollo, la retención y el nivel de entusiasmo del talento en las organizaciones serán una diferencia fundamental", dijo.

## MENOS BANCOS

Para Adrián Zadeh, CEO de J. Safra Sarasin Asset Management, desde ahora los bancos tradicionales tendrán que ser capaces de reducir sus costos operativos, de recortar la cantidad de sucursales y de eliminar líneas de negocios que no sean rentables. Buena parte de eso se logrará digitalizando la operación.

También cree que eso abre una oportunidad enorme para que los bancos más fuertes compren otras instituciones y que las entidades financieras más pequeñas se fusionen para permanecer en el negocio con la escala adecuada y tener menores costos de fondeo. "Es una tendencia que apareció a nivel mundial después de la crisis financiera de 2008 y 2009. Creo que se acelerará como consecuencia de la pandemia".

## ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

Por su parte, Juan Carlos Mora, presidente Bancolombia, destacó que la administración de riesgo es uno de los retos fundamentales que debe enfrentar la banca en este momento. "Los modelos que veníamos construyendo desde hace tiempo hoy no funcionan", dijo. Las condiciones actuales los dejaron sin capacidad de predicción.

Los modelos deben incorporar más tecnología asociada con inteligencia artificial para aprovechar al máximo la información en la predicción de la capacidad de pago de los clientes. Los modelos tomarán información no contable como las transacciones y los flujos de dinero. "Al lado de los canales digitales, este es el reto de innovación más grande que tenemos", concluyó.



Juan Carlos Mora,  
Presidente Bancolombia

## REGULACIÓN FINANCIERA

"El proceso de contratación de servicios aún es muy burocrático. Aún es muy presencial. Creo que hay cambios que necesitamos para adecuarlo a una situación remota, a una situación digital", afirmó Gabriel Moura, gerente general de Itaú Corpbanca.

Sin embargo, no recomienda modificaciones innecesarias. "Veo en diversos países una serie de iniciativas regulatorias como una respuesta política al momento que se vive. Eso también trae riesgos de largo plazo para las instituciones". Considera que es muy importante equilibrar las expectativas regulatorias con las necesidades de corto plazo; la estabilidad de largo plazo con los cambios tecnológicos.



Gabriel Moura,  
Gerente general de Itaú Corpbanca.

## TECNOLOGÍA

Si bien la tecnología será el gran acelerador del sector, también será una nueva fuente de incertidumbre. Nadie sabe bien cuál será la próxima aplicación o la próxima plataforma que modifique las preferencias de los clientes y la fisonomía de la industria.

La clave, dijo Edgardo Torres, director ejecutivo para América Latina de la fintech alemana Mambu, está en la flexibilidad. Pero más importante, la flexibilidad se consigue fundamentalmente con tecnología: estructuras modulares y plataformas abiertas en la nube.

Las arquitecturas compuestas permiten incorporar las mejores aplicaciones existentes en el mercado, para atender desde procesos de pagos hasta la consecución de los datos de KYC, explicó. La ventaja está en que todo se puede cambiar como un Lego, según el estado del negocio y las necesidades operativas, señaló.

## LEALTAD

Los clientes seguirán confiando en la banca, dijo Juan Cooper, gerente general ejecutivo del Banco Estado de Chile. Pero para mantener la confianza y la preferencia de los clientes considera que los bancos deberán ofrecer más canales digitales y nuevos puntos de atención física como las corresponsalías no bancarias. También deben garantizar un servicio sin interrupciones, con mayor ciberseguridad y fortaleza contra fraudes.

Considera que los bancos tendrán que ser capaces de traspasar a sus clientes los menores costos y la eficiencia que ganen con el cambio de procesos y con tecnología. "Seguramente nos va a permitir entregárselos a nuestros clientes niveles de servicio y productos que sean adecuados a

[VEA EL TEXTO COMPLETO EN WWW.LATINTRADE.COM](http://VEA EL TEXTO COMPLETO EN WWW.LATINTRADE.COM)



# Digital transformation at the world's largest brewer

How is **AB InBev** winning the hearts and minds of customers.

Interview with CTO, **David Almeida**.



A few years back, the executive team at the world's largest beer brewer, AB InBev, felt comfortable not being a digital company. "We had been around for hundreds of years, in a business that was not subject to disruption like technology was," said David Almeida, the firm's Chief Strategy and Technology Officer, in his interview with Latin Trade. "At technology companies, you can have a great product now [but] someone can come, out-innovate you, and you disappear tomorrow."

However, the company's view has sharply shifted. It has realized that the lack of a robust digital strategy increased its chances of becoming irrelevant in the future, Almeida stated. Amazon and Alibaba, for instance, had vast amounts of data on consumers, and more importantly, on AB InBev customers. "Over time they can build products that come into our space".

The brewer was arriving late to the game, Almeida conceded, but the opportunity to build one-to-one digital connections with its stakeholders was still there. "We are a platform at the center of our ecosystem, and we believe that we have the unique opportunity to connect our hundreds of thousands of suppliers, the six million customers we visit on a weekly basis around the world, and the billions of consumers who love our brands."

This year, COVID-related lockdowns greatly accelerated e-commerce adoption. Connecting directly to consumers became a critical matter. Direct-to-consumer projects jumped from seventh to second in the firm's digital priorities, Almeida stated. Along those lines, the company aggressively grew Zé Delivery and TuCerveza.do in Latin America.

But the consumer space is full of activity and competitors, he said. It would take time to develop appealing products and it would not be easy to compete head-to-head with Amazon in that realm.

That's why the first concern in AB InBev's digital transformation agenda is building a digital bridge to its customers (retailers, bars, and restaurants). "Short term, our biggest opportunity is our customer base," he said. It is the segment where they can make the biggest impact and it is not crowded like the consumer field. "It is more like virgin territory."

Third on its priority list is connecting 150 breweries around the world. Sensors at different stages of the process, together with AI software, monitor production to avoid waste and to improve product quality. The long arm of AB InBev's IoT even reaches as far as its point-of-sale fridges, where algorithms plan maintenance and significantly reduce the problem of products going out of spec.

How far does the beer maker want to take this strategy? On the customer's side, the brewer's goal is to redesign connections. AB InBev wants to upgrade this relationship by providing better services to increase their loyalty, but above all, by helping retailers expand their business. "It's an ecosystem, not a zero-sum game. We can add value to them. Help them improve their business."

On the consumer side, in the past, beer was big TV commercials, billboards, and big sporting events, he said. Today, much more efficient internet channels can be used to communicate with each consumer individually. Upgrading AB InBev business centers around understanding and building better communication with consumers. "Do not interrupt them and provide relevant content". **LT**

# Private investment to restore Latin America's degraded landscapes



\* Walter Vergara

**A**griculture and forestry play a key role in the economy and the social fabric of Latin America and the Caribbean. According to the World Bank, these sectors contributed 5% of the region's GDP and 14% of its employment in 2019. In addition, LAC has a growing contribution to global trade in food, feed and fiber, representing 23% of the value of its total exports.

Regrettably, unsustainable land use practices have resulted in the destruction of 35 million hectares (Mha) of forests, savannahs, mangroves and other biomes since 2000<sup>1</sup>, adding to the 350 Mha of already degraded landscapes. This damage has serious consequences for people and the environment: lost agricultural productivity, degraded watersheds, impoverished biodiversity, and higher carbon emissions. Indeed, from a climate perspective, the land use sector now accounts for 57% of all greenhouse gas emissions<sup>2</sup> in the region. Clearly, this is not sustainable. Our ecosystems and economies cannot absorb this pace of destruction for much longer.

But, it does not need to be this way. Revitalizing degraded landscapes and conserving natural ecosystems together can constitute an approach to maintain and restore lost natural capital while yielding financially attractive returns, creating jobs and promoting welfare for rural economies. Analysis shows that restoration pays up to \$30 in economic benefits for every dollar invested. But, competing demands on public sector budgets, including those now imposed by the COVID-19 health emergency, imply that most of the resources for landscape restoration and conservation

## INITIATIVE 20X20

is a continent-wide effort to restore and conserve 20 million hectares in the region by 2020.

would need to come from the private sector, initially from impact investors interested in environmental, social, and economic returns. Under Initiative 20x20, a continent-

wide effort to restore and conserve land 20 Mha in the region by 2020, the premise that landscape restoration can be environmentally sound, economically wise, and financially attractive is being tested.

Fortunately, early results seem to back up the premise. The financial partners, including a good number of impact investment funds, of Initiative 20x20 have reported that they have conserved and restored millions of hectares of land across nearly 200 distinct projects, since it was launched. Together, they have committed \$2.5 billion in the form of risk capital, to be deployed in the development of such a portfolio.

These projects are conserving native forests, managing landscapes through agroforestry arrangements that blend crops like coffee, citrus, nuts, oilseeds, and cocoa with growing and conserving trees; restoring grasslands, adding trees to pasture in silvopasture systems, and reforesting land with native species in biodiverse arrangements. Also, significant resources have been applied toward ecological restoration of damaged landscapes, secondary forest restoration and the recovery of habitats important for conserving biodiversity of global importance. Amongst the most successful enterprises are those that combine immediate benefits for communities, and local enterprises, with the long term returns that restoration can bring.

There is still much work to do. At COP 25, ministers of the environment and agriculture from across Latin America laid out a new, even more ambitious agenda for the partners of Initiative 20x20, suggesting a goal of conserving and restoring 50 Mha by 2030 and the inclusion of 30 Mha of restoration into their national commitments to the Paris Agreement on climate change.

This is a good path to marry economic prosperity with environmental sustainability. **LT**

\*WALTER VERGARA Senior Fellow, Coordinator Initiative 20x20

1 <http://earthenginepartners.appspot.com/science-2013-global-forest>

2 [https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/123115955/Zero\\_Carbon\\_Latin\\_America\\_rev.pdf](https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/123115955/Zero_Carbon_Latin_America_rev.pdf)

SEE MORE AT [WWW.LATINTRADE.COM](http://WWW.LATINTRADE.COM)

PEPSICO

# Caring for the environment in food and packaging

As one of the world's leading producers of food and beverages, PepsiCo has adopted sustainability as a core value, introducing practices to reduce consumption of natural resources in processing, and cutting back on the use of materials such as plastic in packaging.



© Mónica Bauer,  
Vice President  
of corporate affairs  
for PepsiCo  
Latin America

**W**e are working to create sustainable food systems," said Mónica Bauer, vice-president of corporate affairs for PepsiCo Latin America speaking about the aims of the company's sustainability policy. The company's products, which include Quaker, Gatorade and Frito-Lay as well as the namesake soda, are sold in more than 200 countries and territories. Its 22 brands generate more than \$1 billion each in estimated annual retail sales.

The commitment to sustainability can be seen across the company's businesses, starting with agriculture. "As an agroindustrial company we are passionate about seeking sustainable supplies," Bauer told *Latin Trade*. The goal for 2025 is for a 100% of its agricultural process to be sustainable. This has already been achieved in Brazil, for example, for the cultivation of potatoes, PepsiCo's most-used agro product worldwide.

"We are practicing sustainable agriculture with regards to the environment, with an economic model of fair prices and a social model that creates wealth in the community," said Bauer.

With regards to water – the main natural resource in the production of food and drinks – PepsiCo has adopted a range of sustainability goals. These include the target to improve by 2025 the usage of water by 25% in regions where the water supply is at high risk. "In Latin America we have reduced consumption of water by 14.8% in our food manufacturing plants, and by 16% in all of the drink-related operations," Bauer said.

Plastics also play an important role in the sustainability strategy. "Our vision of sustainable plastics is to manage it so that our packaging never becomes waste," Bauer said. To that end, the company has adopted a three-pronged approach: reduce, recycle and reinvent.

At present, 83% of the materials used in PepsiCo's packaging and drinks in Latin America are recyclable, and, since March 2019, the company has been working on a program aimed at recycling as much as 6,000 tons of materials per year in 10 countries.

Other key parts of the company's sustainability program include mitigating climate change, developing new products, diversity in the workplace and the empowerment of women. Recognizing that shareholders and customers alike demand concrete results, PepsiCo has established firm targets and can show how its efforts are bearing fruit. **LT**



© PepsiCo has a wide approach to sustainability.



La mejor manera de estar en contacto con las noticias de negocios de América Latina, en tres posibilidades:

#### LATIN TRADE DAILY

La herramienta online clave de inteligencia de mercado que provee noticias, análisis y estadísticas sobre la actividad empresarial en América Latina.

#### NEWSLETTER PARA CFO

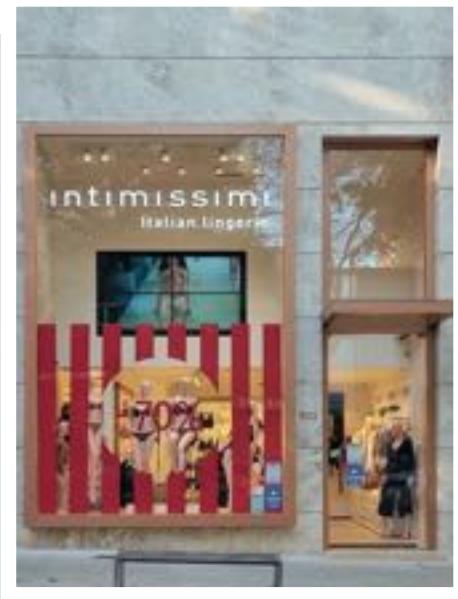
Una publicación mensual distribuida entre un listado exclusivo de 2.000 directores de finanzas, tesoreros y ejecutivos del sector financiero de las empresas más importantes de la región.

#### LATIN BUSINESS TRAVELER

El newsletter más importante de cobertura regional que presenta noticias y tendencias en viajes de negocios y ofrece datos útiles para los viajeros ejecutivos.

Suscríbase a [latintrade.com](http://latintrade.com), una fuente de información clave para el mercado latinoamericano. Tenga acceso a más de 28 rankings, índices y estadísticas exclusivas, obtengalos nombres de los empresarios y ejecutivos más influyentes y poderosos de la región, entérese de las principales iniciativas de RSE y mucho más.

# Rua Oscar Freire: la nueva definición de lujo



Fotos: Allen Ferrauto.





La Rua Oscar Freire es la referencia obligada del diseño de moda en Latinoamérica. Mezcla tiendas de marcas internacionales con las de los mejores diseñadores brasileños.

**L**a Rua Oscar Freire en São Paulo tuvo fama de ser la octava más lujosa del mundo y la segunda de América, después de la Quinta Avenida de Nueva York. Todavía están los almacenes de las marcas internacionales y brasileñas más famosas. Sigue siendo un referente para la moda del hemisferio. Sin embargo, el adjetivo lujosas o la posición que ocupe en la clasificación de las calles costosas ya no les preocupa tanto a quienes venden allí.

Ya no los desvela disputar el título de la calle más cara de Brasil con la Garcia D'Ávila en Rio de Janeiro. El hecho de que el arriendo de una tienda de unos 200 metros cuadrados puede costar cerca de US\$10.000 al mes al final del año pasado es más un dato curioso que un elemento estratégico.

“Superamos la denominación de lujosa”, explicó Rosangela Lyra, presidenta de la Asociación de Comerciantes de los Jardins e Itaim. Antes de la pandemia y mucho más ahora, los almacenes de esa calle quieren ser reconocidos por una definición de lujo más amplia, señaló. Quieren ser la referencia de quienes piensan en calidad de vida.

Primero, porque es un lugar para caminar. Con la pandemia, las personas le dan ahora más importancia a caminar por las calles, a ver vitrinas. “Es lo que hacen cuando viajan”, dijo Rosangela Lyra. Todo el ambiente de diseño de la Oscar Freire les ofrece a los transeúntes la oportunidad de vivir la ciudad de una manera grata, añadió.



⌚ Galeria Melissa, con la innovadora colección de calzado plástico



⌚ Maria Filó. Esta marca de ropa femenina abrió su primera tienda en Ipanema en 1997.



⌚ En Amaro guide shop se pueden ver los productos y recibirlos gratuitamente en casa.

Las tiendas de esa calle estuvieron cerradas tres meses, por lo que las ventas han caído al menos 25%, estimó Lyra. "Perdimos un cuarto del año. Ahora están abiertas, pero no hemos alcanzado el pico del año pasado.

## "EL COMERCIO ABIERTO SE ESTÁ VALORIZANDO"

La gente sigue cautelosa. El regreso del comercio será paulatino".

En lo que va del año, 5,7 millones de brasileños se volvieron compradores en internet. Con el énfasis que tantos comercios le están poniendo a la promoción de las ventas en línea, se podría pensar en que vendrá una situación difícil para el comercio en las calles.

Sin embargo, tanto las casas de moda de la Oscar Freire como los clientes están valorizando más que antes el comercio en esta calle. "El comercio abierto se está valorizando. Algunas marcas cerraron sus tiendas en los shoppings y se mantuvieron en la calle".

Rosangela Lyra empezó a ver las pruebas iniciales de esa tendencia en los dos últimos fines de semana de julio. Incluso aunque permanecen algunas tiendas cerradas, una muy buena cantidad paulistas, rigurosamente enmascarados, acudieron a la calle. "Muchos de ellos llevaban bolsas de compras", añadió.

La Rua Oscar Freire seguirá siendo una referencia célebre para la moda latinoamericana. Si se incluyen algunas de las calles transversales y otras paralelas como la Alameda Lorena, que son su zona de influencia comercial, también lo será para tendencias experimentales y sustentables. Pero lo mejor para los que la quieren, con seguridad, seguirá vendiendo. **LT**

# Arquitectura, la gran igualadora

Entrevista con el premio  
Pritzker de arquitectura  
**ALEJANDRO ARAVENA**

**L**OS GROUPIES del arquitecto chileno Alejandro Aravena saben que las conversaciones con él siempre son inteligentes, interesantes y provocadoras. Nunca deja de ponerles una luz diferente a problemas que posiblemente hemos visto mil veces de la misma forma. Es extraño, por ejemplo, que en momentos en los que un buen diseño se asocia tantas veces con lo monumental, con la opulencia, con el uso masivo de todos los recursos, un arquitecto ganador del premio Pritzker -el máximo galardón global en esa profesión- abogue por eliminar lo superfluo y que diga que la escasez no restringe la creatividad sino que, al contrario, la propicia.

Las ciudades son uno de los objetos principales de trabajo de Aravena. Esas que son a la vez fuente de las oportunidades, porque concentran el trabajo, la educación, la salud y la recreación, y de segregación, de presiones sociales y de problemas de inseguridad, marginamiento y pobreza.

En América Latina, la región más urbanizada del planeta, parece crucial preguntarse si la arquitectura puede ayudar a resolver esos problemas urbanos. La práctica profesional de Alejandro Aravena es la muestra más potente de que, efectivamente, se pueden correr los límites del buen diseño y de la buena arquitectura para resolver algunas de las dificultades más importantes.

