

SECRETARÍA DE MARINA-ARMADA DE MÉXICO  
OFICIALIA MAYOR  
UNIVERSIDAD NAVAL  
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES NAVALES  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ESTRATÉGICAS  
DE LA ARMADA DE MÉXICO



## MEGATENDENCIAS GLOBALES



**UN NUEVO ENFOQUE: DE LA EVOLUCIÓN REGIONAL  
A LAS MEGATENDENCIAS GLOBALES**



# MIRADA GEOPOLÍTICA **GLOBAL**

## MES NOVIEMBRE

*Estimados lectores:*

En nuestra búsqueda constante por ofrecer un análisis geopolítico estratégico e innovador, continuaremos con el enfoque basado en megatendencias, una visión más profunda y conectada con los grandes cambios estructurales que moldean el futuro del mundo.

¿Qué son las megatendencias?

Las megatendencias son fuerzas globales de transformación que impactan múltiples aspectos de la geopolítica, la economía, la seguridad y la sociedad. No son eventos aislados, sino cambios a largo plazo que redefinen el orden mundial.

Este nuevo modelo mantendrá la perspectiva regional, analizando el impacto de cada megatendencia en América del Norte, América Latina, Europa, Asia Pacífico y Oceanía, Medio Oriente y África.



# **CONTENIDO:**

## **MEGATENDENCIAS GLOBALES**

**AMÉRICA DEL NORTE**



**AMÉRICA LATINA**



**EUROPA**



**ASIA PACÍFICO Y OCEANÍA**



**MEDIO ORIENTE**



**ÁFRICA**



## **ARTÍCULO:**

### **LOS ALCANCES DE LA INFLUENCIA DE LOS EE.UU. EN EUROPA PARA RESOLVER CONFLICTOS**



## MAPA GEOPOLÍTICO (Noviembre 2025)

MIRADA GEOPOLÍTICA  
**GLOBAL**

EE.UU. REACTIVA PRUEBAS DE  
ARMAMENTO NUCLEAR

PAÍSES INVIERTE EN PRESUPUESTO  
PARA SUS FUERZAS ARMADAS ANTE  
LA PERCEPCIÓN DE AMENAZA RUSA

SE LLEVA A CABO CUMBRE CLIMÁTICA  
DE LA ONU EN BELEM, BRASIL

CONTINÚA CONFLICTO ARMADO  
ENTRE ISRAEL Y GAZA

SE DETERIORAN RELACIONES  
ENTRE CHINA Y JAPÓN

CONTINÚA EN SUDÁN GUERRA ENTRE  
FUERZAS REGULARES Y MILICIAS EN VIOLENTA  
RECONFIGURACIÓN DE PODER

AMÉRICA DEL NORTE

AMÉRICA LATINA

EUROPA

ASIA PACÍFICO Y OCEANÍA

MEDIO ORIENTE

ÁFRICA



# MEGATENDENCIA

## AMÉRICA DEL NORTE



DR. ARTURO PONCE URQUIZA

### **Reactivación de las pruebas nucleares por parte de los EE.UU.**

La guerra de la Federación Rusa sobre Ucrania ha tenido una diversidad de consecuencias a razón de los posicionamientos de los actores involucrados como son los miembros de la OTAN, la Unión Europea, la República Popular de China (RPCh), y principalmente de Ucrania, los EE.UU. y la propia Federación Rusa; que han ido evolucionando desde sanciones económicas, el retiro del sistema financiero ruso del sistema SWIFT (Sociedad para las Telecomunicaciones Financieras Interbancarias Mundiales, por sus siglas en inglés), desconexión paulatina del sistema Northstream, así como la orden de captura en contra de Vladimir Putin por las acciones cometidas en contra de Ucrania a partir del 24 de febrero de 2022, por lanzar una invasión a gran escala, e igualmente por la deportación de niños ucranianos a territorio ruso.

Si bien la administración Trump ha buscado acercamiento con su homólogo ruso Vladimir Putin, para alcanzar un acuerdo y la paz en Europa del Este, como fue la reunión del 15 de agosto del presente año, las reacciones de Moscú ante esta reunión y los pronunciamientos anteriores y posteriores de los líderes europeos, fueron en amenazas de desatar, una guerra a gran escala y de las implicaciones de la utilización de su armamento nuclear y aún más, la reactivación de sus pruebas nucleares.

Este pronunciamiento provocó que, a finales de octubre de este año, el presidente Donald considerara la viabilidad de la reanudación de pruebas, siendo en los primeros días del mes de noviembre cuando fue ratificada la decisión presidencial, de activar las capacidades estadounidenses para una próxima prueba nuclear.

En ese sentido, es importante recordar que la última detonación fue la denominada Divider, en Nevada a poco más de 100 km de la ciudad de Las Vegas, en lo que hoy se conoce como Sitio de Seguridad Nacional de Nevada, efectuada el 23 de septiembre de 1992. A partir de esa fecha, los EE.UU. han mantenido una moratoria unilateral, tan solo manteniendo simulaciones por software de alta precisión, para garantizar la propia eficiencia de su arsenal nuclear. De igual manera, EE.UU. firmó el Tratado de Prohibición Completa de los Ensayos Nucleares (TPCEN) en 1996, pero a la fecha, el Senado estadounidense no ha ratificado dicho instrumento diplomático.