**“CUANDO NO HAY RECURSOS SUFICIENTES, LAS ESTRATEGIAS DEL ESTADO Y DE LOS MERCADOS SON DOS: ACHICAR Y ALEJAR”**

 Alejandro Aravena

# “EL ARTE EN ARQUITECTURA, MÁS QUE UNA CUESTIÓN ESTÉTICA O DE BUEN GUSTO, TIENE QUE VER CON ESA CAPACIDAD DE CAPTURAR LO INTANGIBLE”



Foto: Cortesía Elemental Arquitectos

● Proyecto de vivienda incremental de Yungay (240 unidades) “Entre Ríos”, parte del Plan de Vivienda de Trabajadores de Arauco.  
Año de construcción 2015-2017

Sus proyectos, por ejemplo, impiden que se acumule la inconformidad que genera la desigualdad en la calidad de vida. “¿Por qué en este espacio de la ciudad donde yo vivo es todo tan malo y el lugar a donde yo voy a trabajar o a estudiar es de Primer mundo?”, ilustró.

La solución que le ha dado a este problema ha sido reconocida en todo el mundo. Hace años, Alejandro Aravena acogió la sugerencia del exalcalde de Barcelona Joan Clos en el sentido de invertir la relación entre riqueza y buena ciudad. “Convencionalmente se piensa que primero tenemos que ser ricos y una vez que seamos ricos el ministro de Vivienda va donde el ministro de Finanzas y le pide dinero para hacer una buena ciudad”, explicó. Aravena demostró que, al contrario, la construcción de una buena ciudad puede ser la causa y no el efecto del crecimiento económico.

Sus viviendas sociales partieron del hecho de que las políticas públicas de vivienda no son capaces de ofrecer casas con estándares de clase media. “Una familia de clase media necesita [un área] entre un tercio o el doble más de lo que se puede entregar”.

Por eso las familias mismas terminan ampliando sus casas con su dinero, y usualmente con diseños inadecuados y con estructuras que no pueden soportar sismos, deslizamientos o tormentas. “Esa construcción en el tiempo se pone riesgosa”.

Entonces Aravena entregó todo lo difícil desde el comienzo: las instalaciones hidráulicas y eléctricas y la estructura que les permite a las familias duplicar el área en el futuro, no hacia arriba, como siempre, sino hacia un lado.

Además, estableció espacios públicos suficientes y bien definidos. Manhattan, dijo, tiene una relación uno a uno entre espacios públicos y privados, mientras que en asentamientos informales esa relación baja a uno a diez.

Con esas ideas, consiguió construir con una densidad alta. Así pudo acomodar sus viviendas en tierras más

costosas, más cerca del centro de la ciudad, con menos problemas de desplazamiento hasta los lugares de trabajo y sin la marginalidad que crean los desarrollos tradicionales. “Cuando no hay recursos suficientes, las estrategias del Estado y de los mercados son dos: achicar y alejar”, dijo.

Puestos todos esos elementos, las viviendas se vuelven una herramienta financiera poderosa. Tiene un buen valor inicial por su ubicación y por su dotación de espacios, de servicios y estructuras. Incorporan inversiones familiares en la expansión, pero como pueden crecer sin riesgo, se valorizan cuando se expanden.

Esas viviendas aprovechan mejor la transferencia de fondos públicos a las familias. Esa transferencia se hace por una única vez y es, de lejos, la más importante que un hogar latinoamericano recibe en su vida, señaló. “Más allá de proteger contra la intemperie, en la medida en que aumenta de valor en el tiempo, la vivienda puede funcionar como una herramienta económica que permite hacer más cosas. Eso se desaprovecha cuando los procesos de ampliación deterioran la vivienda y deterioran el barrio”.

## LOS NUEVOS PROYECTOS

Alejandro Aravena sigue extendiendo esa idea a proyectos de otra naturaleza. “El más radical de todos”, calificó, es el que les llevará una unidad esencial de servicios de agua potable, alcantarillado, electricidad, y una estructura que permita el crecimiento futuro, a los ‘campamentos’, como se les dice a las favelas en Chile.

El distanciamiento y el lavado de manos que se necesitan para controlar la pandemia de covid-19, son imposibles para 50.000 familias que viven hacinadas, sin servicios adecuados en los campamentos.

Muy típico de su visión transformadora, anunció cambios para resolver en tiempo mínimo y con un presupuesto restringido, el problema para esas familias, las más vulnerables de Chile. “Vamos a tener que crear una nueva



Proyecto de vivienda incremental de Iquique, Quinta Monroy. (93 unidades). Construcción: 2003-2004. **Antes**



**Después**

tipología, que será una innovación para la política pública. Va a requerir ajustes en los estándares con los que se está ejecutando la política de vivienda".

También pondrá a prueba sus ideas en otro frente apasionante. Sin dar detalles, porque es un proyecto que está en una fase inicial, señaló que su nuevo trabajo con la comunidad mapuche incorpora ternas emocionales, culturales y simbólicos.

La relación de la comunidad winca ("blanca") con la mapuche genera una gran tensión social en el país. De hecho, esa fue una de las causas del Estallido Social de 2019. Pero parte de los prejuicios, la discriminación y el miedo de esa relación tiene origen en el desconocimiento mutuo, dijo.

Su tarea consiste en usar la arquitectura para crear ese conocimiento de ambas partes y luego, para convertir fuerzas intangibles en formas. "Algunas de las fuerzas en arquitectura son muy concretas: el presupuesto, la ley. Pero hay otras intangibles como las dimensiones simbólicas. Lo que nosotros llamamos las certezas inefables".

En esta labor la precisión técnica pierde algo de su importancia. "La impecabilidad técnica es una condición necesaria pero no suficiente para resolver problemas que están cada vez más cargados de dimensiones blandas, intangibles, emocionales". Hasta hace poco entender lo inexpresable era casi un adorno, añadió. "Hoy es el núcleo de la discusión".

#### PREGUNTAS EXTRAORDINARIAS

Después de hablar con Alejandro Aravena no cabe duda de que la arquitectura puede hacerles frente con éxito y simultáneamente a porciones grandes de fenómenos tan fuertes como la reactivación económica, la pandemia y el Estallido Social, la movilidad social y la inclusión. Pero su método se puede extender todavía más, por ejemplo, a la crisis de legitimidad, cuando lo legal no tiene legitimidad.

Aun en este dominio tan delicado, encontró que muchas diferencias entre personas o grupos se pueden discutir y dirimir, cuando no se recurre a razones técnicas o al argumento de hacer acatar la ley a toda costa. La fórmula está en incluir componentes simbólicos, blandos, difíciles de medir.

La arquitectura como arte permite captar dimensiones intangibles de los problemas y hacerlas visibles y concretas, afirmó. "El arte en arquitectura, más que una cuestión estética o de buen gusto, tiene que ver con esa capacidad de capturar lo intangible, de avanzar con certezas parciales. Esas herramientas estaban en el núcleo de nuestra profesión, pero eran usadas para cuestiones laterales. No se veían como algo central".

Esa visión tiene una dimensión colosal para resolver problemas de legitimidad. Por ejemplo, aclarando qué es y para qué se usa lo público, o qué es lo privado en los sitios de vivienda.

Además, el momento puede ser paradójicamente perfecto para hacerlo. La pandemia, como ya lo hizo el terremoto y el tsunami de 2010 en Chile, hicieron daños tan profundos que las preguntas pueden ser más osadas que nunca. "En circunstancias normales tú ni siquiera te planteas que puedas moverle el eje a una ciudad. Pero cuando un tsunami destruye un 80% de una ciudad, puedes hacerte preguntas que en circunstancias normales no habrías podido hacerte. En este sentido, la crisis que tenemos al frente nos presenta la posibilidad de hacer cambios que en circunstancias normales no habríamos hecho".

La pandemia hizo evidente el problema de los campamentos, dijo Alejandro Aravena, que reconstruyó la ciudad de Constitución tras el tsunami. "Probablemente son ese tipo de preguntas las que podemos abordar, sólo porque tenemos esta circunstancia extraordinaria". **LT**

VEA EL TEXTO COMPLETO EN [WWW.LATINTRADE.COM](http://WWW.LATINTRADE.COM)



Detalles de Planta de Angra III en proceso de construcción

# Brasil prepara su escenario energético para los próximos 30 años

**E**n el caso de la energía, Dios es brasileño”, dice Celso Cunha, presidente de la Asociación Brasileña para el Desarrollo de Actividades Nucleares (ABDAN). “Tenemos todas las fuentes de energía y en abundancia, una reserva de gas monstruosa, carbón, la séptima reserva mundial de uranio –enumera a *Latin Trade*–. Por eso es importante planificar. Y ahí está la parte difícil, escoger el camino”.

Con una visión estratégica de largo plazo, Brasil trabaja en un plan energético a 30 años que avanza a paso firme. Ya está en la etapa de consulta pública, que se puede prolongar hasta septiembre, luego se incorporarán los cambios pertinentes y antes de fin de año verá la luz.

El plan es un *road map* hasta el 2050 que prevé un aumento en 3,3 veces del consumo de electricidad y en 2,5 veces el de la demanda (necesidad de infraestructura) entre el 2015 y el 2050, según los números que maneja la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Energético que encabeza Reive Barros dos Santos. El desafío fue armar un plan que fuera estratégico en cuanto a tecnologías y proyección de futuro y, a su vez, pudiera combinar la mayor diversidad de fuentes de energía de acuerdo con las posibilidades de Brasil.

“Vivimos un momento de transición energética en el mundo –dice–. Estamos hablando de fuentes de bajo carbono, uso eficiente de recursos energéticos, digi-

talización, renovación tecnológica, cambio climático, desarrollo sustentable. Todo el escenario tiene que estar representado en ese plan, porque hay que considerar todas esas variables”.

En este plan PNE 2050, la energía nuclear tiene un lugar. No sólo por su importancia como energía de base para complementar la hidráulica (que hoy es el 65% de la energía producida en el país), sino por el impacto que la tecnología atómica tiene en áreas ajenas a la generación eléctrica.

“(La tecnología nuclear) no es sólo energía. Es toda una cadena productiva muy importante estratégicamente para el país”, dice Cunha. Por eso los equipos de trabajo analizaron el impacto en la medicina nuclear, la defensa, el control de insectos, la desalinización y los usos industriales.

## A MÁS POBLACIÓN, MÁS CONSUMO

La proyección de la Secretaría de Planeamiento estima que la población brasileña crecerá de 205 millones de habitantes en 2015 a 224 millones en 2030 y 226 millones en 2050. Medido por hogares, el crecimiento va desde 65 millones en 2015, a 82 y 98 millones, respectivamente, en los años proyectados.

El Plan Nacional de Energía 2050 estimó en un máximo de 10.000 megavatios la infraestructura nuclear a construir, lo que se traducirá en ocho o nueve reactores de más de 1.000 megavatios de potencia cada uno.

La cantidad de megavatios elegida no es un número aleatorio. Se basa en el combustible que al día de hoy puede producir el país para abastecer a esos reactores de acuerdo con las reservas comprobadas de uranio que tiene su territorio. Brasil cuenta con la séptima reserva mundial de uranio, con sólo un tercio del territorio explorado, con lo cual futuros relevamientos pueden hacerlo subir en la clasificación hasta el tercer lugar internacional, según estiman fuentes del sector.

El número fino de megavatios nucleares a instalar dependerá de la mayor o menor expansión de la energía solar en el período proyectado. "Si construimos menos solar, tendremos más reactores nucleares", dice el presidente de la ABDAN.



#### TIPO DE REACTORES, POR DEFINIR

El PNE 2050 contempla una revisión y actualización quinquenal e incluye un plan ejecutivo hasta el 2029. "En ese escenario de 10 años, lo que ya está escrito es terminar Angra III (la tercera central nuclear brasileña) e inaugurarla en 2026", dice Cunha. "El Gobierno está acelerando este proceso. Ya liberó casi 1.100 millones de reales (US\$213 millones) para el reinicio de las obras y anticipa otros 2.400 millones de reales (US\$465 millones) para 2021 para no perder el plazo de inauguración del 2026", explica.

Hasta ahora el financiamiento de la obra –avanzada en el 67% y con el 92% de los equipamientos ya adquiridos– corre por cuenta del Estado, pero se busca incorporar capital privado. Faltan unos US\$ 2.800 millones para terminar Angra III y este plan nuclear, con un mínimo de 8.000 megavatios a construir en 30 años, significa una inversión de US\$ 50.000 o US\$ 60.000 millones, negocio que indudablemente se abrirá a la inversión privada.

El siguiente paso será definir tipo de reactores. "Estamos hablando de 30 años", dice el ejecutivo. Una tecnología que es buena ahora, "a lo mejor en cinco años no lo es más", reflexiona.

A partir de 2021 va a haber un mapa con las prioridades de los lugares de emplazamientos. "Y es una decisión política. Porque en cada usina estamos hablando de US\$ 6.000 o US\$ 7.000 millones –dice Cunha–. Todo gobernador de un estado quiere tener una porque aumenta drásticamente su recaudación".

ÉLIDA BUSTOS INFORMÓ DESDE BUENOS AIRES



## PUERTO RICO

Con una fragilidad en el sistema eléctrico que puso brutalmente de manifiesto el huracán María en el 2017, Puerto Rico analiza cómo transformar su matriz energética. Los problemas son varios: una dependencia del 98% de los combustibles fósiles que hay que adaptar a los nuevos tiempos de dramático calentamiento climático, una red antigua de transmisión y distribución que ha vuelto inestable el suministro, un costo del kilovatio hora alto fundamentalmente porque el combustible se importa.

"María es un punto de inflexión para la transformación drástica de Puerto Rico en los próximos años", dice a *Latin Trade* Eddie Guerra, presidente del Nuclear Alternative Project.

La entidad, formada por ingenieros portorriqueños que trabajan en la industria nuclear estadounidense, presentó un proyecto para que la energía atómica sea parte del mix energético de la isla, con el objetivo de mejorar las variables expuestas más arriba.

El estudio presentado por NAP identifica a los reactores modulares pequeños (SMR) y a los microrreactores como una atractiva solución tecnológica por su versatilidad, rapidez de construcción y, fundamentalmente, porque puede darle estabilidad a la red eléctrica al aportar una generación constante (a diferencia de las energías solar o eólica). Los microrreactores tienen una capacidad de hasta 20 MWe, mientras que los SMR van desde 20 MWe hasta 300 MW(e) por módulo.

El grupo de expertos de NAP anticipa que para el 2024-2025 las autoridades de Puerto Rico tendrán ya definido todo el plan energético y, si prospera la opción nuclear, se podrá avanzar con la elección de los emplazamientos. **LT**

# El turismo hace maletas

Visión de Expedia sobre tendencias que se impondrán para los operadores de la industria.



Foto: Cortesía Expedia

**E**xpedia es una de las empresas que más información tienen en el planeta sobre cómo se mueven las personas en viajes de negocios o placer. Decenas de millones de visitantes únicos pasan por su página cada mes para explorar opciones, para presupuestar sueños o planes concretos y para negociar y asegurar sus reservas. Expedia puede ver intenciones, acciones y tendencias. Por eso *Latin Trade* conversó con ellos para saber cómo vienen los próximos meses en materia de viajes y turismo.

● **Freddy Domínguez, Vicepresidente de Mercadeo para América Latina de Travel Partners Group de Expedia Group.**

## TODO EN CASA

Mientras los viajes internacionales permanecen bastante restringidos, el turismo dentro de las fronteras de los países prospera. "Hoy el viaje doméstico chino está casi a niveles precoronavirus", dijo Freddy Domínguez, vicepresidente de Mercado para Latinoamérica de Travel Partners Group de Expedia Group.

En otros países de Asia y en el norte de Europa el turismo doméstico está bastante recuperado, casi a niveles precorona, dijo.

En Estados Unidos el turismo interno se redujo a la mitad durante los meses de la pandemia y así se ha mantenido hasta ahora. Sin embargo, añadió, los arrendamientos de casas vacacionales en sitios más bien remotos y aislados se han recuperado. Lo detectaron en uno de sus portales, Home Away, que tiene destinos rurales no muy populares para turistas extranjeros, pero llamativos para los locales.

"En Latinoamérica la historia es más sombría", manifestó Domínguez. En general, calculó que el turismo está en el 20% del nivel que tenía antes de la pandemia.

Hay excepciones como en las costas mexicanas, donde hay un gran movimiento. Eso como respuesta a la necesidad de distanciamiento, que se consigue mejor en una playa de la Riviera Maya que en un centro urbano, señaló Domínguez.

Pero además, el turismo doméstico mexicano se está recuperando de manera acelerada porque el país tiene un movimiento interno que el ejecutivo calificó como "gigante". Anualmente 250 millones de mexicanos se mueven a destinos domésticos. Es uno de los cinco flujos internos más grandes del mundo junto con los de China, Estados Unidos, Reino Unido y Japón.

Al lado de esas noticias agridulces, el vicepresidente dijo que en 2020 hay un interés grande en viajar durante las vacaciones de fin de año. Al parecer, las personas en todas partes del mundo se resignaron a no tener vacaciones fuera de sus ciudades a mitad del año, pero aumentaron la intención de moverse a partir de octubre. "A fin de año ya hay crecimiento contra el año pasado", dijo refiriéndose a las ventas para esas fechas.

## LAS NUEVAS TENDENCIAS

La industria del turismo cambió algunas de sus reglas rígidas. Hoy las aerolíneas y los hoteles están dispuestos a ser flexibles. "Si no, no están en el juego", afirmó el ejecutivo.

Una de esas normas era la de cambios de itinerarios. Hasta febrero, sólo el 20% de las tarifas que se negocian en Expedia eran reembolsables. Hoy el 80% de las tarifas son reembolsables. Naturalmente eso se debe a que todavía nadie sabe cómo será el mundo en unos meses. Con todo, opina Domínguez, esa flexibilidad será una característica que se quedará en la industria, aun después de que retorne la certidumbre.

Hasta febrero 2020,  
el 20% de las tarifas negociadas  
en **EXPEDIA** eran reembolsables.  
Hoy el 80% de las mismas lo son.



De otro lado, consideró que también se quedarán partes de los protocolos de salud. "Las aerolíneas y los hoteles están gastando una cantidad de dinero impensable en esto", afirmó. Muchas de esas medidas son costosas y por eso se desmontarán cuando bajen los riesgos, pero algunas se dejarán para el futuro. Una de ellas es el registro sin pasar por la recepción del hotel, sin tocar papeles, poner firmas, ni recibir llaves porque desde reservar hasta abrir las habitaciones, todo se puede hacer con el celular.

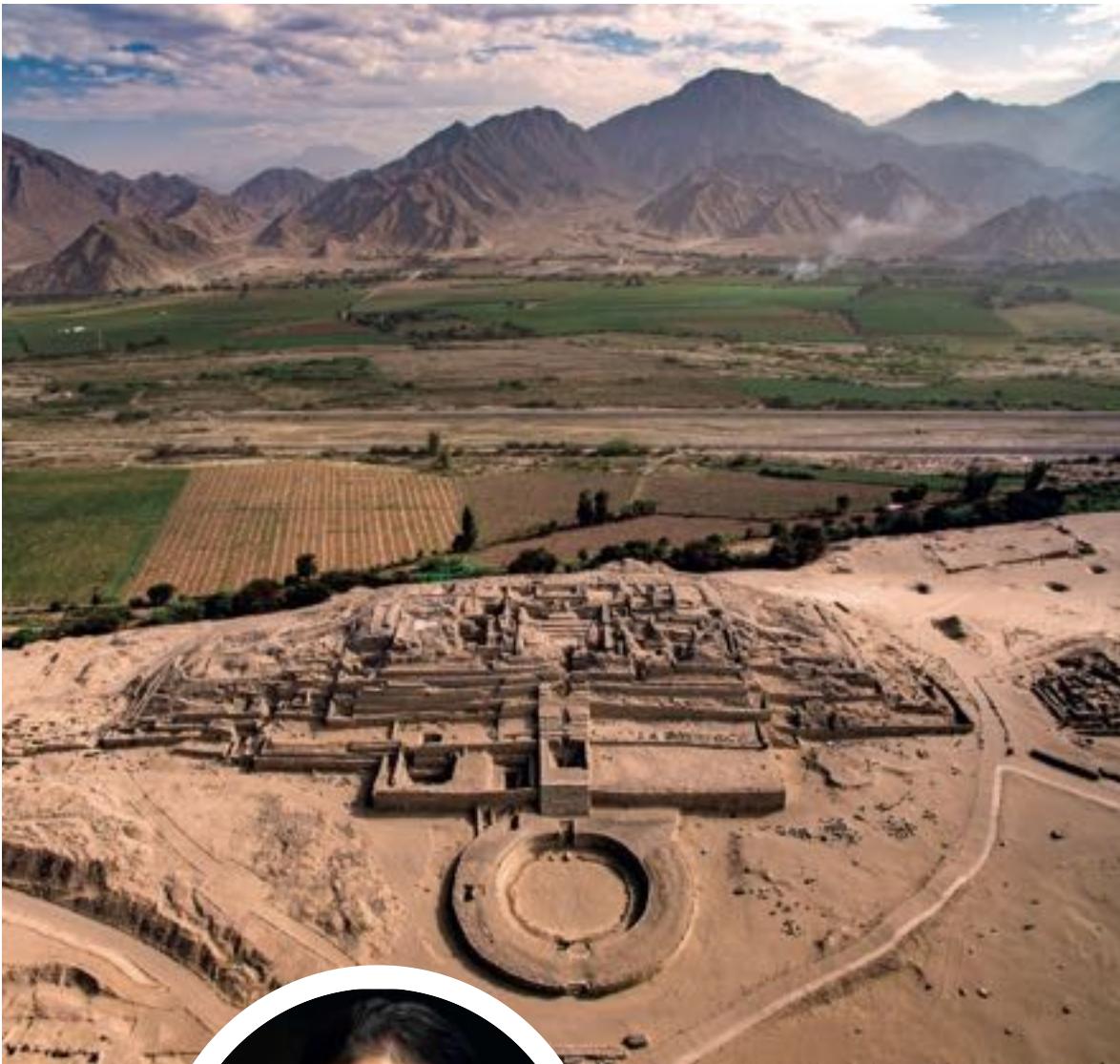
Otra tendencia está en el fortalecimiento del hospedaje no convencional, es decir, en apartamentos y casas. Obligados por el cierre de los hoteles, algunos viajeros ensayaron este tipo de alojamiento y encontraron una experiencia gratificante, manifestó Freddy Domínguez.

No reveló cifras exactas, pero hizo una comparación para Estados Unidos: mientras en el año el negocio de hospedaje convencional cayó 50%, el hospedaje alternativo creció a doble dígito.

Finalmente destacó que habrá una "reinvención digital". Para ilustrar la necesidad de hacer una transformación en el sector de la hospitalidad, usó datos de ventas detallistas en Estados Unidos. En 2008 el 5% de las ventas se hacían por vías digitales. En 2019 la cifra había aumentado al 15%. En ocho semanas de este año, ya habían subido al 27%. "Se avanzó en ocho semanas lo que se había hecho en diez años".

La reflexión para los empresarios de la industria es que la digitalización no puede ser un proyecto marginal, sino que se debe pensar "digital primero", sugirió. En cada problema habrá que preguntarse cómo se puede resolver con tecnología, concluyó. **LT**

# Para qué sirve la cultura sin colonizadores



La ciudad de Caral, con sus edificios monumentales, se erigió en la costa peruana en la misma época en que se levantaban las pirámides de Egipto.



La arqueóloga Ruth Shady ofrece su lección fundamental sobre su descubrimiento: la civilización más antigua de las Américas.

**L**a arqueología gana una riqueza enorme cuando, como lo señala la descubridora del complejo Caral, en Perú, Ruth Shady, deja de ser una atracción turística y cuando se sale de los museos donde sólo se muestran los objetos materiales.

Cuando va atrás de lo artefactual, y se piensa en las personas que construyeron las cosas o que las moldearon, las sembraron o que las tejieron, esa profesión sirve para proponer lecciones valiosas para las sociedades contemporáneas. Se vuelve una especie de espejo distante que refleja algunos de los rasgos claves de nuestra naturaleza humana.

Con sus descubrimientos, Ruth Shady probó que el primer asentamiento urbano de las Américas no fue el de Chavín de Huántar de hace unos 3.500 años, sino el complejo de Caral, que se construyó hace 5.000 años. La ciudad de Caral, con sus edificios monumentales, se erigió en la costa peruana en la misma época en que se levantaban Ur y las demás ciudades estado de Mesopotamia y las pirámides de Egipto.

Ruth Shady no sólo le añadió 1.500 años a la historia de las civilizaciones americanas, sino que con el trabajo de equipos de varias profesiones, literalmente ha desenterrado en las últimas décadas lecciones valiosas y desconocidas.

La más importante de ellas es, tal vez, mostrar la fuerza de los contactos pacíficos entre culturas. En los alrededores de Caral, Ruth Shady exploró en detalle 12 centros urbanos y en ninguno de ellos hay evidencia de que se trate de sociedades preparadas para la guerra o para las conquistas militares. "No hay amurallamiento ni hay armas", dijo.

La arqueóloga está convencida de que la civilización Caral avanzó precozmente por el intercambio respetuoso de conocimientos con sus vecinos. Esos pueblos, explicó, no fueron imperios guerreros sino emporios culturales en los que "nadie se beneficiaba con la muerte de los otros".

No se trataba estrictamente de comercio sino de intercambio, aclaró.



### **CARAL FUE UN EMPORIO CULTURAL QUE NO SE BENEFICIABA CON LA MUERTE DE LOS DEMÁS.**

Todas las ciudades tenían centros rituales y ceremoniales y a lo largo del año los usaban para actividades que afianzaban las relaciones entre los locales y tal vez con los visitantes.

De hecho, piensa que la producción de conocimiento avanzó más en Caral porque tenía vínculos con vecinos más alejados. "Hay evidencia de comunicación con el altiplano de Ecuador y con la cultura Chinchorro de Chile. Tenían comunicación marítima, terrestre y fluvial".

Los habitantes de Caral fueron botánicos especialistas que desarrollaron algodones de colores rojo, beige, marrón y negro. Construyeron con tecnologías sismorresistentes y con sistemas extensos de riego subterráneos para evitar la evaporación del agua. Consiguieron que no faltara el líquido, incluso cuando los ríos estuvieran secos. "Todavía en comunidades tradicionales se hace la siembra y la cosecha del agua". Tienen manantiales (puquios) y usan canales.

"El mensaje de la civilización Caral es que el ser humano que habitó América tenía las mismas condiciones de desarrollo que los que crearon otras civilizaciones. No somos menos. Tenemos las mismas condiciones", dijo.

Los caralinos tal vez abandonaron sus ciudades hacia el 1800 a. C. por sequías muy poderosas. Entre los

1950 a. C. y los 2000 a. C. se reportaron también sequías en Mesopotamia y en India, casi con seguridad las mismas que afectaron a Caral. En el Mediterráneo, como lo indican investigaciones recientes sobre acumulaciones de polen, las sequías forzaron migraciones y terminaron con el Reino Antiguo en Egipto.

### **EN QUÉ CONSISTE LA IGUALDAD**

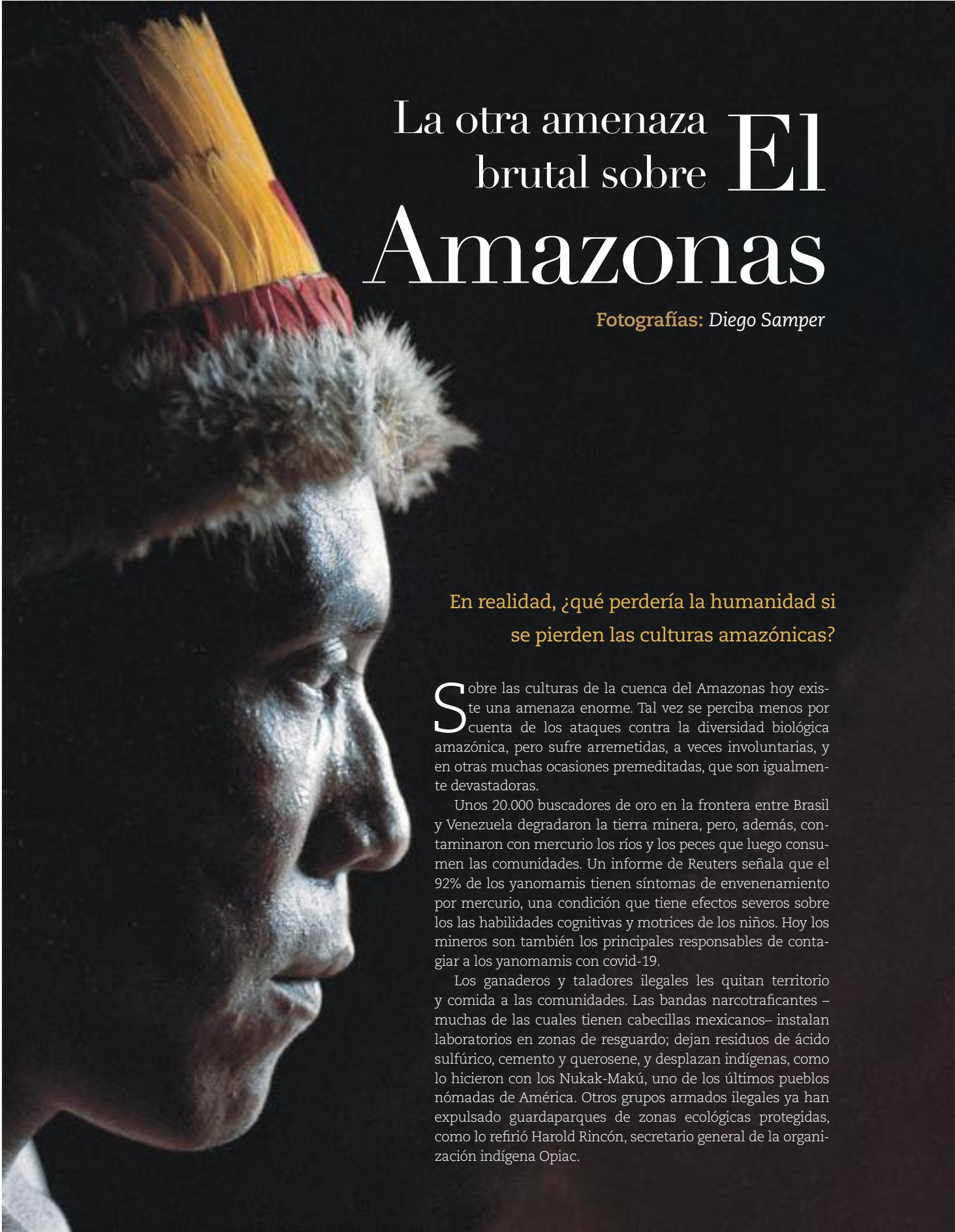
La civilización Caral reapareció luego en el Chavín de Huántar más cerca de los Andes y más tarde floreció en Tiahuanaco, Bolivia, donde comenzó la historia de los incas.

En todas partes del occidente sudamericano, los pueblos mantuvieron su apertura cultural, señaló. En la cultura Bagua del Amazonas peruano, Shady encontró cerámica de 1200 a. C., igual a la Loja en Cuenca, Ecuador. Demostró también que esa cultura mantenía vínculos con pueblos desde Cerro Narrío en Ecuador hasta Cajamarca en los Andes peruanos.

Mucho después, en los 1.500, cuando llegaron los conquistadores europeos, las civilizaciones peruanas habían desarrollado conocimientos muy relevantes para acomodarse a su entorno. Una buena cantidad de las técnicas que desarrollaron estaban más avanzadas en América que en Europa, explicó Ruth Shady. Habían desarrollado, por ejemplo, centenares de variedades de papa que evitaron hambrunas en esa región de América del Sur por siglos.

Los incas de esa época todavía conservaban su interés heredado, de intercambiar conocimientos, acercándose pacíficamente a otras sociedades. "Cuando los españoles llegaron a Perú, el inca Atahualpa le ofreció a Pizarro a su prima hermana, para que se casara. Esa era la costumbre. Pizarro aceptó la oferta y al día siguiente mató a Atahualpa", refirió la arqueóloga.

El reflejo del Caral de la arqueóloga que obligó a reescribir la historia de América muestra entonces una civilización que prosperó con el contacto pacífico con sus vecinos. Es una reflexión que no cae nada mal en este momento. **LT**



# La otra amenaza brutal sobre El Amazonas

Fotografías: Diego Samper

En realidad, ¿qué perdería la humanidad si se pierden las culturas amazónicas?

Sobre las culturas de la cuenca del Amazonas hoy existe una amenaza enorme. Tal vez se perciba menos por cuenta de los ataques contra la diversidad biológica amazónica, pero sufre arremetidas, a veces involuntarias, y en otras muchas ocasiones premeditadas, que son igualmente devastadoras.

Unos 20.000 buscadores de oro en la frontera entre Brasil y Venezuela degradaron la tierra minera, pero, además, contaminaron con mercurio los ríos y los peces que luego consumen las comunidades. Un informe de Reuters señala que el 92% de los yanomamis tienen síntomas de envenenamiento por mercurio, una condición que tiene efectos severos sobre las habilidades cognitivas y motrices de los niños. Hoy los mineros son también los principales responsables de contagiar a los yanomamis con covid-19.

Los ganaderos y taladores ilegales les quitan territorio y comida a las comunidades. Las bandas narcotraficantes –muchas de las cuales tienen cabecillas mexicanos– instalan laboratorios en zonas de resguardo; dejan residuos de ácido sulfúrico, cemento y querosene, y desplazan indígenas, como lo hicieron con los Nukak-Makú, uno de los últimos pueblos nómadas de América. Otros grupos armados ilegales ya han expulsado guardaparques de zonas ecológicas protegidas, como lo refirió Harold Rincón, secretario general de la organización indígena Opiac.



**"EL AMAZONAS ES EL CENTRO MÁS GRANDE DE DOMESTICACIÓN MUNDIAL DE PLANTAS. MÁS QUE MESOPOTAMIA O MESAOMÉRICA":**

**LUIS CAYÓN**



📷 Bailarines de la Danza del chontaduro, una de las tradiciones amazónicas.

### ¿QUÉ SE PIERDE?

Hace 14.000 años el Amazonas era un bosque de bambú. Los humanos literalmente cultivaron la cuenca. "En 2.000 años se produjo una modificación a gran escala del paisaje", señaló el antropólogo y profesor de la Universidad de Brasilia Luis Cayón. Los pobladores sembraron palmeras de frutos comestibles y desarrollaron una tecnología para generar una producción abundante de alimentos, explicó. Descubrieron, por ejemplo, cientos de pares de especies que deberían ir sembradas lado a lado.

La selva del Amazonas es un trabajo humano. "Es el centro más grande de domesticación mundial de plantas. Más que Mesopotamia o Mesaomérica", destacó Luis Cayón. Si fuera sólo por eso, ya habría una razón del tamaño de una catedral para preservar las ideas de quienes lo conformaron.

Sin embargo, esa tarea se ha revertido. "Lo que vieron los europeos ya no existe", explicó Cayón refiriéndose a los Conquistadores de los 1500. El cambio no ha sido botánico exclusivamente, porque se perdió el 90% de la población indígena, ilustró.

Ellos y sus culturas murieron por enfermedades, por explotación esclavista y por etnogénesis, cuando, por ejemplo, en los 1960 se empujó a indígenas ecuatorianos a los internados religiosos y se crearon nuevas identidades a partir de ahí.

Con el despoblamiento y las colonizaciones se han ido también las lenguas. Según las cifras de la Unesco, en la cuenca del Amazonas está el 11% de las lenguas vulne-

rables o en franco proceso de extinción del mundo. Son 167 lenguas amazónicas que están en peligro y de ellas, 59 son habladas por menos de 50 personas. Esas últimas posiblemente desaparecerán en un par de generaciones, como ya lo hicieron las 17 que se han extinguido en la región desde 1950.

Pero ¿acaso eso importa? Hay razones estéticas para que la pérdida sea imperdonable. El arquitecto y experto en el Amazonas Diego Samper grabó y oyó horas interminables de historias de la comunidad Makuna. "Si somos capaces de respetar La Odisea, ¿por qué no respetaríamos estas historias? Cada narrador es un Homero". Son historias que necesitan días para ser relatadas. "Es un ejercicio extraordinario de poética. Hay que preservarlas por su belleza. Cada una es un experimento de expresión de la humanidad", dijo.

Estas comunidades también son un laboratorio singular de organización humana. "Como hay abundancia de alimentos, no es necesario tener formas de poder para dominar a las personas. Es una forma distinta a la de Occidente en la que hay que controlar recursos escasos y en el que las élites se apropián de recursos", dijo Cayón.

Los yucuna tienen un sistema de donaciones y contradonaciones que los economistas teóricos podrían usar para probar la existencia de economías eficientes en las que el dinero tiene un papel desestabilizador y subóptimo.

Los makuna les pueden mostrar a los polítólogos cómo mantener por siglos jefaturas sociales colegiadas con herederquías.