A su vez, la entonces Unión Soviética, en su ocaso, realizó su última prueba nuclear el 24 de octubre de 1990, en un sitio de Asia Central aún no divulgado, para su posterior adhesión al TPCEN en el año 2000, pero en noviembre de 2023, el gobierno de Vladimir Putin firmó



la ley para revocar dicha ratificación, considerándose que dicho tratado fue abierto a su firma en 1996 y aunque Rusia lo ratificó, nunca entró en vigor. De igual manera, se debe considerar que desde las primeras pruebas desarrolladas por los EE.UU. durante el año de 1945 hasta 1992, esta nación llevó a cabo 1,032 pruebas nucleares, mientras que la Unión Soviética, desde 1949 a 1990, 715.

Un argumento adicional que expuso la Casa Blanca, es establecer condiciones de igualdad con la Federación Rusa, pero también con la RPCh. Condición que además de quebrantar la moratoria unilateral que las principales potencias habían alcanzado para darle certidumbre a la seguridad global, permite que los instrumentos jurídicos, signados ante Naciones Unidas, comiencen a perder vigencia, erosionando la buena voluntad con la que se firmaron en el comienzo del proceso de la globalización.

De igual manera, las reacciones de las potencias globales con arsenal nuclear, como Gran Bretaña, Francia y la propia RPCh, reactivarían sus respectivos programas nucleares, además de otras potencias regionales con capacidades nucleares, como Pakistán, India, Israel, Irán entre otras, tendrán el pleno argumento que para mantener a salvaguarda sus soberanías volverán a llevar a cabo sus programas nucleares.

No se puede soslayar que a razón de la puesta en marcha de dichas pruebas, es factible se incremente el clima de incertidumbre en los bloques militares que prevalecen, es decir entre la OTAN y la alianza tácita entre Moscú y Beijing, pero también, entre aquellas naciones cuyas situaciones son ser pivotes estratégicos (tales como Corea del Norte, India, Pakistán, Israel, Japón o Australia), entre los bloques y cuyas capacidades tecnológicas en el campo nuclear les obligue a analizar sus condiciones defensivas en el campo nuclear, sin dejar de considerar los riesgos medioambientales en un momento delicado a causa del cambio climático, y una escalada en el gasto militar para llevar a cabo las pruebas de nuevas ojivas que las puedan portar, e incluso drones que sirvan para el mismo fin.

A partir de la condición geoestratégica de la decisión de la Casa Blanca de reactivar las pruebas nucleares para reposicionar a los EE.UU. en un entorno global adverso, en donde Moscú y Beijing están demostrando que sus capacidades de fuerza son más poderosas que las estadounidenses, están afianzando una reacción de demostración de poder, lo que desde la Realpolitik, es ejercer el equilibrio de fuerzas, que ha permitido la estabilidad del sistema internacional.



# MEGATENDENCIA

## AMÉRICA LATINA



DRA. MARÍA DEL PILAR OSTOS CETINA

### Efectos geoestratégicos de la cumbre climática de la ONU (COP30), en Belém, Brasil

La Cumbre Climática de Líderes de la COP30 que se celebró del 10 al 21 de noviembre en la ciudad de Belém (Brasil), organizada por la ONU, que contó además con la anuencia del presidente brasileño, Luis Ignacio Lula da Silva, tuvo como consigna “imponer una nueva derrota a los negacionistas” que desdeñan el calentamiento global. Así, la reunión dedicada al análisis sobre las afectaciones climáticas que se efectuó en Belém, se asume como un espacio para la formulación de estrategias en torno al devenir del calentamiento global, considerando de forma paralela aquellas actividades económicas con un cada vez mayor valor agregado, particularmente en los ámbitos tecnológico y militar en los tiempos presentes.

Sobre los participantes a esta cumbre organizada por Naciones Unidas, cabe señalar que, por primera vez, Estados Unidos declinó participar. Otros representantes que estuvieron ausentes fueron el primer ministro indio, Narendra Modi, y el presidente de China, Xi Jinping, cercanos del mandatario brasileño a través del mecanismo de los BRICS. En lo que respecta a la presencia de los jefes de Estado de Latinoamérica, se destaca la asistencia de la mandataria de Honduras, Xiomara Castro; el presidente colombiano, Gustavo Petro, y el jefe del Ejecutivo chileno, Gabriel Boric. Esta escasa representación del resto de los países de la región, se atribuye en cierta medida, al ambiente de polarización que se deriva de los ejercicios navales que realiza Estados Unidos tanto en el Mar Caribe, frente a las costas del territorio venezolano, al igual que del lado del litoral del océano Pacífico.

El gobierno de México presentó formalmente ante la Conferencia de Naciones Unidas a la secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), Alicia Bárcena; quien anunció la creación del Corredor Biocultural Gran Selva Maya, un proyecto histórico que unirá a México, Guatemala y Belice, con el objetivo de proteger 5.7 millones de hectáreas de una de las selvas tropicales más importantes del planeta.