La enorme degradación ambiental producida por los mineros de oro

Los shuar de Ecuador y los makuna de Colombia y Brasil tienen elementos para entender actividades humanas tan intrigantes como la reducción de cabezas y el canibalismo funerario. Sin ponerles prejuicios occidentales, los sociólogos y los etnopsiquiatras ya han enriquecido sus discusiones sobre alteridad, sobre guerras, sobre reciprocidad, sobre cadenas alimentarias, sobre conexiones entre cazadores y presas, incluso sobre las relaciones entre animales y humanos, en estas sociedades que no domestican animales.

El Amazonas también puede atraer lingüistas y filósofos con hechos como el de que el verbo “poder” y la palabra “tiempo” no existan en lengua yucuna, o con conceptos como el de que el tiempo es estacionario y que nos movemos a través de él.

Como lo refiere Cayón, los makuna no hacen distinción entre visible e invisible porque ambas son dimensiones interconectadas y versiones de una única realidad. Con esa visión de interconexión, tan extendida en toda la Cuenca, los shuar ya les enseñaron a varios de los mejores antropólogos del mundo sobre la posibilidad de que lo humano y lo no humano pueden tener una relación en la que el hombre no sea el centro.

Claramente esta perspectiva está bien lejana de la idea andina de la Pachamama. “No es que nosotros le ayudemos a la tierra. Nosotros a la vez somos la tierra y la tierra somos nosotros”, aclaró la antropóloga Pilar Larreamendy.

Por supuesto, aunque no hubiera nada de lo anterior, para defender estas comunidades habría una razón ética

monumental. No se trata de cuidar la existencia de artesanías vivas, sino de seres humanos.

#### PRESERVACIÓN

Hay comunidades que están dando su batalla para preservar sus culturas. “Muchos jóvenes están buscando a los abuelos para aprender. Incluso en lugares como Leticia, que tiene tanto contacto [con la cultura no indígena]”, afirmó Diego Samper.

Para preservar sus tradiciones, los tukano tienen malotas a las que ningún extraño a la comunidad puede entrar. Los yucuna les ofrecen incentivos a los jóvenes que decidan hacer investigación endógena, para aprender sus leyendas, cantos, curaciones y ritos, explicó Alfredo Yucuna, del consejo indígena Miriti Paraná.

El covid pone en jaque todo este trabajo porque ataca directo el corazón de la cultura. Donde los viejos son los custodios del conocimiento, su muerte es una pérdida irreparable. En La Chorrera, un lugar realmente aislado en Colombia, ya hubo cuatro muertos. “Sólo abuelos”, confirmó la enfermera de ese municipio, Diana Gacha. Según el IPAM, la tasa de mortalidad por el coronavirus entre los indígenas de la Amazonía brasileña es 150% más alta que la promedio de ese país.

La historia humana está llena de errores culturales. Cada época tiene su propia violencia, por motivos distintos. Sin embargo, lo importante parecería ser que nunca más hubiera que sacrificar culturas por desidia social, o por el proyecto de expansión de otro grupo. LT

VEA EL TEXTO COMPLETO EN [WWW.LATINTRADE.COM](http://WWW.LATINTRADE.COM)



\* Heyd Más

# WHY IS A CIRCULAR ECONOMY BETTER FOR BUSINESS?

**O**ur global economic system is designed to extract, use, and throw away our natural resources. Every year over 100 billion tons of materials flow into the economy, and over 60% of it ends up as waste or emissions.

This unsustainable system of consumption and production is putting enormous pressure on our ecosystems, biodiversity, and human wellbeing. And it's simply bad for business. We are using up the natural resources we will depend on in the future and leaving ourselves vulnerable to scarcity and economic disruption.

The COVID-19 crisis has exposed and magnified this vulnerability in our economies, with many businesses seeing disruption of their supply chains. Small and Medium Enterprises (SMEs), which represent 99% of all companies in Latin America and the Caribbean and generate more than half of all jobs, have suffered the most. A survey found that only 15% of examined firms with sales lower than \$5,000 per month are likely to survive. Climate change is likely to cause even greater disruption over the coming years.

There is growing awareness in the business community and beyond that we need to change our relationship with nature and accelerate the shift towards a "circular economy" – where products and materials are kept in use and in the highest value for longer and waste is designed out of the system. The goal is to build resilience and continue to grow and thrive economically and socially while reducing the use of scarce or harmful resources.

There are many examples of circular business models, but often it's about designing products that can be re-manufactured or recycled, or building a supply chain based on recycled materials. This can strengthen the participation of local suppliers and potentially reduce dependency on imports. The International Resource Panel has found that adopting these principles can reduce use of raw materials by up to 99%, while

dramatically reducing GHG emissions, generating green jobs, reducing costs, and stimulating innovation. Crucially for businesses, these models can make supply chains more resilient and predictable.

This is huge opportunity for business growth with purpose, innovation and inclusiveness. Moving towards a circular economy could generate \$ 4.5 trillion growth globally and create 4.8 million jobs in the region.

Governments in Latin America (including for example Colombia and Peru, which have both published national strategies for a circular economy) and worldwide are also adopting policies to promote a circular economy. For instance, investing in recycling infrastructure, and creating incentives to use secondary or recycled materials. As more and more governments introduce these policies, and as consumer awareness of sustainability continues to grow, companies that are innovating and creating circular business models will be at an advantage.

Creating a circular economy needs systemic change, strengthening inter-ministerial, cross-sectoral and multi-stakeholder collaboration. That's why countries in Latin America and the Caribbean and 8 strategic partners are coming together to create the Regional Coalition on Circular Economy. The Coalition will be launched later this year to build a common regional vision and agenda on circular economy, share knowledge and good practices, support the development of public-private pilot projects, and create training opportunities. The benefits for people, planet and businesses are clear – will you join us in creating a circular economy? **LT**

\* HEYD MÁS, project lead at Platform for Accelerating the Circular Economy, PACE.

# Las doce maravillas del squash

**E**l squash latinoamericano está pasando por el mejor momento de su historia. En la actualidad dos deportistas están entre los 10 mejores del mundo y otros 10 están en el Top 100.

Pero no es sólo cuestión de cantidades, sino, como le dijo a *Latin Trade* Alfredo Ávila, que el grupo no empieza a llegar tímidamente a los 100. "Ya contamos con el nivel para estar en los 50 y en el top 5". Es una presencia seria y sostenible.

¿Cómo se consiguió ese lugar? ¿Qué han hecho estos jugadores para sobresalir? La mayoría de ellos salieron de sus países temprano en sus vidas. "Salir para darse cuenta de que hay otro squash. Que el dominio en el país no basta", dijo César Salazar. Estar fuera les ayudó también a encontrarle más valor al sacrificio diario del entrenamiento duro, añadió.

Estos squashistas de élite también aprendieron con los mejores. Salazar rápidamente se fogueó en Estados Unidos con deportistas del Top 30. Entrenó en Francia con un campeón mundial y en El Cairo y Alejandría con quienes realmente dominan este deporte en el planeta, los egipcios.

Cada quién ha perfeccionado sus fortalezas. El peruano Diego Elías usa con eficacia un gran repertorio de golpes en los que cambia de ritmo, la ubicación de los retornos y la fuerza. Es un juego que tiene una mezcla muy latinoamericana de picardía y precisión.

El colombiano Miguel Ángel Rodríguez asistió a academias internacionales, también alternó con los egipcios en El Cairo y ahora reconoce el valor de esos intercambios. Al enfrentar rivales muy distintos se descubren más pronto los errores propios, opinó.

Nunca había habido tantos latinoamericanos entre los mejores de este deporte exigente y veloz.

Miguel Ángel desarrolló un juego de gran fortaleza física. "Me gusta aguantar, crear debilidad en el otro", dijo. La fortaleza física cuenta mucho cuando han transcurrido 100 minutos de un partido en el que las interrupciones son muy breves y en el que hay que responder con velocidad bolas que alcanzan fácilmente 150 kilómetros por hora. Más aun cuando se es como Rodríguez, que pelea cada jugada, sin importar si va perdiendo o si está teniendo un partido fácil. Es su sello.

Para Alfredo Ávila, además de la intensidad física y de aguzar al máximo los reflejos, el componente mental es crucial. Concentración y convicción, parece ser la receta. "Es tan, tan, tan importante y difícil", subrayó. En un día de confianza se le gana al número 10 y en uno de baja confianza se pierde con el 150, argumentó.



PHOTO-2020-07-09-14-52-38.jpg

**LA CAPACIDAD FÍSICA CUENTA MUCHO. SE PUEDEN JUGAR PARTIDOS DE 100 MINUTOS Y RESPONDER BOLAS QUE VAN 150 KILÓMETROS POR HORA**



#### PRÓXIMOS PASOS

El avance latinoamericano seguramente se beneficiará de muchas circunstancias. La primera es el aumento en el número de deportistas, sobre todo de niños. Pero también tendrá que mejorar en otros aspectos.

Uno podría ser el de aumentar la intensidad del circuito internacional, nada fácil por la geografía latinoamericana. "No tenemos la infraestructura como en Europa con sus ligas, donde están en fogeo cada fin de semana, por la cercanía", dijo Miguel Ángel Rodríguez.

También convendría adoptar costumbres más rigurosas y que funcionan mejor en otras partes. "En México llegas a las 3:55 al entrenamiento de las 4. En el exterior llegas media hora antes y estás totalmente enfocado", dijo César Salazar.

Además, habrá que trabajar en la fortaleza mental de los jugadores. No todo es pasión. "Los latinoamericanos tenemos fama de no ser tan fuertes. Nos sentimos inferiores a europeos y egipcios", dijo Miguel Ángel Rodríguez.

La fortaleza mental se consigue con disciplina y con el tiempo. Esto porque no se trata sólo de jugar partidos y torneos importantes y de ganar, explicó Rodríguez.

También de aprender a levantarse después de cada derrota. Esa especie de sabiduría deportiva la pueden enseñar personas con experiencia, con muchas horas de juego.

Por eso, finalmente, habría que capacitar entrenadores. Posiblemente exjugadores exitosos que decidan ayudarles a los jóvenes a prepararse mejor. "Un referente profesional que entienda las necesidades de un atleta", señaló Miguel Ángel Rodríguez.

Esto por ejemplo es lo que hace César Salazar en San Luis Potosí, donde les da a los que empiezan la oportunidad que él no tuvo, de jugar con un top 30. Lo que hace Alfonso Marroquín en Bogotá con la divulgación del deporte, y Esteban Espinal en Cartagena con Squash Urbano, donde toma decenas de niños de colegios públicos y además de ponerlos en el podio del squash, los pone como becarios en universidades en Estados Unidos.

Con todo eso, parece que vienen buenos tiempos para el squash, sobre todo cuando hay jugadores de alto desempeño que están ahí para mostrarles a los más jóvenes, como dice Rodríguez, "que los sueños se pueden alcanzar".

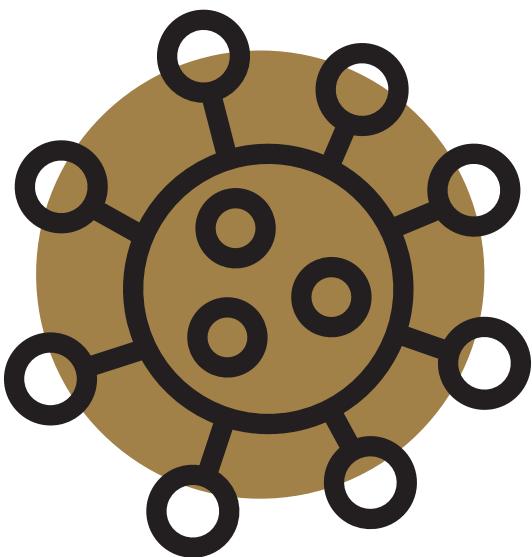
#### LOS DOCE MARAVILLA

Ranking mundial de Squash 2020

Jugador	País	Lugar
Diego Elias	Perú	6
Miguel Rodríguez	Colombia	9
César Salazar	México	25
Arturo Salazar	México	41
Leonel Cárdenas	México	57
Alfredo Ávila	México	66
Jesús Camacho	México	70
Diana García	México	72
Catalina Peláez	Colombia	74
Juan Camilo Vargas	Colombia	76
Christopher Binnie	Jamaica	80
Mario Yáñez	México	82

Fuente: PSA

**"LOS LATINOAMERICANOS TENEMOS FAMA DE NO SER TAN FUERTES."**



# RANKING LT

5

2020



will be an unforgettable year for many wrong reasons. The Covid-19 debacle struck Latin America especially hard. Unlike other places in the world, the initial phase of the crisis left no winners. All sectors, without exception, posted losses.

In the pages that follow, we want to put some numbers to the story we will all tell for the rest of our lives. The tables show how the largest companies in the region entered the crisis and how they were 'infected' by global recession during the first three months of this unforgettable, and painful, year.

1. Growth report displays a "P" if the indicator was negative in 2018 and positive in 2019. When the indicator was positive in 2018 sand negative in 2019 it displays a "L".

2. Financial companies not included in the ranking

2019 – All data except for financial ratios in Millions USD. Source: EMIS ([www.emis.com](http://www.emis.com)).

*EDITOR, Diego Parra - Latin Trade				TOTAL OPERATING REVENUE				TOTAL ASSETS				NET PROFIT (LOSS)			
RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019
1	Petroleo Brasileiro - Petrobras	Brazil	Energy	76,738	-0.1	16,579	-0.2	229,757	0.0	186,912	-0.2	10,383	0.4	(11,136)	P
2	Pemex	Mexico	Energy	73,720	-0.2	14,330	-0.2	100,251	-0.1	80,813	-0.2	(17,974)	-1.3	(28,075)	-14.1
3	America Movil	Mexico	Telecoms	52,310	-0.0	12,488	-0.0	81,209	0.1	75,705	-0.1	3,651	0.4	(1,428)	P
4	JBS	Brazil	Food & Beverage	51,956	0.0	12,678	0.1	31,347	0.1	29,492	-0.0	1,638	27.5	(1,318)	P
5	Vale	Brazil	Mining & Metals	36,990	0.0	6,827	-0.2	91,721	0.0	84,585	-0.1	(2,204)	L	143	L
6	Wal-Mart De Mexico	Mexico	Consumer Goods & Retail	33,647	0.0	8,571	0.1	18,510	0.2	15,726	-0.1	1,968	0.0	499	0.1
7	Comision Federal De Electricidad	Mexico	Energy	29,861	0.0			115,857	0.4			2,521	0.8		
8	Fomento Economico Mexicano	Mexico	Food & Beverage	26,365	0.1	6,150	0.0	33,796	0.2	32,414	0.0	1,457	-0.2	455	1.3
9	Petrobras Distribuidora	Brazil	Energy	24,073	-0.1	4,745	-0.2	6,418	-0.0	5,545	-0.2	560	-0.4	52	-0.6
10	Antarchile	Chile	Agriculture; Energy	24,019	-0.0	5,477	-0.1	25,527	0.1	24,425	-0.0	250	-0.8	6	-1.0
11	Empresas Copec	Chile	Energy	24,019	-0.0	5,477	-0.1	25,168	0.1	24,161	-0.0	226	-0.8	12	-0.9
12	Raizen Combustiveis	Brazil	Energy	23,510	0.0			6,046	0.5			451	-0.1		
13	Ultrapar Participacoes	Brazil	Chemicals	22,666	-0.1	4,787	-0.1	7,740	-0.0	6,351	-0.2	102	-0.7	38	-0.4
14	Ecopetrol	Colombia	Energy	21,942	-0.0	4,257	-0.2	41,331	0.1	36,049	-0.1	4,420	0.0	136	-0.9
15	Ipiranga Produtos de Petroleo	Brazil	Energy	18,673	-0.1			4,479	-0.0			93	-0.3		
16	Alfa	Mexico	Food & Beverage	17,822	-0.1	4,242	-0.1	18,008	-0.0	18,174	-0.0	455	-0.5	171	0.9
17	Atacadao	Brazil	Food & Beverage	14,994	0.0	3,444	-0.1	11,143	0.2	8,071	-0.1	337	-0.3	95	-0.3
18	Cia Brasileira de Distribuicao	Brazil	Consumer Goods & Retail	14,351	0.1	4,393	0.3	14,388	-0.1	11,465	-0.2	212	-0.4	(24)	P
19	ENEL Americas	Chile	Energy	14,314	0.1	3,216	-0.1	29,776	0.1	25,348	-0.1	2,170	0.3	310	-0.0
20	YPF	Argentina	Energy; Chemicals	14,069	-0.1	2,964	-0.1	26,270	-0.0	25,764	-0.0	(692)	L	103	L
21	Braskem	Brazil	Chemicals	13,874	-0.1	2,872	-0.2	16,904	0.1	14,846	-0.1	(734)	L	(909)	P
22	Cencosud	Chile	Consumer Goods & Retail	13,856	-0.1	3,081	-0.1	16,449	0.1	13,641	-0.1	220	-0.3	(78)	P
23	Ambev	Brazil	Food & Beverage	13,605	-0.0	2,868	-0.2	25,244	0.0	21,870	-0.1	3,089	-0.0	271	-0.6
24	Cemex	Mexico	Mining & Metals	13,130	-0.1	3,085	-0.0	29,362	0.0	28,598	-0.0	179	-0.7	47	-0.1
25	Codelco	Chile	Mining & Metals	12,886	-0.1	2,257	-0.3	40,345	0.1	40,460	0.1	15	-0.9	(78)	P
26	Cargill Alimentos	Brazil	Agriculture	12,596	-0.0			5,397	0.0			90	-0.5		
27	Cargill Agricola	Brazil	Agriculture	12,324	-0.0			5,199	0.0			88	-0.5		
28	Marfrig Global Foods	Brazil	Food & Beverage	12,317	0.6	3,011	0.1	7,833	0.1	6,710	-0.1	401	-0.3	(7)	P
29	Falabella	Chile	Consumer Goods & Retail	11,462	-0.1	2,351	-0.2	24,622	0.1	23,927	-0.0	507	-0.4	34	-0.7
30	Telefonica Brasil	Brazil	Media & Telecoms	11,455	-0.1	2,474	-0.2	26,868	0.0	21,125	-0.3	1,267	-0.5	258	-0.3
31	Grupo Mexico	Mexico	Mining & Metals	11,123	0.1	1,722	-0.3	29,064	0.1	27,377	-0.0	2,683	0.6	(370)	P
32	Latam Airlines Group	Chile	Transportation	10,431	0.0	2,352	-0.1	21,088	0.2	17,481	-0.1	196	-0.1	(2,124)	-36.5
33	Metalurgica Gerdau	Brazil	Mining & Metals	10,204	-0.2	2,074	-0.2	13,410	0.0	11,676	-0.1	303	-0.5	49	-0.6
34	Gerdau	Brazil	Mining & Metals	10,204	-0.2	2,074	-0.2	13,399	0.0	11,667	-0.1	308	-0.5	50	-0.6
35	Coca-cola Femsa	Mexico	Food & Beverage	10,197	0.1	2,277	-0.1	13,668	0.0	11,992	-0.1	656	-0.2	124	-0.1
36	Bunge Alimentos	Brazil	Agriculture	9,515	-0.2			3,977	-0.3			89	-0.6		
37	BRF	Brazil	Food & Beverage	8,823	0.1	2,004	0.0	10,347	-0.1	9,100	-0.2	75	P	(9)	1.0
38	Arca Continental	Mexico	Food & Beverage	8,529	0.0	1,958	-0.0	12,664	0.0	12,276	0.0	609	0.1	156	0.4
39	Arcelormittal Brasil	Brazil	Mining & Metals	8,225	-0.0			10,184	-0.1			312	-0.5		
40	Shell Brasil Petroleo	Brazil	Energy	8,205	0.1			19,482	-0.0			66	P		
41	Organizacion Soriana	Mexico	Consumer Goods & Retail	8,110	0.0	1,940	0.1	7,725	0.1	6,092	-0.2	170	-0.1	35	-0.1
42	AC Bebidas	Mexico	Food & Beverage	8,049	0.0	1,845	-0.0	11,117	0.1	10,917	0.0	574	0.1	116	0.2
43	CPFL Energia	Brazil	Energy	7,674	-0.0	1,650	-0.1	10,936	0.0	9,269	-0.2	697	0.2	202	0.3
44	Sendas Distribuidora	Brazil	Consumer Goods & Retail	7,662	0.2			8,788	2.4			269	-0.1		
45	Empresa Nacional de Petroleo	Chile	Energy; Chemicals	7,651	-0.1	1,765	-0.1	6,512	-0.1	6,463	-0.0	5	P	(34)	P

RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	TOTAL OPERATING REVENUE				TOTAL ASSETS				NET PROFIT (LOSS)			
				ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019
46	Centrais Elet Bras - Eletrobras	Brazil	Energy	7,322	-0.0	224	-0.9	44,032	-0.1	25,260	-0.5	2,723	-0.3	67	-0.8
47	Neoenergia	Brazil	Energy	7,213	0.0	1,550	-0.2	13,451	0.1	11,202	-0.1	585	0.3	134	-0.0
48	Orbia	Mexico	Chemicals	7,006	-0.0	1,639	-0.1	10,057	-0.0	10,775	0.0	327	-0.3	77	-0.0
49	ENAP Refinerias	Chile	Energy; Chemicals	6,917	-0.1	1,591	-0.1	3,584	-0.1	3,364	-0.1	(49)	0.7	(52)	-5.5
50	Organizacion Terpel	Colombia	Energy	6,867	0.1	1,514	-0.1	2,174	0.1	1,806	-0.1	73	0.6	1	-1.0
51	Grupo Comercial Chedraui	Mexico	Consumer Goods & Retail	6,825	0.1	1,773	0.1	4,633	0.3	4,005	-0.1	77	-0.3	27	0.2
52	Suzano Holding	Brazil	Chemicals	6,726	0.8	1,571	0.0	24,323	0.7	20,307	-0.2	(714)	L	(3,005)	-8.2
53	Cia Siderurgica Nacional	Brazil	Mining & Metals	6,606	-0.1	1,208	-0.3	12,621	0.0	10,142	-0.2	569	-0.6	(294)	P
54	Via Varejo	Brazil	Consumer Goods & Retail	6,514	-0.1	1,423	-0.2	6,060	-0.0	4,605	-0.2	(363)	-3.6	3	L
55	Alpek	Mexico	Chemicals	6,438	-0.1	1,431	-0.1	5,449	-0.1	5,477	-0.1	391	-0.5	(20)	P
56	Oi	Brazil	Media & Telecoms	6,249	-0.1	1,269	-0.3	17,837	0.1	14,225	-0.3	(2,305)	L	(1,401)	P
57	Grupo Elektra	Mexico	Consumer Goods & Retail	6,180	0.1	1,556	0.1	18,428	0.3	16,122	0.0	839	0.1	7	-1.0
58	Raizen Energia	Brazil	Energy	6,074	0.3	1,550	0.3	7,348	-0.0	8,923	0.3	125	-0.4	(25)	P
59	Empresas CMPC	Chile	Agriculture	5,788	-0.1	1,373	-0.1	14,956	-0.0	15,142	-0.0	84	-0.8	(132)	P
60	Grupo Televisa	Mexico	Media & Telecoms	5,270	-0.0	1,174	-0.0	15,395	0.0	13,177	-0.2	322	-0.2	(445)	P
61	Louis Dreyfus Company Brasil	Brazil	Agriculture	5,222	-0.1			3,061	0.1			(70)	L		
62	Magazine Luiza	Brazil	Consumer Goods & Retail	5,152	0.2	1,063	-0.1	4,910	1.2	3,166	0.3	234	0.4	7	-0.8
63	Energisa	Brazil	Energy	5,090	0.1	1,072	-0.2	9,756	0.0	7,984	-0.1	134	-0.6	130	2.8
64	Cablevision Holding	Argentina	Media & Telecoms	4,914	-0.2	1,022	-0.1	9,515	-0.0	9,571	0.0	-		-	
65	Telecom Argentina	Argentina	Media & Telecoms	4,914	-0.2	1,022	-0.1	9,654	-0.0	9,707	0.0	-		-	
66	Telefonos De Mexico	Mexico	Media & Telecoms	4,842	-0.0	1,133	-0.1	10,310	0.1	8,289	-0.2	(449)	-1.2	(92)	0.3
67	Lojas Americanas	Brazil	Consumer Goods & Retail	4,804	-0.0	909	-0.0	8,255	0.1	6,526	-0.2	147	1.4	(20)	0.3
68	Equatorial Energia	Brazil	Energy	4,743	0.5	937	0.1	9,312	0.4	7,590	-0.0	688	1.2	115	0.7
69	Almacenes Exito	Colombia	Consumer Goods & Retail	4,676	-0.7	1,150	-0.7	4,840	-0.8	3,903	-0.8	281	-0.3	12	-0.8
70	Raia Drogasil	Brazil	Consumer Goods & Retail	4,542	0.1	1,109	0.1	3,039	0.6	2,506	-0.1	200	0.4	28	0.2
71	Industrias Penoles	Mexico	Mining & Metals	4,484	0.0	1,045	-0.1	8,187	0.1	8,131	0.0	112	-0.7	(173)	P
72	Telemar Norte Leste	Brazil	Media & Telecoms	4,453	-0.1			12,248	0.2			(1,346)	L		
73	Tim	Brazil	Media & Telecoms	4,404	3.8			9,889	0.2			978	1.3		
74	Minerva	Brazil	Food & Beverage	4,340	-0.0	933	-0.1	3,283	-0.0	3,094	-0.0	4	P	61	L
75	Pan American Energy	Argentina	Energy	4,220	-0.0	829	-0.2	12,909	0.0	12,997	0.0	250	-0.3	(46)	P
76	Cia Paranaense de Energia - Copel	Brazil	Energy	4,156	-0.0	935	-0.1	9,506	0.0	7,368	-0.2	523	0.3	114	-0.1
77	Cemig Distribuicao	Brazil	Energy	4,034	0.1	846	-0.1	6,044	0.2	4,592	-0.1	417	1.8	44	-0.1
78	Usinas Siderurgicas de Minas Gerais	Brazil	Mining & Metals	4,034	-0.0	865	-0.1	6,535	-0.0	5,189	-0.2	95	-0.6	(95)	P
79	Grupo Lala	Mexico	Food & Beverage	4,029	0.0	975	-0.0	3,925	0.0	3,428	-0.1	96	-0.1	13	-0.6
80	Gruma	Mexico	Food & Beverage	4,019	0.0	1,083	0.1	3,532	0.1	3,404	-0.0	251	-0.0	28	-0.5
81	Nemak	Mexico	Automotive	4,018	-0.1	893	-0.2	4,704	-0.0	5,014	0.0	129	-0.3	(15)	P
82	Inretail Peru Corp	Peru	Consumer Goods & Retail	3,981	0.1	1,008	0.0	4,754	0.2	4,666	0.0	179	1.6	27	-0.2
83	ENEL Chile	Chile	Energy	3,944	0.0	809	-0.3	10,553	-0.0	10,294	-0.1	450	-0.3	95	-0.7
84	EDP - Energias do Brasil	Brazil	Energy	3,877	-0.0	807	-0.1	6,820	0.2	5,231	-0.1	376	-0.0	68	-0.3
85	Refineria De Cartagena	Colombia	Energy; Chemicals	3,830	-0.1	733	-0.2	8,632	0.0	8,091	-0.1	17	P	(271)	-2.9
86	Comunicacion Celular - Comcel	Colombia	Media & Telecoms	3,802	0.4			5,474	0.2			366	0.0		
87	Organizacoes Globo Participacoes	Brazil	Media & Telecoms	3,796	-0.1			6,074	-0.0			165	-0.4		

				TOTAL OPERATING REVENUE				TOTAL ASSETS				NET PROFIT (LOSS)			
RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019
88	Cosan	Brazil	Energy	3,718	0.2	828	-0.1	8,154	0.1	6,383	-0.2	629	0.2	26	-0.8
89	Natura Cosmeticos	Brazil	Consumer Goods & Retail	3,661	-0.0	730	-0.1	4,499	0.1	4,089	-0.0	99	-0.3	(0)	P
90	Grupo Aeromexico	Mexico	Transportation	3,629	-0.0	705	-0.2	5,348	0.4	5,181	-0.1	(123)	-0.3	(125)	-0.9
91	Gol Linhas Aereas Inteligentes	Brazil	Transportation	3,595	0.1	919	0.1	3,796	0.4	3,006	-0.1	45	P	(506)	P
92	Refineria La Pampilla	Peru	Energy; Chemicals	3,552	-0.2	660	-0.3	1,971	-0.1	1,894	-0.2	(168)	-1.9	(114)	P
93	Agrosuper	Chile	Food & Beverage	3,448	0.3	886	-0.0	4,879	0.8	4,647	0.0	264	0.1	(37)	P
94	Weg	Brazil	Energy; Chemicals	3,393	0.0	834	0.1	3,892	-0.0	3,342	-0.1	414	0.1	102	0.2
95	Light	Brazil	Energy	3,390	0.0	682	-0.2	5,916	0.3	4,741	0.0	337	6.4	37	-0.1
96	Rede Dor Sao Luiz	Brazil	Pharma & Healthcare	3,377	0.1	737		6,600	0.3	6,727		302	-0.1	25	
97	Corporativo Fragua	Mexico	Consumer Goods & Retail	3,315	0.2			1,593	0.2			89	0.1		
98	Spal Industria Brasileira de Bebidas	Brazil	Food & Beverage	3,315	0.1			4,277	0.0			159	-0.2		
99	Alesat Combustiveis	Brazil	Energy	3,269	-0.0			640	0.7			(20)	0.4		
100	SMU	Chile	Consumer Goods & Retail	3,269	-0.1	754	-0.1	2,790	0.1	2,424	-0.2	49	-0.0	9	-0.3
101	Pampa Energia	Argentina	Energy	3,249	-0.2	622	-0.2	5,684	0.0	5,522	0.0	815	1.1	15	-0.9
102	Industrias Bachoco	Mexico	Agriculture; Food & Beverage	3,213	0.0	787	0.1	2,956	0.1	2,559	-0.0	165	-0.1	108	5.9
103	Basf	Brazil	Chemicals	3,210	0.1			3,291	0.1			172	1.1		
104	Collahuasi	Chile	Mining & Metals	3,147	-0.0			6,216	0.0			995	-0.0		
105	Alsea	Mexico	Tourism & Leisure	3,020	0.3	609	-0.1	4,051	0.5	3,614	-0.1	56	-0.0	(20)	P
106	Southern Peru Copper Corporation	Peru	Mining & Metals	2,982	0.2	661	0.1	6,643	0.1	6,369	0.0	808	0.4	107	-0.2
107	Sodimac	Chile	Consumer Goods & Retail	2,978	-0.1	658	-0.2	1,879	0.4	1,694	-0.2	14	-0.9	5	-0.8
108	Alicorp	Peru	Food & Beverage	2,963	0.2	723	0.1	3,392	0.3	3,467	0.0	144	0.0	3	-0.9
109	Cooperativa Copersucar	Brazil	Agriculture	2,958	-0.2			1,434	-0.2			1,019	0.0		
110	Sociedad Minera Cerro Verde	Peru	Mining & Metals	2,891	-0.1	427	-0.5	7,809	0.0	7,602	-0.0	390	2.3	(61)	P
111	Rede Energia Participacoes	Brazil	Energy	2,858	0.0	575	-0.2	4,642	0.1	3,848	-0.2	249	0.6	27	-0.6
112	Aerovias Del Continente Americano	Colombia	Transportation	2,837	-0.2			5,645	0.0			(517)	L		L
113	CRBS	Brazil	Food & Beverage	2,836	-0.2			1,413	0.0			38	-0.8		
114	Entel	Chile	Media & Telecoms	2,833	-0.1	644	-0.1	6,942	0.2	6,534	0.0	219	P	(28)	P
115	Almendral	Chile	Media & Telecoms	2,833	-0.1	644	-0.1	7,294	0.2	6,843	0.0	214	P	(29)	P
116	Arcor	Argentina	Food & Beverage	2,801	-0.1	565	-0.1	1,855	-0.1	1,819	-0.1	(3)	0.9	8	L
117	Gavilon do Brasil Comercio de Produtos Agricolas	Brazil	Agriculture	2,800				760				25			
118	Grupo Sanborns	Mexico	Consumer Goods & Retail	2,788	0.0	568	-0.1	3,005	0.2	2,327	-0.1	160	-0.2	17	-0.4
119	CCR	Brazil	Transportation	2,739	0.0	598	-0.1	8,253	0.0	6,517	-0.2	362	1.1	61	-0.4
120	Cia Paulista de Forca e Luz	Brazil	Energy	2,720	0.0	590	-0.1	2,709	0.1	2,373	-0.1	212	0.2	69	0.4
121	Xignum Corporativo	Mexico	Technology	2,704	-0.0	767	0.2	2,503	0.3	2,397	0.2	57	P	5	0.7
122	Copel Distribuicao	Brazil	Energy	2,636	-0.0			3,333	0.0			178	0.7		
123	Altos Hornos De Mexico	Mexico	Mining & Metals	2,632	-0.2			3,064	-0.1			(366)	-9.4		L
124	Compania Cervecerias Unidas	Chile	Food & Beverage	2,626	-0.2	642	-0.1	3,161	-0.1	2,832	-0.2	207	-0.6	45	-0.4
125	Gerdau Acos Longos	Brazil	Mining & Metals	2,601	-0.0			3,242	-0.1			92	-0.4		
126	Embotelladora Andina	Chile	Food & Beverage	2,590	-0.0	629	-0.1	3,211	0.0	3,108	-0.0	249	0.6	61	-0.1
127	Cia Eletricidade da Bahia	Brazil	Energy	2,590	0.0	565	-0.2	4,701	0.3	3,934	0.0	256	0.5	61	0.0
128	Engie Brasil Energia	Brazil	Energy	2,587	0.1	604	-0.0	7,477	0.2	6,040	0.0	586	-0.1	115	-0.2
129	Localiza Rent a Car	Brazil	Transportation	2,584	0.2	626	-0.0	4,812	0.3	3,971	-0.1	211	0.2	52	-0.1

RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	TOTAL OPERATING REVENUE			TOTAL ASSETS			NET PROFIT (LOSS)			
				ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020/2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018/2019	2020 Q1	% CH. 2020/2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018/2019
130	Empresas Publicas de Medellin	Colombia	Energy	2,575	-0.0	661	0.0	14,574	0.0	11,814	-0.2	943	0.2
131	Compania General de Electricidad	Chile	Energy	2,563	-0.0	596	-0.1	5,027	-0.0	4,809	-0.1	129	1.3
132	Petroleo Sabba	Brazil	Energy	2,553	-0.0			410	-0.1			49	-0.2
133	Interconexion Electrica	Colombia	Energy	2,502	0.0	588	0.0	14,889	0.1	12,630	-0.1	841	-0.0
134	Drogarias Dusp	Brazil	Consumer Goods & Retail	2,467	-0.0			1,415	0.2			62	0.0
135	JSL	Brazil		2,464	0.1	528	-0.1	5,029	0.2	4,147	-0.0	81	0.6
136	Telefonica Del Peru	Peru	Media & Telecoms	2,461	-0.0	526	-0.1	4,650	0.1	4,265	-0.0	(341)	-1.7
137	Ripley Corp	Chile	Consumer Goods & Retail	2,459	-0.1	446	-0.2	4,838	0.1	4,362	-0.1	143	0.3
138	Lojas Renner	Brazil		2,452	0.1	420	-0.2	2,926	0.3	2,259	-0.1	279	-0.0
139	Simpar	Brazil	Transportation	2,433	0.1			5,254	0.2			79	0.5
140	Nueva Empresa Promotora de Salud	Colombia	Pharma & Healthcare	2,415	0.0			1,761	0.6			4	-0.9
141	Aes Gener	Chile	Energy	2,414	-0.1	543	-0.1	8,443	0.1	8,601	0.0	124	-0.6
142	Cia Gas de Sao Paulo - Comgas	Brazil	Energy	2,411	0.2	519	-0.1	2,097	-0.0	1,630	-0.3	346	-0.1
143	Supertiendas y Droguerias Olimpica	Colombia	Consumer Goods & Retail	2,377	0.1			2,056	0.7			31	0.1
144	Minera Los Pelambres	Chile	Mining & Metals	2,364	-0.0			4,214	0.1			773	-0.1
145	ENEL Generacion Chile	Chile	Energy	2,332	-0.0	465	-0.4	4,817	-0.1	4,330	-0.2	287	-0.4
146	Anglo American Sur	Chile	Mining & Metals	2,287	-0.1			5,183	-0.0			113	-0.7
147	Kimberly-Clark De Mexico	Mexico	Consumer Goods & Retail	2,260	0.1	584	0.0	2,210	0.1	2,085	-0.1	267	0.2
148	Ternium Siderar	Argentina	Mining & Metals	2,222	-0.2	352	-0.2	2,969	-0.1	3,004	-0.0	230	-0.5
149	Furnas Centrais Eletricas	Brazil	Energy	2,197	0.1			9,952	-0.0			815	1.9
150	Comp. Bras. de Metalurgia e Mineracao	Brazil	Mining & Metals	2,185	0.1			2,711	0.1			752	-0.0
151	Telefonica Moviles Chile (Santiago)	Chile	Media & Telecoms	2,181	-0.1	436	-0.2	4,145	0.0	3,773	-0.1	117	-0.1
152	Molinos Agro	Argentina	Food & Beverage	2,140	0.2	496	-0.0	347	-0.3	478	-0.1	47	0.9
153	Kopps Commercial	Colombia	Food & Beverage	2,086	NA			1,287	13.2			139	5.3
154	Whirlpool	Brazil	Consumer Electronics	2,064	0.1	446	-0.1	1,894	-0.1	1,501	-0.3	450	8.5
155	Centrais Eletricas de Santa Catarina	Brazil	Energy	2,061	-0.0	483	-0.2	2,357	-0.1	1,813	-0.3	72	0.6
156	Petrogal Brasil	Brazil	Energy	2,041	-0.1			5,625	0.4			292	0.1
157	Rge Sul Distribuidora de Energia	Brazil	Energy	2,022	0.8	464		2,438	-0.0	2,205	-0.1	158	0.9
158	ENEL Distribucion Chile	Chile	Energy	2,011	0.0	448	-0.1	1,967	0.1	1,786	-0.1	169	-0.1
159	Minera Centinela - Closed	Chile	Mining & Metals	2,008	0.2			6,076	0.0			231	1.0
160	Celesc Distribuicao	Brazil	Energy	1,995	-0.0			2,087	-0.1			50	0.5
161	Guararapes Confeccoes	Brazil	Consumer Goods & Retail	1,979	0.0	37	-0.9	3,127	0.2	1,355	-0.5	150	-0.6
162	Industrias CH	Mexico	Mining & Metals	1,973	-0.1	484	-0.1	2,826	-0.0	2,405	-0.2	(43)	L
163	Sociedad Quimica y Minera de Chile	Chile	Chemicals	1,962	-0.1	394	-0.2	4,684	0.1	5,034	0.2	281	-0.4
164	Lojas Riachuelo	Brazil	Consumer Goods & Retail	1,959	0.0			2,849	0.2			54	-0.8
165	Gerdau Acominas	Brazil	Mining & Metals	1,954	-0.1			2,527	-0.1			111	-0.4
166	Cemig Geracao e Transmissao	Brazil	Energy	1,937	0.1	425	-0.2	4,382	0.0	3,647	-0.2	212	0.3
167	Drummond	Colombia	Energy; Mining & Metals	1,914	-0.1			2,421	-0.1			97	-0.0