Contrario a la escasa participación de los líderes políticos a nivel mundial durante la COP30, se hizo notar la presencia de los representantes de movimientos indígenas tanto de Brasil como de otras partes del mundo, quienes se mostraron críticos frente a los efectos de tipo geoestratégico que se generan a partir de la exacerbación de las actividades del sector de los agronegocios, la explotación de hidrocarburos, la minería ilegal, la tala ilegal y el uso masivo de las fuentes hídricas.



Sobre este último aspecto, el tema hídrico se convierte en un aspecto portador de futuro, una megatendencia que se vincula además, a los tecno-negocios especializados de la Inteligencia Artificial (IA), ya que para el funcionamiento de los denominados: "Green Data Center" (Centros de Datos Verdes), los corporativos como Nvidia, le apuestan al control de las fuentes hídricas, con la finalidad de garantizar los mecanismos de enfriamiento que requieren estos centros de datos, convertidos en la actualidad en "los nuevos objetivos geoestratégicos", lo que ha hecho que países como China opten por ubicar sus centros de datos en aguas profundas.

En este mismo sentido, México se encuentra también en la "mirada geoestratégica" de estos tecno-corporativos de la inteligencia artificial y la producción de semiconductores, que le apuestan a la colocación de sus filiales en áreas geográficas con la disponibilidad de fuentes hídricas, necesarias en el funcionamiento de estos centros de datos, tal como sucedió recientemente en Monterrey, capital del estado de Nuevo León en México, sobre la propuesta de negocios de la empresa Nvidia, interesada en establecer una de sus filiales en Monterrey, sin embargo, los directivos de Nvidia desistieron de esta propuesta de negocios, precisamente por las dificultades que se presentan en este lugar para garantizar el suministro constante del líquido vital, en adelante, con propósitos asociados que se asocian al auge tecnológicos de los llamados: Green Data Center.

## MEGATENDENCIA

### EUROPA



MTRA. SANDRA RAMÍREZ ÁVILA

Las tendencias geopolíticas de Europa en noviembre incluyen la continuidad del conflicto en Ucrania y sus repercusiones, la preocupación por la competitividad económica y la debilidad del euro frente al dólar, así como el debate sobre la expansión de la Unión Europea (UE) y los movimientos sociales internos.

En el campo político, destaca la Cumbre de 'Euronews' que se llevó a cabo en Bruselas en la que se planteó el papel de la geopolítica en los debates sobre la ampliación de la Unión Europea. Los líderes de países candidatos plantearon su deseo de ingresar a esta comunidad como una decisión estratégica para alcanzar la prosperidad y la estabilidad. El presidente ucraniano, Volodímir Zelenski, describió la adhesión como una "garantía de seguridad" contra el neoimperialismo ruso. Por su parte, la presidenta de Moldavia, Maia Sandu, cuyo país es uno de los principales objetivos de la injerencia híbrida del Kremlin, pidió a los líderes de la UE que cumplan la promesa de la ampliación o, de lo contrario, "pagarán un precio devastador". Los avances en este tema han sido evidentes: Ucrania, Moldavia, Georgia y Bosnia y Herzegovina obtuvieron el estatus de candidatos. Macedonia del Norte y Albania iniciaron formalmente las negociaciones con Bruselas, mientras



Montenegro avanzó y consolidó su posición de favorito.

Por otra parte, en el ámbito económico, el euro continúa resintiendo su valor frente al dólar, agravado por tensiones comerciales y la pérdida de competitividad de la UE en los últimos años, principalmente por el desafío que representan Estados Unidos y China. Además, la UE enfrenta una pérdida de competitividad económica que se ha hecho notoria, en parte debido a los altos costos de la energía, exacerbados por la guerra en Ucrania.

También, en el continente europeo continúa la tendencia a aumentar el apoyo a la derecha radical y una caída en el voto de la izquierda, lo que podría tener consecuencias institucionales importantes. En este campo social, se realizó el Foro de la Sociedad Civil ALC-UE que se celebró en Santa Marta, Colombia, reuniendo a organizaciones de la sociedad civil de América Latina, el Caribe y la Unión Europea para discutir su asociación. En el aspecto ambiental, algunas partes de Europa han enfrentado eventos climáticos extremos, como fuertes nevadas y tormentas debido a la llegada de una masa de aire ártico. Se registraron nevadas intensas en la península ibérica, París y otras partes de Europa, con una notable disminución de temperaturas y heladas. También hubo una alerta de tormentas severas en el área del Reino Unido, Países Bajos, Bélgica y Luxemburgo, con probabilidad de granizo y vientos fuertes. En Europa Occidental, la tormenta Benjamín azotó a fines de octubre, causando vientos e inundaciones atípicas en Francia.

Por otro lado, en el sector tecnológico, en este mes se reportaron ataques con drones ucranianos contra infraestructuras rusas, lo que demuestra la escalada de la tensión. Un informe realizado por la unidad de verificación de hechos de 'Euronews', The Cube, descubrió que las interrupciones relacionadas con drones en los aeropuertos europeos se han disparado en el último año, cuadruplicándose en este mes. Bélgica fue el país más afectado, con 10 incidentes que interrumpieron las operaciones en sus aeropuertos y que podrían estar relacionados con el sobrevuelo de drones.