				TOTAL OPERATING REVENUE				TOTAL ASSETS				NET PROFIT (LOSS)			
RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019
168	Grupo Palacio De Hierro	Mexico	Consumer Goods & Retail	1,849	0.0	342	-0.1	2,318	0.1	1,854	-0.1	140	-0.1	5	-0.8
169	IRSA Inversiones y Representaciones	Argentina	Real Estate & Construction	1,847	0.1	547	0.6	11,178	-0.0	9,000	-0.2	(708)	L	217	-0.4
170	Edenor	Argentina	Energy	1,824	-0.1	334	-0.2	1,995	-0.0	2,028	-0.0	252	0.6	12	2.5
171	Blueway Trading Import. e Export.	Brazil	Energy	1,822	-0.0			430	0.6			12	-0.7		
172	Volaris	Mexico	Transportation	1,822	0.3	397	0.1	3,354	2.0	2,951	-0.0	137	P	(75)	P
173	Rumo	Brazil	Transportation	1,806	0.0	299	-0.3	8,146	0.2	6,805	-0.1	199	1.7	(61)	P
174	Cosan Logistica	Brazil	Transportation	1,802	-0.0	299	-0.3	8,148	0.2	6,806	-0.1	197	1.6	(62)	P
175	San Roque (Montevideo)	Uruguay	Consumer Goods & Retail	1,799	0.2			1,175	0.3			21	0.2		L
176	Grupo Simec	Mexico	Mining & Metals	1,776	-0.0	430	-0.1	2,459	-0.0	2,098	-0.2	(68)	L	95	3.7
177	Entel PCS Telecomunicaciones	Chile	Media & Telecoms	1,767	-0.1			1,889	0.1			157	2.4		
178	Ferrocarril Mexicano	Mexico	Transportation	1,725	0.1	431	0.1	2,160	0.2	1,780	-0.1	300	-0.0	77	0.1
179	Inmobiliaria Ide	Peru	Real Estate & Construction	1,717	0.0			1,760	0.1			586	0.0		
180	Backus y Johnston	Peru	Food & Beverage	1,717	0.0			1,760	0.1			586	0.0		
181	Elektro Redes	Brazil	Energy	1,716	0.0	353	-0.2	1,956	-0.0	1,614	-0.2	125	0.1	31	0.1
183	B2W Companhia Digital	Brazil	Consumer Goods & Retail	1,714	-0.0	377	0.1	3,984	0.2	3,103	-0.2	(81)	0.3	(24)	0.3
184	Grupo Gigante	Mexico	Consumer Goods & Retail	1,685	-0.0			2,588	0.2			33	-0.5		
185	Biosev	Brazil	Energy; Chemicals	1,683	-0.3	439	-0.2	2,269	-0.2	2,780	0.2	(317)	0.2	(43)	0.7
186	Edesur	Argentina	Energy	1,675	0.1	237	-0.3	1,741	0.0	1,730	0.0	263	1.4	(2)	P
187	Electricaribe	Colombia	Energy	1,672	0.1			1,922	0.1			(598)	-3.9		
188	Importadora y Export. de la Patagonia	Argentina	Consumer Goods & Retail	1,667	-0.1	358	0.0	562	0.5	479	0.6	(22)	-2.6	4	L
189	Codensa	Colombia	Energy	1,662	-0.0	400	-0.0	2,212	0.1	1,861	-0.1	251	0.2	54	0.1
190	Drogaria Sao Paulo	Brazil	Consumer Goods & Retail	1,629	-0.1			902	0.2			39	-0.1		
191	Empreendimentos Pague Menos	Brazil	Consumer Goods & Retail	1,628	-0.0	373	-0.1	1,193	0.4	931	-0.2	(2)	L	2	L
192	M.Dias Branco Ind com de Alimentos	Brazil	Food & Beverage	1,603	-0.0	370	0.0	2,010	-0.0	1,704	-0.2	141	-0.3	31	1.0
193	Cap	Chile	Mining & Metals	1,601	-0.2	445	0.2	5,479	0.0	5,641	0.1	(89)	L	6	L
194	Cresud	Argentina	Agriculture	1,599	-0.2	691	-0.3	11,963	-0.0	9,738	-0.2	(751)	L	137	-0.4
195	Glencore Importadora e Exportadora	Brazil	Food & Beverage	1,596	-0.2			475	0.2			(5)	0.1		
196	Ripley Chile	Chile	Consumer Goods & Retail	1,586	-0.1	285	-0.3	3,213	0.1	2,796	-0.2	108	0.1	1	-0.9
197	Oleoducto Central	Colombia	Energy	1,557	0.1	362	-0.0	2,225	0.1	2,021	0.0	810	0.2	249	0.1
198	Beclle	Mexico	Food & Beverage	1,551	0.1	261	-0.1	3,749	0.1	3,376	-0.0	193	-0.0	35	-0.0
199	Makro Atacadista	Brazil	Consumer Goods & Retail	1,543	-0.1			848	0.3			6	P		
200	Cia Energetica de Pernambuco - Celpe	Brazil	Energy	1,542	0.0	348	-0.2	1,970	-0.0	1,723	-0.2	46	0.5	9	-0.1
201	Mrv Engenharia e Participacoes	Brazil	Real Estate & Construction	1,528	0.0	335	-0.2	3,644	0.0	3,108	-0.1	190	-0.1	28	-0.5
202	Celg Distribuicao	Brazil	Energy	1,527	0.0			2,937	0.0			(25)	L		
203	Alunorte Alumina Norte Brasil	Brazil	Mining & Metals	1,526	0.3			2,308	0.0			0	P		
204	Grupo Energia Bogota	Colombia	Energy	1,523	0.0	382	0.1	8,459	0.1	8,277	0.0	596	-0.0	188	0.1
205	C&A Modas	Brazil	Consumer Goods & Retail	1,505	0.1			1,498	0.7			246	4.2		
206	Grupo Kuo w	Mexico	Automotive	1,497	0.0	382	0.1	2,348	0.2	2,093	-0.0	116	0.0	(142)	P

RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	TOTAL OPERATING REVENUE				TOTAL ASSETS				NET PROFIT (LOSS)			
				ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020/2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018/2019	2020 Q1	% CH. 2020/2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018/2019	2020 Q1	% CH. 2020/2019
207	Cenit Transp. y Logistica de Hidrocarb.	Colombia	Transportation; Energy	1,496	-0.0	370	-0.0	5,423	0.1	4,095	-0.2	1,309	0.1	452	0.2
208	Minera Valparaiso	Chile	Energy	1,488	-0.1	343	-0.2	10,261	-0.1	9,874	-0.1	357	-0.1	3	-1.0
209	Electrolux do Brasil	Brazil	Consumer Electronics	1,488	0.0			1,113	0.0			54	-0.6		
210	Colbun	Chile	Energy	1,487	-0.1	343	-0.1	6,705	-0.0	6,861	0.0	202	-0.1	40	-0.4
211	Repsol Sinopec Brasil	Brazil	Energy	1,478	-0.2			10,334	0.1			468	-0.2		
212	Promigas	Colombia	Energy	1,471	0.2	340	0.1	3,587	0.1	3,157	-0.1	261	-0.0	79	0.4
213	Engie Energia Chile	Chile	Energy	1,461	0.1	338	-0.0	3,508	0.0	3,499	0.0	119	0.1	26	-0.4
214	Paranapanema	Brazil	Mining & Metals	1,442	0.1	207		960	-0.2	783		(6)	0.9	(128)	P
215	Centrais Elet do para - Celpa	Brazil	Energy	1,418	-0.1	288	-0.2	2,470	0.1	2,161	-0.1	119	-0.0	24	0.8
216	Salobo Metais	Brazil	Mining & Metals	1,416	-0.0			3,309	0.0			554	-0.2		
217	Petroleos Del Peru - Petroperu	Peru	Energy	1,410	-0.1			2,139	-0.0			51	0.4		
218	Petroleos Delta	Panama	Energy	1,403	-0.1			324	0.4			22	-0.0		
219	CSP - Comp. Siderurgica do Pecem	Brazil	Mining & Metals	1,393	-0.2			3,398	-0.1			(412)	0.2		
220	Bavaria	Colombia	Food & Beverage	1,382	-0.2			2,997	0.0			718	-0.1		
221	Leche Gloria	Peru	Food & Beverage	1,381	-0.0			1,194	0.0			49	0.2		
222	Calamo Dist. de Produtos de Beleza	Brazil	Chemicals	1,381	0.0			1,728	0.2			191	0.2		
223	Infraestructura Energetica Nova	Mexico	Energy	1,380	-0.0	316	-0.2	9,553	0.1	10,170	0.1	468	0.1	46	-0.5
224	Bupa Chile	Chile	Pharma & Healthcare	1,373	0.0	311	-0.1	1,182	0.2	1,057	-0.1	(22)	-40.8	(1)	P
225	Cia Energetica do Ceara - Coelce	Brazil	Energy	1,373	-0.0	314	-0.0	2,150	0.3	1,750	-0.0	103	0.0	19	9.0
226	V & M do Brasil	Brazil	Mining & Metals	1,366	0.2			2,240	-0.0			127	1.2		
227	Cia Hidro Eletrica do Sao Francisco	Brazil	Energy	1,361	0.0	315	-0.0	7,192	0.1	5,659	-0.2	883	11.1	51	-0.4
228	Companhia Ultragaz	Brazil	Energy	1,348	-0.1			585	0.1			36	P		
229	Elementia	Mexico	Mining & Metals	1,347	-0.1	319	-0.1	2,574	-0.0	2,288	-0.2	(105)	-3.8	(15)	-1.1
230	Duratex	Brazil	Consumer Goods & Retail	1,344	-0.1	256	-0.1	2,658	0.1	2,014	-0.2	103	-0.1	12	0.8
231	Celsia	Colombia	Energy	1,336	0.1	264	-0.0	3,472	0.1	3,016	-0.1	184	0.6	25	0.4
232	Aluar Aluminio Argentino	Argentina	Mining & Metals	1,335	0.1	256	-0.2	1,509	0.9	1,230	0.8	190	-0.0	(59)	P
233	Vli	Brazil	Transportation	1,334	-0.0			5,523	0.2			25	-0.7		
234	Companhia Brasileira de Aluminio	Brazil	Mining & Metals	1,334	-0.1			2,466	-0.0			(9)	L		
235	Transportadora Associada de Gas	Brazil	Transportation; Energy	1,317	NA			8,744	1,929.3			535	785.8		
236	Tupy	Brazil	Mining & Metals	1,309	-0.0	245	-0.3	1,271	0.0	1,215	-0.0	71	-0.0	(46)	P
237	Randon Implementos e Participacoes	Brazil	Automotive	1,306	0.1	264	-0.1	1,570	0.0	1,225	-0.2	76	0.2	2	-0.8
238	Camil Alimentos	Brazil	Food & Beverage	1,293	-0.1	316	0.1	1,187	0.0	1,434	0.2	97	0.2	13	0.3
239	DUCSA	Uruguay	Energy	1,266	-0.1			173	-0.1			22	0.0		
240	Sonda	Chile	Technology	1,257	0.0	269	-0.1	1,470	0.1	1,250	-0.1	35	1.0	10	0.4
241	Energisa Mato Grosso	Brazil	Energy	1,256	0.0	249	-0.2	1,920	0.1	1,625	-0.1	151	0.3	8	-0.7
242	Carozzi	Chile	Consumer Goods & Retail	1,250	0.0	281	-0.0	1,518	0.0	1,473	-0.1	67	-0.1	14	-0.1
244	Emgesa	Colombia	Energy	1,246	-0.0	302	-0.0	2,783	-0.0	2,280	-0.2	376	0.1	102	0.1
245	Metrogas	Argentina	Energy	1,233	0.1	153	-0.2	1,085	0.1	1,017	0.0	25	P	(2)	0.6
246	Liquigas Distribuidora	Brazil	Energy	1,226	-0.1			408	0.1			27	-0.3		
247	Eurofarma Laboratorios	Brazil	Pharma & Healthcare	1,224	0.2			1,175	0.3			147	-0.1		
248	Universo Online	Brazil	Media & Telecoms	1,221	0.2			5,632	0.3			394	-0.0		

				TOTAL OPERATING REVENUE				TOTAL ASSETS				NET PROFIT (LOSS)			
RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019
249	Profarm Distrib Prod Farmaceuticos	Brazil	Pharma & Healthcare	1,219	0.0	317	0.1	790	0.1	690	-0.1	3	P	0	L
250	Cia Locacao das Americas	Brazil	Automotive	1,216	0.5	278	-0.0	2,741	0.2	2,075	-0.0	86	0.7	18	-0.1
251	Mastellone Hnos	Argentina	Food & Beverage	1,207	-0.0	246	0.0	623	0.1	600	0.1	(1)	1.0	(20)	-0.7
252	Sodimac Colombia	Colombia	Consumer Goods & Retail	1,206	-0.0	259	-0.1	1,012	0.3	857	-0.2	55	-0.1	8	-0.4
253	Empresas Aquachile	Chile	Food & Beverage	1,199	0.6	373	0.6	1,486	0.2	1,400	0.2	67	0.0	(51)	P
254	Alupar Investimento	Brazil	Energy	1,191	1.3	272	-0.1	4,806	0.3	3,832	-0.0	416	1.0	85	-0.5
255	Aleatica	Mexico	Real Estate & Construction	1,182	-0.0	332	0.2	9,836	0.1	8,131	-0.1	604	-0.1	185	0.3
256	Engelhart Ctp Brasil	Brazil	Consumer Goods & Retail	1,179	-0.2			487	-0.1			(17)	-2.0		
257	Minera Spence	Chile	Mining & Metals	1,178	0.0			6,037	0.0			265	-0.4		
258	Grupo Herdez	Mexico	Food & Beverage	1,175	0.1	297	0.1	1,754	0.2	1,556	-0.0	115	-0.1	33	0.2
259	Molibdenos y Metales	Chile	Mining & Metals	1,171	-0.0	270	-0.1	1,319	-0.0	1,271	-0.1	63	-0.4	9	-0.5
260	Aeropuertos Argentina 2000	Argentina	Transportation	1,166	0.1			1,369	0.1			123	2.4		
261	Vallourec Solucoes Tubulares do Brasil Filial	Brazil	Mining & Metals	1,141	0.1			1,534	-0.1			(12)	-0.1		
262	Du Pont do Brasil	Brazil	Chemicals	1,135	-0.1			1,517	0.0			76	P		
263	Empresa Nacional de Mineria (Enami)	Chile	Mining & Metals	1,134		249		1,206		1,131		(22)	L	(23)	P
264	Megacable Holdings	Mexico	Media & Telecoms	1,126	0.1	277	0.0	2,296	0.1	2,003	-0.1	233	-0.1	68	0.1
265	Central Puerto	Argentina	Energy	1,126	0.2	182	-0.2	1,984	0.3	1,923	0.3	180	-0.7	16	-0.5
266	La Comer	Mexico	Consumer Goods & Retail	1,125	0.1	309	0.2	1,532	0.2	1,260	-0.1	53	-0.1	21	0.6
267	Rodoil Distribuidora de Combustiveis	Brazil	Energy	1,120	-0.1			141	0.2			4	P		
268	Nova Transportadora do Sudeste - NTS	Brazil	Transportation; Energy	1,117	0.0	257	-0.1	2,494	-0.0	1,905	-0.3	562	0.1	135	-0.1
269	Edp Sao Paulo Distribuicao de Energia	Brazil	Energy	1,116	-0.0	238	-0.1	1,368	0.3	1,033	-0.0	87	0.5	12	-0.4
270	Diagnosticos da America	Brazil	Pharma & Healthcare	1,109	0.0	327	0.2	2,193	0.2	2,230	0.0	33	-0.3	(17)	P
271	Telefonica Chile	Chile	Media & Telecoms	1,105	-0.1	220	-0.2	2,188	-0.0	2,108	-0.1	45	0.5	(1)	P
272	Grupo Famsa	Mexico	Consumer Goods & Retail	1,103	0.1	230	-0.1	3,180	0.2	2,561	-0.1	25	6.0	(28)	P
273	Lojas Cem	Brazil	Consumer Goods & Retail	1,103	-0.0			1,233	0.2			88	-0.2		
274	Cia Piratininga de Forca e Luz	Brazil	Energy	1,101	0.0	245	-0.2	1,011	0.0	866	-0.2	71	0.4	29	0.6
275	Marcopolo	Brazil	Automotive	1,100	-0.1			1,289	-0.0			54	0.0		
276	Martins Comercio e Servi.de Distr.	Brazil	Consumer Goods & Retail	1,081	-0.0			454	0.1			31	3.0		
277	Compania Electro Metalurgica	Chile	Energy	1,079	-0.1	225	-0.1	1,513	0.0	1,551	0.0	51	-0.1	0	-1.0
278	Norte Energia	Brazil	Energy	1,068	-0.1			11,175	-0.0			53	-0.8		
279	Salfacorp	Chile	Real Estate & Construction	1,067	-0.0	136	-0.5	1,457	-0.1	1,272	-0.2	33	-0.2	2	-0.5
280	Raizen Mime Combustiveis	Brazil	Energy	1,063	-0.1			151	0.1			17	-0.4		
281	Votener-Votorantim Energia	Brazil	Energy	1,063	-0.1			154	-0.3			(8)	L		
282	Bianchini	Brazil	Mining & Metals	1,060	-0.1			447	0.1			32	-0.1		
283	Arthur Lundgren Tecidos	Brazil	Consumer Goods & Retail	1,056	-0.1			1,944	0.1			68	-0.5		
284	Rumo Malha Norte	Brazil	Transportation	1,052	-0.0	184	-0.3	3,171	-0.0	2,989	-0.1	275	0.3	(1)	P
285	Cyrela Brazil Realty Empreend e Part.	Brazil	Real Estate & Construction	1,052	0.2	184	-0.2	2,478	-0.0	1,980	-0.2	135	81.1	11	-0.3
286	Copel Geracao e Transmissao	Brazil	Energy	1,052	-0.0	261		4,755	0.0	3,720		322	0.4	62	

RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	TOTAL OPERATING REVENUE				TOTAL ASSETS				NET PROFIT (LOSS)			
				ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019
287	Caramuru Alimentos	Brazil	Food & Beverage	1,040	-0.1			844	-0.1			60	1.1		
288	Mrs Logistica	Brazil	Transportation	1,022	-0.0	160	-0.4	2,661	0.3	1,986	-0.2	128	-0.1	(21)	P
289	Aperam Inox America do Sul	Brazil	Mining & Metals	1,013	-0.1			1,272	0.0			15	-0.8		
290	Transportadora de Gas del Sur	Argentina	Transportation; Energy	1,007	-0.2	198	-0.2	1,596	-0.0	1,588	-0.0	265	-0.3	55	-0.1
291	Fertilizantes Tocantins	Brazil	Chemicals	1,005	0.4			601	0.3			32	P		
292	Clisa	Argentina	Real Estate & Construction	1,004	-0.1	168	-0.3	865	-0.0	851	0.0	(41)	0.7	(14)	-0.7
293	Produtos Roche	Brazil	Pharma & Healthcare	1,002	-0.0			658	-0.1			114	0.2		
294	Ecorodovias Infraestrutura e Logistica	Brazil	Transportation	1,002	0.2	218	-0.1	2,864	0.1	2,274	-0.1	(47)	L	22	-0.0
295	Hypera	Brazil	Pharma & Healthcare	999	-0.0	192	-0.2	2,957	0.1	2,328	-0.1	295	-0.0	53	-0.4
296	Editora e Distribuidora Educacional	Brazil	Media & Telecoms	994	-0.1			5,138	0.0			269	-0.1		
297	SEM	Brazil	Chemicals	993	0.0			858	0.1			106	0.3		
298	Luz Del Sur	Peru	Energy	993	0.0			2,063	0.2			175	0.1		
299	EDP - Comercializacao de Energia	Brazil	Energy	992	-0.1			215	0.6			16	-0.5		
300	Arteris	Brazil	Real Estate & Construction	982	-0.1	212	-0.1	3,793	-0.0	3,009	-0.2	(9)	0.8	5	L
301	Isagen	Colombia	Energy	980	0.1	248	-0.0	5,755	-0.0	4,685	-0.2	151	-0.0	33	-0.3
302	Alpargatas	Brazil	Consumer Goods & Retail	977	-0.0	217	-0.1	1,122	0.1	1,011	-0.1	66	-0.3	5	-0.5
303	EDP - Espirito Santo Distr. de Energia	Brazil	Energy	972	0.0	198	-0.2	1,265	0.3	993	-0.1	100	1.1	18	0.1
304	Jeronimo Martins Colombia	Colombia	Consumer Goods & Retail	964	0.3			942	0.9			-	1.0		
305	Enel Distribucion Peru	Peru	Energy	962	0.1	237	-0.0	1,460	0.1	1,454	0.0	129	0.2	21	-0.4
306	Cia Energetica do Maranhao - Cemar	Brazil	Energy	961	-0.1	204	-0.1	1,770	-0.0	1,387	-0.3	164	-0.1	31	-0.1
307	Norsa Refrigerantes	Brazil	Food & Beverage	959	0.1			1,136	0.0			47	-0.1		
308	Aceros Arequipa	Peru	Mining & Metals	957	0.1	188	-0.2	1,257	0.1	1,264	0.1	60	-0.1	12	-0.1
309	Sierra Gorda	Chile	Mining & Metals	952	-0.0			4,384	0.0			(263)	0.3		L
310	Pronaca	Ecuador	Food & Beverage	950	-0.1			717	0.0			36	-0.2		
311	Compania de Minas Buenaventura	Peru	Mining & Metals	948	-0.3	128	-0.4	4,107	-0.0	3,965	-0.0	(28)	-1.4	(87)	P
312	Solucoes em Aco Usiminas	Brazil	Mining & Metals	945	0.1			402	-0.1			14	-0.2		
313	Vina Concha y Toro	Chile	Food & Beverage	938	-0.0	188	-0.0	1,684	0.0	1,523	-0.1	76	-0.0	10	0.2
314	Saga Falabella	Peru	Consumer Goods & Retail	932	-0.0	153	-0.2	572	0.0	629	-0.1	38	-0.3	(4)	P
315	Salud Total	Colombia	Pharma & Healthcare	928	0.0			385	0.2			21	0.2		
316	Shougang Hierro Peru	Peru	Mining & Metals	921	1.1			2,198	0.1			319	3.6		
317	Sao Martinho	Brazil	Food & Beverage; Energy	920	-0.1	195	-0.1	2,502	-0.1	3,233	0.3	83	-0.5	23	-0.2
318	Celsia Colombia	Colombia	Energy	918	0.5	227	0.4	2,525	0.3	2,105	0.1	180	0.7	22	-0.1
319	IDEAL	Mexico	Real Estate & Construction	916	0.0			7,194	0.1			73	-0.8		L
320	Novartis Biociencias	Brazil	Pharma & Healthcare	903	0.0			675	-0.1			(13)	L		
321	Invepar	Brazil	Transportation	903	-0.0	185	-0.3	5,910	-0.1	4,564	-0.3	(525)	-3.4	(110)	-0.4
322	Grupo Industrial Saltillo	Mexico	Mining & Metals	902	-0.0	208	-0.1	1,264	-0.0	1,163	-0.1	46	0.3	(4)	P

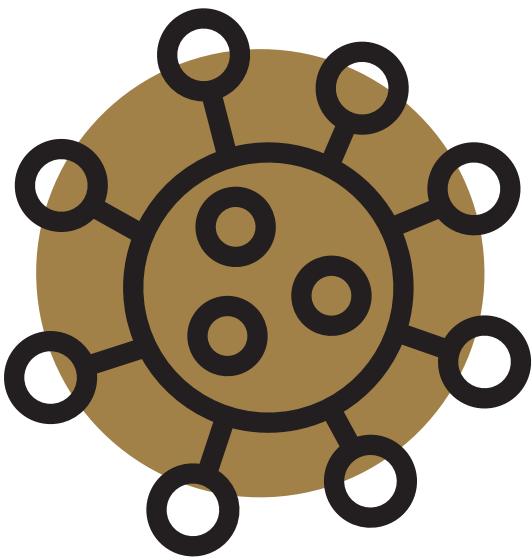
				TOTAL OPERATING REVENUE				TOTAL ASSETS				NET PROFIT (LOSS)			
RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019
323	Movida Locacao de Veiculos	Brazil	Transportation; Automotive	899	0.4			1,554	0.3			55	0.2		
324	Comp. Contractual Minera Candelaria	Chile	Mining & Metals	895	0.1			2,574	0.0			59	0.1		
325	Coca-Cola Embenor	Chile	Food & Beverage	889	0.0	228	-0.0	1,153	0.0	1,040	-0.1	67	-0.0	23	-0.1
326	Cteep	Brazil	Energy	887	-0.0	196	-0.0	5,359	0.1	3,988	-0.2	451	-0.1	91	-0.0
327	Grupo Aeroportuario del Sureste	Mexico	Transportation	884	0.1	214	-0.0	3,049	0.1	2,750	-0.1	295	0.1	98	0.2
328	Cpfl Comercializacao Brasil	Brazil	Energy	883	-0.1			346	-0.0			28	0.1		
329	Corporacion Lindley	Peru	Food & Beverage	878	0.0	217	-0.1	1,025	0.0	980	-0.0	45	0.0	14	-0.4
330	Gas Natural	Colombia	Energy	874	0.0	216	0.1	485	0.0	406	-0.2	84	0.0	15	-0.3
331	Cpfl Geracao de Energia	Brazil	Energy	873	-0.0	170	-0.1	3,829	-0.1	3,019	-0.3	242	0.0	39	0.7
332	Elet-Cee-D	Brazil	Energy	872	-0.1	215	-0.1	1,029	-0.0	795	-0.3	(274)	-0.0	(111)	-0.8
333	NovaAgri	Brazil	Real Estate & Construction	867	0.1			250	0.2			2	-0.3		
334	Empresa de Navegacao Elcano	Brazil	Transportation	856	0.3			368	0.1			12	0.1		
335	Drogarias Pacheco	Brazil	Consumer Goods & Retail	854	-0.0			515	0.1			25	0.3		
336	Esho Empresa de Servicos Hospitalares	Brazil	Pharma & Healthcare	850	0.2			1,279	0.0			1	-1.0		
337	Ache Laboratorios Farmaceuticos	Brazil	Pharma & Healthcare	849	-0.0			873	0.1			183	0.1		
338	Grupo Aeroportuario del Pacifico	Mexico	Transportation	845	0.1	249	0.3	2,204	0.1	2,015	-0.1	283	0.1	90	0.2
339	Coomeva	Colombia	Pharma & Healthcare	842	-0.2	204	-0.1	411	-0.1	355	-0.2	(18)	L	(5)	
340	Tenda Atacado	Brazil	Consumer Goods & Retail	840	0.1			276	0.6			3	7.1		
341	Nexa Recursos Minerais	Brazil	Mining & Metals	838	-0.1			2,250	-0.0			(34)	-19.3		
342	Eneva	Brazil	Energy	838	-0.1	209	0.2	3,440	0.1	2,669	-0.2	152	-0.4	40	0.2
343	Kinross Brasil Mineracao	Brazil	Energy; Mining & Metals	833	0.3			1,823	-0.0			168	P		
344	Volcan Compania Minera	Peru	Energy; Mining & Metals	832	0.0			2,165	-0.0			(70)	L		
345	Concesion Cartagena Barranquilla	Colombia	Real Estate & Construction	828	3.2			902	0.2			6	-0.8		
346	Atento Brasil	Brazil	Media & Telecoms	824	-0.1			638	0.3			(15)	L		
347	CGE Gas Natural	Chile	Energy	821	-0.1	132	-0.3	2,656	-0.0	2,433	-0.1	153	0.2	16	-0.5
348	Inversiones Electricas del Sur	Chile	Energy	813	0.0	183	-0.1	2,175	0.1	2,055	-0.0	48	-0.3	32	0.9
349	Guarani (Olimpia)	Brazil	Consumer Goods & Retail	812	-0.3			1,913	-0.1			(106)	L		
350	Petrobras Logistica de E&P	Brazil	Transportation	811	0.0			1,112	-0.2			232	-0.0		
351	Santo Antonio Energia	Brazil	Energy	810	-0.0	174	-0.1	5,397	-0.1	4,178	-0.3	(236)	0.5	(96)	-3.7
352	Bras Hospital Albert Einstein	Brazil	Pharma & Healthcare	802	0.0			1,255	0.1			124	0.9		
353	Empresas Cablevision	Mexico	Media & Telecoms	798	0.1	185	-0.0	1,294	0.1	1,069	-0.1	56	0.0	26	1.3
354	Prodeco	Colombia	Energy; Mining & Metals	796	-0.3			964	-0.2			(709)	-24.7		
355	Unidas	Brazil	Transportation; Automotive	794	0.4	181	-0.0	1,400	0.4	1,124	-0.0	45	0.5	8	-0.4
356	Grupo Bafar	Mexico	Food & Beverage	793	0.1	197	0.1	887	0.2	731	-0.1	49	0.7	(19)	P
357	Sonda Supermercados	Brazil	Consumer Goods & Retail	788	-0.0			404	0.5			26	-0.4		
358	CAP Mineria	Chile	Mining & Metals	787	-0.3			3,465	0.1			15	-0.9		
359	Algar Telecom	Brazil	Media & Telecoms	787	-0.0	132	-0.3	1,186	0.1	931	-0.3	77	-0.1	10	-0.1
360	Une Epn Telecommunicaciones	Colombia	Media & Telecoms	786	-0.1	183	-0.1	1,650	0.0	1,243	-0.3	8	P	(54)	P
361	Ericsson Telecommunicacoes	Brazil	Technology	785	-0.1			725	-0.2			45	0.3		

RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	TOTAL OPERATING REVENUE				TOTAL ASSETS				NET PROFIT (LOSS)			
				ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019
362	Eletrobras Termonuclear	Brazil	Energy	783	-0.0			3,986	-0.0			(122)	L		
363	SIC Agricola	Brazil	Agriculture	782	-0.0	208	0.0	1,726	0.2	1,400	-0.1	80	-0.3	35	0.2
364	Unipar Carbocloro	Brazil	Chemicals	772	-0.2	179	-0.1	923	-0.1	756	-0.2	44	-0.7	(21)	P
365	Enaex	Chile	Chemicals	768	-0.0	178	-0.1	1,208	0.0	1,175	-0.0	82	0.0	18	-0.0
366	Bsbios Biodiesel Sul Brasil	Brazil	Chemicals	764	-0.0			294	0.3			33	0.1		
367	Citrosuco Agroindustria	Brazil	Food & Beverage	762	-0.3			1,492	0.1			(50)	0.2		
368	Cm Hospitalar	Brazil	Pharma & Healthcare	761	0.1			519	-0.1			9	-0.1		
369	Minsur	Peru	Mining & Metals	758	0.0	166	-0.1	3,459	0.2	3,436	0.2	63	-0.4	(46)	P
370	DIFARE	Ecuador	Consumer Goods & Retail	758	0.0			366	0.2			19	0.1		
371	Belgo Bekaert Arames	Brazil	Mining & Metals	754	-0.0			362	-0.0			65	0.1		
372	Nexa Resources Peru	Peru	Mining & Metals	745	-0.1	119	-0.4	1,421	-0.1	1,166	-0.2	11	-0.9	(136)	P
373	Nexa Resources Atacocha	Peru	Energy; Mining & Metals	745	7.3	119	-0.4	1,421	11.0	1,166	-0.2	11	P	(136)	P
374	Elektra Noreste	Panama	Energy	741	0.1			775	0.0			63	0.9		
375	Matrix Comerc. de Energia Eletrica	Brazil	Energy	738	0.5			378	1.6			44	4.3		
376	Tigre	Brazil	Chemicals	737	-0.0			669	-0.0			28	0.6		
377	Fleury	Brazil	Pharma & Healthcare	736	0.0	160	-0.1	1,265	0.3	989	-0.2	79	-0.1	13	-0.5
378	Marisa Lojas	Brazil	Consumer Goods & Retail	731	-0.1	128	-0.2	997	0.2	658	-0.3	(28)	L	(24)	-1.2
379	Impar Servicos Hospitalares	Brazil	Pharma & Healthcare	731	0.2			764	0.8			47	-0.0		
380	BK Brasil	Brazil	Tourism & Leisure	727	0.1	145	-0.2	875	0.3	660	-0.2	12	-0.6	(12)	P
381	Biosev Bioenergia	Brazil	Food & Beverage; Energy	724	-0.4			1,331	-0.1			(186)	-0.1		
382	Droguerias y Farmacias Cruz Verde	Colombia	Consumer Goods & Retail	719	0.3			489	0.9			13	0.0		
383	Energisa Mato Grosso do Sul	Brazil	Energy	717	0.0	155	-0.2	846	0.0	688	-0.2	84	0.8	19	-0.3
384	Cia Energetica de Brasilia	Brazil	Energy	716	-0.1	154	-0.1	915	-0.1	684	-0.3	40	0.3	(0)	P
385	Farmacias Benavides	Mexico	Consumer Goods & Retail	714	0.0	189		459	0.4	370		(7)	0.6	2	
386	Companhia do Metro de Sao Paulo	Brazil	Transportation	712	-0.0			8,890	-0.0			(152)	-0.1		
387	Volkswagen Leasing	Mexico	Automotive	709	0.7	151	-0.1	2,879	0.0	2,288	-0.2	84	-0.1	31	0.8
388	Cooperativa Colanta	Colombia	Food & Beverage	705	-0.1	166	-0.1	394	0.1	323	-0.1	3	0.4	0	-0.8
389	Calcados Beira Rio	Brazil	Consumer Goods & Retail	702	-0.0			587	0.1			101	-0.0		
390	Tecidos Miguel Bartolomeu	Brazil	Textiles	702	0.0			277	0.1			53	0.0		
391	Empresas Lipigas	Chile	Energy	702	-0.1	141	-0.1	684	0.1	648	-0.1	58	-0.1	6	-0.4
392	Agropecuaria Barra Funda	Brazil	Agriculture	701	0.1			3,220	0.4			610	0.1		
393	Grupo Axo	Mexico	Consumer Goods & Retail	697	0.3	153	0.1	937	0.5	801	0.1	16	-0.1	(3)	0.1
394	Ceg Rio	Brazil	Energy	693	0.2			257	0.0			28	0.5		
395	Molinos Rio de La Plata	Argentina	Food & Beverage	692	-0.1	152	-0.1	436	-0.1	443	-0.1	(21)	0.7	(2)	P
396	Dimed Distribuidora de Medicamentos	Brazil	Consumer Goods & Retail	692	0.0	156	-0.1	362	0.4	306	-0.0	19	-0.1	3	-0.1
397	Itambe Alimentos	Brazil	Food & Beverage	689	-0.0			349	0.0			(15)	L		
398	CPTM	Brazil	Transportation	688	-0.0			2,990	-0.1			(60)	0.6		
399	Upl do Brasil	Brazil	Consumer Goods & Retail	686	0.2			1,377	1.5			(18)	L		
400	Nufarm Ind. Quimica e Farmaceutica	Brazil	Chemicals	682	0.1			599	0.1			25	0.2		