Relacionado a ello, en el campo militar, continúa presente el conflicto de Rusia y Ucrania, la UE continúa definiendo elementos clave para lograr una paz duradera, pero sigue teniendo un impacto significativo en la seguridad y la economía: la mayoría de los países europeos aumentó sus presupuestos de defensa para potenciar sus Fuerzas Armadas, con el objetivo de garantizar la seguridad en sus fronteras. Algunos países europeos acordaron la adquisición de drones submarinos de uso militar, según informó la empresa alemana Euroatlas, fabricante de los dispositivos. Esta decisión se enmarca en el aumento del gasto en Defensa en la región ante la percepción de una amenaza creciente por parte de Rusia.

## Conclusiones

Europa enfrenta un escenario complejo, en este mes, The Economist publica que el continente debe aumentar su gasto en defensa, mantener la alianza con Estados Unidos, estimular el crecimiento económico y gestionar elevados déficits públicos, todo ello sin alimentar el auge de partidos de extrema derecha. Europa aspira a seguir liderando en comercio libre y políticas medioambientales, pero la combinación de estos objetivos resulta difícil de conciliar, aunque un aumento en el gasto militar podría impulsar levemente el crecimiento.



# MEGATENDENCIA

## ASIA PACÍFICO Y OCEANÍA



MTRO. JOSÉ MIGUEL ALONSO TRABANCO

El proceso de creación de las mega-tendencias se llevan acabo a partir de los campos del poder nacional: político, económico, societal, geopolítico, ambiental, tecnológico y militar.

Aunque las rivalidades geopolíticas en el Indo Pacífico no han desembocado en una vasta confrontación militar directa —a diferencia de lo que ocurre en Medio Oriente y el espacio post Soviético en Europa del este— el nivel de tensión permanece elevado. Como lo anticipó el General Karl Haushofer hace un siglo, esta macro región se está repositionando como el mayor centro de gravedad geopolítica y económica del planeta. En lo que respecta al comportamiento en las trayectorias de sus mega tendencias, se observan las siguientes fluctuaciones:

### **1.- Se observa un punto de inflexión en la postura de la República Popular China hacia Taiwán.**

El Gobierno chino ha transitado de una política basada en tácticas de zona gris (en el espectro entre la guerra y la paz) hacia un enfoque estratégico de presión incremental. Este curso de acción engloba una ofensiva legal (lawfare), desplegada mediante la aplicación extraterritorial de la legislación china con fines coercitivos, dirigida en contra de independentistas y militares taiwaneses. En paralelo, dicha trayectoria también abarca operaciones de influencia psicológica en redes sociales y acercamientos políticos con cuadros del Kuomintang, partido político taiwanés que alberga la expectativa de una reconciliación con China continental. Este viraje obedece tanto a relevos recientes en las cadenas de mando de las fuerzas armadas chinas como a los vaivenes políticos internos en Taiwán. Desde la perspectiva de Beijing, la isla es una provincia secesionista —y no un Estado independiente—, por lo que la reunificación es considerada prioritaria para el interés nacional. La eventual emancipación de Taiwán, especialmente si se lleva a cabo con respaldo de fuerzas extranjeras, sería peligroso para la integridad territorial de China continental y para las aspiraciones geopolíticas de esta potencia en el Pacífico Asiático.

### **2.- Se deterioran las relaciones bilaterales entre China y Japón.**

Sanae Takaichi, la entrante Primer Ministra de Japón, considera que una movilización militar china en contra de Taiwán constituiría una amenaza existencial para los intereses securitarios, marítimos y económicos de Japón. Según Takaichi, ello requeriría una intervención directa como una respuesta contundente por parte de Tokio. Cabe señalar que el control chino de vías marítimas situadas en las periferias de Taiwán pondría en jaque las



cadenas de suministro que alimentan a la industria japonesa y dificultaría la implementación de estrategias de contención dirigidas a contrarrestar la proyección geopolítica de China. Esta posición marca una abrupta ruptura con la postura ambigua de gobiernos japoneses previos en torno a la misma cuestión. En caso de que Beijing intente invadir Taiwán u optar por un bloqueo marítimo, Japón podría intervenir de varias formas. El abanico de posibilidades operativas incluye la evacuación de mandos gubernamentales taiwaneses y civiles japoneses, así como colaboración con fuerzas navales estadounidenses mediante el intercambio de inteligencia y soporte logístico. El Gobierno chino ha reaccionado con dureza ante estas declaraciones, advirtiendo a Japón que su involucramiento directo en el Estrecho de Formosa sería interpretado como un acto de agresión que ameritaría contramedidas coercitivas. China supone que un enfrentamiento con fuerzas japonesas arrastraría a los Estados Unidos al vórtice de un conflicto. China está recurriendo a medidas no cinéticas como la desincentivación de flujos turísticos y migratorios hacia Japón. Se espera que esta presión, en caso de que las tensiones bilaterales escalen, se traduzca incluso en actos de sabotaje o guerra híbrida. Aunque la espiral adversarial no ha trascendido —por el momento— más allá de las esferas retórica y diplomática, Beijing y Tokio están fortaleciendo sus capacidades militares en materia de aeronaves, proyección marítima de poder y proyectiles avanzados.

### **3.- India comienza a posicionarse en el sector estratégico de los semiconductores.**

Es conocido el rol dominante de economías asiáticas —Taiwán, China, Japón y Corea del Sur— en la industria de los semiconductores, estratégica para aplicaciones derivadas de la Cuarta Revolución Industrial. Más que perseguir la autosuficiencia o desplazar los centros de producción existentes, India pretende complementarlos al incursionar en la fabricación masiva de chips básicos. Para el desarrollo de semejante capacidad, esta potencia media cuenta con ventajas comparativas tales como un capital humano calificado (especialmente en ingeniería), know how especializado en tecnologías de la información y la disponibilidad de abundantes partidas presupuestales para detonar la inversión pública. La política industrial del Gobierno indio tiene como objetivo desarrollar la capacidad tanto para abastecer las necesidades del mercado interno como exportar. Nueva Delhi apuesta a que los esfuerzos de potencias occidentales para reducir su dependencia hacia las cadenas de suministro controladas por China, brindan una oportunidad capitalizable. Sin embargo, persisten retos para la implementación de este programa, incluyendo la calidad de infraestructura y servicios.

#### **Eventos relevantes:**

- La realización de un ataque terrorista, perpetrado el pasado 10 de noviembre en Nueva Delhi por militantes islámicos provenientes de Kashmir, revive las tensiones entre India y Pakistán.
- La celebración de una reunión entre el presidente Donald Trump y los líderes de las repúblicas soviéticas centroasiáticas (Kazajstán, Kirguistán, Tayikistán, Turkmenistán y Uzbekistán) expone el interés estratégico de Washington en los recursos naturales de la región.





MTRO. JOSÉ FRANCISCO VALENCIA LUTZOW

Durante noviembre de 2025, el Medio Oriente siguió mostrando complejidades geopolíticas profundas, con varias dinámicas de tensión que podrían marcar el rumbo estratégico de la región:

**1. Recrudecimiento en Gaza y Líbano:**

A lo largo del mes, se registraron ataques aéreos israelíes sobre la Franja de Gaza que, según fuentes locales, causaron al menos 27 muertes. Estas acciones fueron contrastadas con acusaciones mutuas de violaciones al alto al fuego entre Israel y Hamás. Al mismo tiempo, Israel también intensificó sus operaciones contra objetivos de Hezbollah en el Líbano, remarcando que pese a los acuerdos previos, el norte fronterizo sigue siendo un foco activo de confrontación.

**2. Tensión Irán-Estados Unidos / Irán-Israel**

El líder supremo iraní, Ali Jamenei, reiteró en noviembre que no contempla una cooperación real con Estados Unidos mientras este mantenga su respaldo a Israel; condicionó cualquier acercamiento a un cambio profundo en la política de Washington hacia el “régimen sionista”. Este endurecimiento simbólico refuerza la idea de que Teherán no tiene intención de retroceder en su retórica ni en su postura estratégica para contener las escaladas militares recientes.

**3. Reconfiguración estratégica en Siria**

Uno de los movimientos más disruptivos en noviembre fue el presunto acercamiento diplomático entre Siria y potencias clave. La Casa Blanca levantó parcialmente sanciones impuestas a Damasco bajo la ley César (ley impuesta por Estados Unidos que establece sanciones adicionales y restricciones financieras para instituciones e individuos relacionados con el conflicto en Siria), a cambio de que Siria se incorpore formalmente a una coalición contra ISIS, lo que podría alejarla de la órbita iraní. Este cambio podría redefinir alianzas en la región, ligando a Siria con actores que históricamente se le opusieron, y abriendo una vía para reconfigurar el mapa geopolítico sirio.

**4. Presión internacional y diplomacia mexicana**

El 6 de noviembre, la Secretaría de Relaciones Exteriores de México externó su “profunda preocupación” por la escalada entre Irán e Israel y llamó a ambas partes a “abstenerse de acciones que pongan en riesgo a la población civil.” Asimismo, el gobierno mexicano emitió recomendaciones para sus nacionales en Medio Oriente, instándolos a extremar precauciones dada la volatilidad de la región en ese momento.



## **5. Riesgo de fractura estratégica en el “Eje de Resistencia”**

En un contexto más amplio, las milicias tradicionalmente alineadas con Irán (como Hezbollah, los hutíes, y otras facciones) podrían estar replanteando sus prioridades por motivos pragmáticos, dada la presión política, militar y diplomática. Si este fenómeno se profundiza, podría debilitar la cohesión del llamado “Eje de Resistencia” (tratado de seguridad antisionista, antiamericano y antiimperialista entre Irán y el grupo chií libanés Hezbollah, que se enfrentó a Israel en 2006, con respaldo de Irán y la Siria baazista), lo que tendría implicaciones de largo plazo para la influencia iraní en la región.