				TOTAL OPERATING REVENUE				TOTAL ASSETS				NET PROFIT (LOSS)			
RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018 2019	2020 Q1	% CH. 2020 2019
401	Adama Brasil	Brazil	Chemicals	680	0.1			689	0.1			35	-0.2		
402	Rey Holdings Corp	Panama	Consumer Goods & Retail	676		171	-0.7	449		562	0.2	(29)	L	(2)	P
403	Naturgy Ban	Argentina	Energy	676	-0.1	78	-0.2	440	0.1	412	0.1	75	-0.1	1	-1.0
404	Inmobiliaria Don Antonio	Panama	Consumer Goods & Retail	675		171	-0.0	401		518	0.2	(25)	L	(4)	-2.0
405	Fazenda Junqueira	Brazil	Agriculture; Energy	674	-0.2			1,382	-0.2			25	-0.8		
406	VLI Multimodal	Brazil	Transportation	671	0.0			4,152	0.1			10	-0.9		
407	Naturgy Mexico	Mexico	Energy	670	-0.0			1,257	0.1			118	1.0		
408	Empresas Municipales de Cali	Colombia	Energy	668	-0.0	161	-0.1	2,185	-0.1	1,767	-0.3	56	0.7	10	0.1
409	Zema Cia de Petroleo - Closed	Brazil	Energy	668	-0.1			87	0.4			(2)	L		
410	Alcoa Aluminio	Brazil	Mining & Metals	666	-0.1			1,808	-0.1			39	-0.8		
411	Entel	Bolivia	Media & Telecoms	666	0.0	158	-0.1	2,381	0.1	2,434	0.1	191	-0.1	34	-0.1
412	Genomma Lab Internacional	Mexico	Pharma & Healthcare	666	0.0	167	0.0	1,025	0.1	890	-0.1	51	-0.2	19	0.4
413	Tv Azteca	Mexico	Media & Telecoms	665	-0.1	123	-0.3	1,520	0.1	1,227	-0.2	55	P	(139)	-5.9
414	Cia Energetica do Rio Grande do Norte	Brazil	Energy	665	0.0	143	-0.2	1,008	0.2	825	-0.0	69	0.0	18	0.2
415	Axtel	Mexico	Media & Telecoms	664	-0.0	251	0.5	1,290	-0.1	1,103	-0.2	(1)	L	30	L
416	Ceb Distribuicao	Brazil	Energy	663	-0.0			736	-0.1			11	P		
417	Empresas Navieras	Chile	Transportation	658	0.0	159	-0.0	1,196	-0.0	1,199	-0.0	53	0.1	21	0.4
418	Colombia Movil	Colombia	Media & Telecoms	657	-0.1	153	-0.1	954	0.4	773	-0.1	8	P	(50)	P
419	Albras Aluminio Brasileiro	Brazil	Mining & Metals	656	-0.2			706	0.0			(76)	L		
420	Copagaz Distribuidora de Gas	Brazil	Energy	652	-0.0			151	0.1			12	-0.3		
421	Energia Sustentavel do Brasil	Brazil	Energy	651	-0.0			5,276	-0.0			(24)	0.9		
422	Esenttia	Colombia	Chemicals	650	-0.2	152	-0.1	639	0.0	632	0.1	59	0.1	18	1.0
423	Grupo Traxion	Mexico	Transportation	643	0.3	160	0.1	1,013	0.1	879	-0.1	23	0.0	6	0.5
424	Mahle-Metal Leve	Brazil	Automotive	638	-0.1	128	-0.2	578	-0.0	539	-0.1	65	-0.2	5	-0.7
425	Telecel	Bolivia	Media & Telecoms	637	0.1	158	0.0	850	0.1	839	0.0	42	3.2	7	0.1
426	Metro S.A.	Chile	Transportation	637	0.0	98	-0.4	7,122	-0.0	6,258	-0.2	(278)	-0.0	(240)	P
427	Mineracoes Brasileiras Reunidas MBR	Brazil	Mining & Metals	636	0.2			3,255	-0.2			476	0.1		
428	Videolar-innova	Brazil	Chemicals	635	-0.1			755	-0.1			30	-0.2		
429	Camuzzi Gas Pampeana	Argentina	Energy	629	-0.1	55	-0.2	396	-0.2	346	-0.2	(89)	L	(2)	0.5
430	Watt's	Chile	Food & Beverage	628	-0.1	141	-0.1	659	-0.0	635	-0.1	24	-0.1	5	-0.2
431	Xingu Rio Transmissora de Energia	Brazil	Energy	628	-0.6			2,979	0.1			98	0.4		
432	PINFRA	Mexico	Real Estate & Construction	621	0.0	128	-0.1	3,855	0.4	3,172	0.1	277	-0.1	76	0.0
433	Compania Pesquera Camanchaca	Chile	Food & Beverage	620	-0.0	149	0.2	783	0.1	794	0.1	33	-0.3	1	L
434	Supermercado Bahamas	Brazil	Consumer Goods & Retail	617	0.0			306	0.9			8	0.1		
435	Equatorial Piaui Dist. de Energia	Brazil	Energy	616	0.1			903	-0.0			24	P		
436	Comercial Zaragoza	Brazil	Consumer Goods & Retail	615	-0.0			272	0.4			20	0.5		
437	Falabella de Colombia	Colombia	Consumer Goods & Retail	613	-0.0			427	0.3			2	-0.5		
438	Soprole Inversiones	Chile	Food & Beverage	613	-0.1	144	-0.1	570	-0.1	517	-0.2	27	-0.3	10	0.2
439	Amaggi Louis Dreyfus Zen-Noh Graos	Brazil	Agriculture	612	-0.3			156	-0.0			10	-0.2		

RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	TOTAL OPERATING REVENUE				TOTAL ASSETS				NET PROFIT (LOSS)			
				ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019
440	Alpina Productos Alimenticios	Colombia	Food & Beverage	611	-0.1	146	0.0	381	0.1	325	-0.2	26	-0.2	5	-0.1
441	Vias Chile	Chile	Transportation	609		129		3,585		3,150		97		27	
442	Corporacion Interam. de Entret. - CIE	Mexico	Tourism & Leisure	608	-0.1	117	-0.1	618	0.1	579	-0.1	10	-0.7	17	22.1
443	Fondo Nacional del Cafe	Colombia	Food & Beverage	607	-0.0	162	0.0	775	0.1	657	-0.0	(10)	-1.2	4	L
444	Colombina	Colombia	Food & Beverage	601	-0.0	143	0.0	516	0.1	447	-0.1	18	0.3	5	-0.0
445	Besalco (Las Condes)	Chile	Real Estate & Construction	597	-0.2	117	-0.3	1,043	0.0	985	-0.1	20	-0.3	(0)	P
446	Fuabc - Organizacao Social de Saude	Brazil	Pharma & Healthcare	595	-0.1			114	-0.2			(19)	-8.7		
447	Coopidrogas	Colombia	Consumer Goods & Retail	594	-0.0	156	0.0	264	0.0	209	-0.1	5	0.0	2	0.9
448	Empresas Red Salud	Chile	Pharma & Healthcare	592	-0.0	124	-0.2	623	0.0	572	-0.1	11	-0.7	(2)	P
449	Companhia de Gas da Bahia Bahiagás	Brazil	Energy; Mining & Metals	592	0.2			242	0.1			24	-0.3		
450	Metrogas	Chile	Energy	588	-0.1	104	-0.1	1,242	-0.0	1,134	-0.2	66	-0.0	(3)	P
451	OPI	Mexico	Real Estate & Construction	587	-0.1	180	0.4	4,829	0.1	4,001	-0.1	295	-0.0	85	0.4
452	Concesionaria Mexiquense	Mexico	Real Estate & Construction	587	-0.1	180	0.4	4,774	0.1	3,964	-0.1	318	-0.0	93	0.4
453	Alcoa World Alumina Brasil	Brazil	Mining & Metals	585	-0.2			1,579	-0.1			36	-0.8		
454	Nextel Participacoes	Brazil	Media & Telecoms	581	-0.0			1,655	0.2			(298)	L		
455	Nextel Telecommunicacoes	Brazil	Media & Telecoms	581	-0.0			1,670	0.2			(296)	L		
456	Hortifrut	Chile	Agriculture	580	0.1	178	-0.2	1,349	0.1	1,344	0.1	11	-0.9	5	L
457	Totvs	Brazil	Technology	578	0.0	135	-0.1	877	0.4	694	0.0	53	2.2	14	3.3
458	Electroperu	Peru	Energy	574	0.1			1,095	-0.0			118	0.1		
459	Coop - Cooperativa de Consumo	Brazil	Consumer Goods & Retail	574	-0.1			277				2	-0.5		
460	Gestamp Brasil Industria de Autopecas	Brazil	Automotive	571	0.3			582	0.1			23	4.4		
461	Leedesma	Argentina	Food & Beverage	570	-0.0	126	0.0	397	0.0	414	0.3	(42)	L	(24)	0.5
462	Multiexport Foods	Chile	Agriculture	569	0.1	154	0.1	667	0.0	753	0.1	43	-0.4	1	-0.9
463	Cia Latino Americana de Medicamentos	Brazil	Consumer Goods & Retail	567	0.0			228	0.4			12	-0.3		
464	Conc do Aerop. Internac. de Guarulhos	Brazil	Transportation	564	-0.0	115	-0.1	3,754	-0.1	2,926	-0.3	(222)	-3.3	(23)	0.5
465	Radio e Televisao Record	Brazil	Media & Telecoms	561	0.0			453	-0.0			13	P		
466	Columbia Trading	Brazil	Agriculture; Energy	561	0.0			132	0.3			22	5.0		
467	Chilquinta Energia	Chile	Energy	558	-0.0	125	-0.2	1,142	0.0	1,099	-0.0	68	0.4	14	-0.3
468	Arosuco	Brazil	Chemicals	557	0.0			1,604	0.3			429	-0.3		
469	Eisa-Empresa Interagrícola	Brazil	Agriculture	556	0.0			523	0.2			26	15.3		
470	Hospital Esperanca	Brazil	Pharma & Healthcare	556	1.4			858	0.3			46	1.0		
471	New San	Argentina	Consumer Electronics	555	-0.3	177	0.8	633	0.5	562	0.5	(20)	L	1	L
472	Equatorial Alagoas Distr. de Energia	Brazil	Energy	551	-0.0			846	0.1			88	13.7		
473	Petrobahia	Brazil	Energy	550	0.0			49	0.0			2	-0.1		
474	Eletrosul Centrais Eletricas	Brazil	Energy	547	-0.0			2,557	-0.1			43	0.2		
475	Refinaria de Petroleo Riograndense	Brazil	Energy; Chemicals	547	-0.0			156	0.0			8	3.3		
476	Energisa Paraiba - Distr. de Energia	Brazil	Energy	546	0.0	119	-0.2	705	0.1	591	-0.1	80	0.2	21	-0.1

RK.	COMPANY	COUNTRY	INDUSTRY	TOTAL OPERATING REVENUE				TOTAL ASSETS				NET PROFIT (LOSS)			
				ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019	ANNUAL 2019	% CH. 2018/19	2020 Q1	% CH. 2020 2019
477	Transelec	Chile	Energy	543	0.0	121	-0.1	3,509	-0.0	3,382	-0.1	200	0.2	42	-0.2
478	Gunvor Colombia	Colombia	Energy	543	-0.2			102	1.0			0	-0.8		
479	Petroquimicasuape	Brazil	Chemicals	541	0.1			442	-0.1			42	-0.2		
480	Cerro Matoso	Colombia	Mining & Metals	540	-0.0			652	-0.0			88	0.3		
481	Grendene	Brazil	Consumer Goods & Retail	540	-0.2	84	-0.3	1,008	0.0	809	-0.2	125	-0.2	7	-0.7
482	ASMET	Colombia		538	0.3			96	-0.0			(21)	0.1	L	
483	Louis Dreyfus Company Sucos	Brazil	Consumer Goods & Retail	537	0.0			993	-0.1			(18)	L		
484	Termobarranquilla - Tebsa	Colombia		536	0.0			683	-0.0			46	-1.0		
485	Taesca	Brazil	Energy	535	0.0	187	0.9	2,786	0.3	2,376	0.0	254	-0.1	82	0.9
486	Conc Sist Anhang-Bandeirant Autoban	Brazil	Transportation	534	-0.1	113	-0.1	884	-0.1	707	-0.2	194	0.0	43	-0.1
487	Saam	Chile	Transportation	532	0.0	147	0.1	1,618	0.1	1,577	0.1	70	0.1	19	-0.1
488	Alimentos Carnicos	Colombia	Food & Beverage	531	-0.1			662	0.1			22	-0.3		
489	Usina Coruripe Acucar e Alcool	Brazil	Food & Beverage; Chemicals	530	-0.2			1,396	0.0			55	2.1		
490	Automotores Toyota Colombia	Colombia		529	0.0			96	-0.0			19	-0.4		
491	Imifarma Prod. Farmac. e Cosmeticos	Brazil	Pharma & Healthcare	528	-0.1			527	-0.0			(155)	-2.8		
492	Geopark Colombia	Colombia	Energy	527	0.1			487	0.0			195	-0.0		
493	Grupo Clarin	Argentina	Media & Telecoms	526	-0.2	83	-0.2	342	-0.2	333	-0.1	(30)	0.0	(10)	-0.4
494	Mataboi Alimentos	Brazil	Food & Beverage	525	-0.0			228	0.2			61	4.0		
495	Alianca Agricola do Cerrado	Brazil	Agriculture	523	0.0			195	-0.1			2	47.5		
496	Rumo Malha Paulista	Brazil	Transportation	518	0.0	81	-0.3	1,484	0.0	1,216	-0.2	(9)	0.8	(21)	-1.7
497	Red de Carreteras de Occidente	Mexico	Real Estate & Construction	518	0.0	125	0.1	3,053	0.0	2,446	-0.2	63	-0.2	16	-0.0
498	Ad Retail	Chile	Consumer Goods & Retail	516	-0.1	82	-0.4	546	0.0	437	-0.4	(83)	L	(14)	-1.7
499	Iharbras Industrias Quimicas	Brazil		515	0.2			608	0.1			74	0.1		
500	Hocol	Colombia	Energy	514	0.0			809	0.1			107	0.5		



The COVID-19 crisis had a particularly dramatic feature in Latin America. Unlike other geographies, where wins in some sectors offset losses in others, in the region all sectors lost revenue during the first quarter of 2020.

# Una cumbre financiera latinoamericana

El nuevo norte para los bancos y las fintech latinoamericanas

**H**ubo mensajes potentes. Los bancos tradicionales deben ser sustancialmente más digitales, para manejar su operación mejor y más barato, para administrar sus riesgos y para ofrecer productos más flexibles y más útiles a sus clientes. También deben estar más dispuestos a fusiones, adquisiciones y alianzas entre bancos y con fintech y a compartir una parte de sus ganancias en eficiencia con sus clientes.

A su vez, las fintech deben comprender que crecer para hacer lo que hace un banco no es necesariamente un objetivo deseable o sensato. Deben más bien seguir innovando en campos tan inesperados como el trueque y otras operaciones sin dinero. También deben entender que habrá negocios, como la intermediación financiera básica, que no prosperarán fácilmente para ellos en las nuevas condiciones económicas globales y por eso deben estar dispuestos a hablar de fusiones y de alianzas con sus competidores.

El piso común para todos los que están en esta industria lo conforman la tecnología y el talento. De un lado, bancos y fintech necesitan operar con esquemas tecnológicos flexibles, sobre plataformas abiertas y almacenamiento en la nube. Con una agilidad que les permita hoy ofrecer una solución a los clientes y mañana otra completamente diferente, con proveedores distintos.

De otro, ahora no se pueden permitir que la intuición los guíe. Tienen que saber. Si la alta dirección y los equipos de operación no entienden la naturaleza y la envergadura del cambio, la posibilidad de competir se reduce enormemente. No hay inteligencia artificial que valga cuando la inteligencia humana no tiene claridad sobre el panorama.

Estas fueron las conclusiones de la serie de mesas redondas privadas que organizó *Latin Trade* con el auspicio de la fintech alemana Mambu y la participación activa de la consultora McKinsey & Co., con CEO y CTO de un grupo de los más destacados bancos y fintech de América Latina. **LT**

A esta cumbre financiera regional asistieron:

Jaime Morales, socio McKinsey & Co.

Gonzalo García, socio McKinsey & Co.

Juan Cooper, CEO Banco Estado, Chile

Juan Carlos Mora, CEO Bancolombia, Colombia

Gabriel Moura, CEO Itaú Corpbanca, Chile

Adrian Zadeh, CEO J. Safra Sarasin Asset Management

Martín Zarich, BBVA Argentina

José María Jiménez, CTO BBVA Colombia

José Francisco Náñez, CTO Banco Credifinanciera

Sebastián Parot, Transformación Digital y

Nuevos Negocios Digitales, Grupo Bicecorp

José Enrique López, CEO Lendik

Gustavo Romero, CEO Lendinc

Fabián Saide, CEO Paykii

Hugo Villanueva, CEO Toka International

Alerick Barba, CTO Accede Educación

Juan Casian, CTO Atrato Finance

Fernando De la Torre, CTO Flux QR

Miguel A. Rodríguez, CTO Bien para Bien

Edgardo Torres-Caballero. Managing, director Américas, Mambu.



Asistentes a la mesa redonda privada de vicepresidentes de tecnología (CTO) de bancos latinoamericanos.



Arcos Dorados



**McProtégidos**

## El cuidado de siempre, ahora reforzado.

En McDonald's producto del momento que estamos viviendo, hemos desarrollado e intensificado nuestros protocolos de seguridad, sanitizado, limpieza e higiene.

En todas nuestras áreas, tanto nuestros colaboradores como nuestros clientes cuentan con la seguridad y la tranquilidad que necesitan para que todos sigan disfrutando de lo que más les gusta de forma segura, sin contacto y respetando distanciamientos sociales recomendados.

### ¡Juntos nos cuidamos!



**Manteniendo**  
la limpieza e higiene  
del equipo.



**A diario**  
tomamos  
la temperatura.



**Entrar y salir**  
sin contacto  
usando el pedal.



**Respetando**  
la distancia social  
recomendada.



**McProtégidos**  
Zona de entrega.



McDelivery

# UN NUEVO ESTÁNDAR DE SERVICIO.

Creado en alianza con los expertos líderes del sector, Delta CareStandard asegura una experiencia de viaje más segura, limpia y flexible.

Cuando esté listo para volar, sabrá que estamos listos para cuidar de usted.