### **Conclusión**

Noviembre de 2025 fue un mes clave porque evidenció que el conflicto en Medio Oriente no solo se libra en el frente militar, sino también en el tablero diplomático y de alianzas. Las tensiones en Gaza y Líbano, combinadas con la retórica intransigente de Irán, se suman a una reconfiguración estratégica de actores como Siria. Al mismo tiempo, el involucramiento de potencias no regionales, y el replanteamiento interno de milicias aliadas a Irán, sugieren que la región podría estar entrando a una fase de transformación profunda, donde las viejas estructuras podrían ceder a nuevas dinámicas de poder.



DR. JESÚS GALLEGOS OLVERA

En noviembre de 2025, África se sitúa en el centro de una serie de transformaciones que desbordan la narrativa tradicional de “continente en crisis” y la sustituyen por una imagen mucho más compleja: laboratorio de futuro y, al mismo tiempo, zona de riesgo sistémico. El continente está atravesado por al menos cinco mega-tendencias que reconfiguran de manera simultánea sus campos de poder político, económico, social, ambiental, tecnológico y militar: 1) Redefinición de la relación África–Estados Unidos en el marco de la competencia con China; 2) Nuevo ciclo de infraestructura, educación y deuda sostenible; 3) Tensión entre democracias resilientes y arreglos de élite; 4) Persistencia de conflictos armados prolongados y guerras por interpósito persona; y 5) Emergencia de una mayor agencia africana y de economías de aprendizaje.

### **1. Campo político**

La relación África–Estados Unidos entra en una fase de redefinición acelerada en el marco de la competencia estratégica con China, tras la expiración de Ley de Crecimiento y Oportunidad en África (African Growth and Opportunity Act, AGOA) y la discusión sobre si se renueva, se reforma de raíz o se sustituye por otros instrumentos. Esto supone un giro desde la lógica de la ayuda y las preferencias comerciales hacia una política exterior



MIRADA GEOPOLÍTICA GLOBAL

estadounidense explícitamente orientada a la competencia geoeconómica y a la seguridad de suministros. Al interior del continente, el panorama es igualmente complejo: coexisten democracias resilientes, como la keniana, capaces de autocorregirse mediante entramados de rendición de cuentas que operan en planos diagonal, vertical y horizontal, con arreglos de élite como en la República Democrática del Congo (RDC), donde los diálogos nacionales han funcionado sobre todo como dispositivos de cooptación y reparto de cargos. A escala global, se refuerza la agencia africana en la gobernanza internacional: la Unión Africana y varios Estados se presentan ya no sólo como receptores de agendas, sino como coarquitectos de la reforma del orden internacional, en temas que van desde la composición del Consejo de Seguridad hasta la gobernanza de la deuda y la transición energética.

## **2. Campo económico:**

La expiración de AGOA y la erosión de su valor exportador —altamente concentrado en petróleo— contrastan con un comercio China–África que triplica los flujos estadounidenses, situando al continente en el centro de las nuevas disputas por minerales críticos, energía y manufactura. El TLC entre Estados Unidos y Marruecos aparece como laboratorio de un modelo distinto, basado en regímenes de integración más densos, con reglas de origen estrictas y mayor valor agregado local. A ello se suma un nuevo ciclo de discusión sobre financiamiento, infraestructura y deuda sostenible, en el que se reconoce que inversiones del orden del 5.6% del PIB anual en infraestructura podrían añadir varios puntos de crecimiento y duplicar el PIB hacia 2040, pero también se advierte que el costo de capital es significativamente más alto que en la OCDE y que la presencia de inversionistas institucionales sigue siendo marginal. El reto consiste en transformar el binomio infraestructura–educación en un verdadero multiplicador de productividad y empleo juvenil, evitando que las grandes inversiones se queden sólo en corredores estratégicos y metrópolis. Sobre este entramado económico se proyecta un poder societal sometido a fuertes tensiones: una estructura social marcada por la informalidad masiva y la concentración del crecimiento demográfico mundial en África hace del empleo digno, los servicios públicos y la protección social el núcleo de la estabilidad interna. Donde funcionan mecanismos de rendición de cuentas y participación —como en Kenia— la cohesión social se refuerza; donde dominan la cooptación de élites, la violencia armada y la polarización identitaria —como en la RDC, Sudán o el norte de Nigeria—, los tejidos comunitarios y la confianza en el Estado se erosionan, con millones de personas desplazadas, deterioro de la educación y la salud, y una expansión de economías ilícitas en zonas ricas en recursos.

## **3. Campo social**

La estructura social africana está marcada por una informalidad masiva —que alcanza hasta el 86% de la fuerza de trabajo— y por la concentración del crecimiento demográfico mundial en el continente, lo que convierte a la región en el epicentro de la presión por empleo, servicios públicos y protección social. En este contexto, algunos países muestran capacidades de respuesta más robustas que otros: en Kenia, la movilización juvenil, el activismo de la sociedad civil y el papel crítico de los medios de comunicación han contribuido a fortalecer la rendición de cuentas y la capacidad de autocorrección del sistema político. En contraste, en la República Democrática del Congo y en zonas de conflicto como Sudán y el norte de Nigeria, la cooptación de élites, la violencia armada y la polarización identitaria han degradado los tejidos comunitarios y erosionado profundamente la confianza en el Estado. Los efectos sociales de estos conflictos armados



son devastadores: desplazamientos masivos dentro y fuera de las fronteras, deterioro de los sistemas de educación y salud, impactos desproporcionados sobre mujeres, niñas y minorías, así como la expansión de economías ilícitas en territorios ricos en recursos, donde la violencia y la extracción desregulada se retroalimentan.

#### **4. Campo ambiental**

La competencia por minerales críticos y recursos energéticos está situando a África en el centro de la transición energética global, pero esa posición estratégica entraña también el riesgo de abrir nuevos ciclos extractivos mal regulados, con impactos severos sobre territorios y comunidades. Los grandes proyectos de infraestructura —corredores de transporte, puertos, redes energéticas— tienen efectos directos sobre los ecosistemas y, cuando se diseñan sin criterios sólidos de sostenibilidad y participación local, pueden agravar conflictos socioambientales preexistentes o generar otros nuevos. En este escenario, la combinación de fragilidad ambiental, cambio climático y conflictos armados incrementa de manera dramática la vulnerabilidad de las poblaciones rurales y desplazadas, que se convierten en las principales víctimas de la degradación de los recursos naturales, la violencia y la ausencia de alternativas económicas viables.

#### **5. Campo tecnológico**

África está entrando con fuerza en el radar de las potencias como una plataforma potencial para el despliegue de nuevas cadenas de valor tecnológicas, desde el procesamiento de minerales críticos hasta la manufactura avanzada y los servicios digitales. En este contexto, el binomio infraestructura–educación se vuelve decisivo para transformar la ventaja demográfica en capacidad tecnológica efectiva: no basta con tener una población joven, se requiere invertir en infraestructura digital robusta, construir sistemas educativos de calidad y tejer vínculos sólidos y permanentes entre universidades, centros de investigación y empresas.

El debate sobre las economías de aprendizaje, es decir, aquella economía que provoca una disminución en el costo por unidad de producción a medida que aumenta la producción acumulada a lo largo del tiempo debido a la adquisición de conocimiento, insiste precisamente en esto: el verdadero salto de desarrollo no depende sólo de acumular capital físico, sino de la capacidad de las sociedades para absorber, adaptar e innovar tecnologías, y con ello construir complejos industriales diversificados que permitan a los países africanos dejar de ser meros exportadores de materias primas para convertirse en productores de conocimiento y bienes de alto valor agregado.

#### **6. Campo militar**

En Sudán, la guerra entre fuerzas regulares y milicias, alimentada por patrocinadores externos, convierte al país en un escenario de guerra proxy y de reconfiguración violenta del poder. En Nigeria, la combinación de insurgencia yihadista, criminalidad organizada y conflictos agrarios y religiosos tienta a algunos actores externos a proponer respuestas militarizadas, aunque los análisis más serios insisten en que la clave está en la reforma del sector defensa, la gobernanza civil de las fuerzas armadas y el fortalecimiento del Estado de derecho. En general, los territorios estratégicos —puertos, corredores, zonas mineras o petroleras— devienen espacios de disputa militar entre Estados, milicias y actores



externos, condicionando tanto la inversión como la seguridad humana. Si no se avanzara en la estabilización de Sudán, el Sahel y el norte de Nigeria, podría consolidarse un “arco de inestabilidad” que neutralice buena parte del potencial africano en comercio, inversión e integración regional. Frente a este panorama, la gran incógnita estratégica es si el peso demográfico, económico y normativo del continente podrá traducirse en un aumento real de su poder nacional y de su capacidad para corregir y reequilibrar el orden internacional, o si quedará lastrado por dinámicas de violencia, dependencia financiera y captura de élites.

## Conclusiones

Mirado en conjunto, el continente africano, en noviembre de 2025, se encuentra en el cruce de estas cinco grandes corrientes: la redefinición de su posición en la disputa entre potencias, la lucha por cerrar la brecha de infraestructura y de capital, la batalla por la consolidación o captura de sus régimenes democráticos, la persistencia de conflictos armados atravesados por intereses externos y la afirmación de una voz propia en la arquitectura global. Las consecuencias a mediano y largo plazo dependerán de cómo cada Estado —y la Unión Africana en su conjunto— consiga articular estos campos del poder nacional. El escenario menos pesimista no es el de “una África integrada al orden existente”, sino el de una África con capacidad de corregir y reequilibrar ese orden, desde su peso demográfico, económico y normativo.

## LOS ALCANCES DE LA INFLUENCIA DE LOS EE.UU. EN EUROPA PARA RESOLVER CONFLICTOS

DR. MAURICIO ALONSO ESTEVEZ DANIEL

Dos temas principales han ocupado un lugar central en la política europea durante las últimas semanas: los problemas de corrupción del gobierno ucraniano y la filtración de un posible acuerdo de paz propuesto por los Estados Unidos (EE.UU.) para resolver el conflicto en Ucrania. En ambos casos se pone de manifiesto la influencia de EE.UU. en Europa y, al mismo tiempo, los posibles beneficios que Rusia podría obtener. Pero, ¿qué pasa con el liderazgo europeo? La respuesta es evidente, tanto Ucrania como Europa no son tomados en consideración en ningún momento, pero podrían recibir los impactos económico-políticos más negativos de la presente situación.

Una investigación sobre la trama multimillonaria de sobornos ha salido a la luz, en ella se encuentran presuntamente implicados colaboradores y amigos cercanos del líder ucraniano Volodímir Zelenski. Según información proporcionada por la Oficina Nacional Anticorrupción de Ucrania (NABU) —que fue puesta en marcha en 2015 gracias al financiamiento del Fondo Monetario Internacional y de donantes occidentales—, un antiguo socio comercial de Zelenski, el oligarca Timur Mindich-, había organizado la trama en la que fueron robados, mediante sobornos, al menos 100 millones de dólares en los últimos 15 meses a la empresa estatal Energoatom (Kramer 2025).

Mindich es considerado como una de las figuras políticas más influyentes en Ucrania sin contar con un cargo público. Él y Zelenski colaboraron en la productora “Kvartal 95 Studio”,



que se encargó de lanzar la serie de televisión “El servidor del pueblo” (Kvartal 95 Studio, 2015–2019). Esta serie sentó las bases de la campaña política que llevó a Zelenski a la presidencia en 2019. Cabe señalar que Mindich huyó de Ucrania rumbo a Israel horas antes de ser detenido (Duch 2025).

La Fiscalía Especializada Anticorrupción (SAPO) aseguró que la investigación tuvo una duración de 15 meses aproximadamente, para recabar pruebas se colocaron micrófonos en un departamento y una oficina en el centro de Kiev. SAPO informó que el grupo cobraba sobornos a los contratistas de Energoatom del 10 al 15% sobre el valor de cada contrato. Es necesario mencionar que, algunos contratos tenían como objetivo construir fortificaciones contra los ataques rusos a las infraestructuras energéticas (Vakulina 2025), esto es importante porque actualmente la población ucraniana se enfrenta a frecuentes apagones y falta de energía.

Ante esta crisis, Zelenski respondió con la destitución del ministro de Justicia, Herman Halushchenko, y de la ministra de Energía, Svitlana Hrynychuk (Kramer 2025). No obstante, se negó a cesar al jefe de la oficina de la Presidencia, Andriy Yermak, y al secretario del Consejo Nacional de Seguridad, Rustem Umerov, dos figuras influyentes dentro del primer círculo presidencial cuyos nombres aparecen en las cintas grabadas (Duch 2025).

Por otro lado, la filtración de un plan de paz para poner fin al conflicto en Ucrania se ha convertido en una especie de ultimátum de los EE.UU. contra el gobierno ucraniano. El presidente estadounidense, Donald Trump, aseguró, en una declaración durante una reunión en el Despacho Oval, que el plan “tendrá que gustarle” a Zelenski, con el sobreentendido de que, en caso contrario, EE.UU. abandonaría a Ucrania. Además, exigió una respuesta para el 27 de noviembre, “día de acción de gracias” (Vidal Liy 2025). El plan de paz contempla: un alto el fuego inmediato, cesión de territorio por parte de Ucrania, reducción del ejército ucraniano a máximo 600,000 efectivos, Ucrania abandonaría su aspiración de ingresar a la OTAN, la celebración de comicios en Ucrania dentro de un plazo de 100 días, EE.UU. se comprometería a dar garantías de seguridad a Ucrania, se establecerían apoyos económicas para Ucrania a través de la inversión de 100,000 millones dólares en activos rusos congelados y el levantamiento de las sanciones económicas contra Rusia (Amerise 2025).

El plan ha recibido el visto bueno del gobierno ruso, quién asegura que la propuesta no fue redactada con su participación, pero que puede servir como base para poner fin al conflicto (Amerise 2025). Mientras tanto, Zelenski rechazó el plan de paz de los EE.UU. a través de un mensaje en video, donde aseguró que “no traicionará lo intereses ucranianos” y que buscaría disuadir a sus socios para obtener mejores condiciones para una salida diplomática en uno de los momentos de mayor presión en la historia de Ucrania (El País 2025).

Todo lo anterior se desarrolla en un contexto donde Rusia está a punto de hacerse con el control total de la ciudad de Pokrovsk, un nodo de conexiones ferroviario y carretero que alberga la última mina de carbón en funcionamiento de Ucrania y es el último bastión defensivo ucraniano en el centro-oeste de Donetsk (Fuente Cobo 2025). La ciudad es una línea de suministro que apoyaba la logística ucraniana en el frente, la batalla en ese sitio se había extendido durante 21 meses. El control de Pokrovsk permite a Rusia tener



una ventaja táctica, lanzar ofensivas más profundas hacia el interior de Ucrania y centrar sus esfuerzos en las ciudades industriales de Konstantinovka, Kramatorsk y Slaviansk, situadas en al noreste, y que constituyen actualmente la base de las defensas ucranianas en la región de Donetsk (Kottasova y Gak 2025, Fuente Cobo 2025).

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### MEGATENDENCIA AMÉRICA DEL NORTE

United States Institute of Peace (2025, octubre 21). Israel-Hamas Reach Gaza Ceasefire Deal: What Happens Now.

Anadolu Agency (2025, octubre 21). White House Confirms Talks with Hamas Are in US Interest.

Walt, Stephen M., Foreign Policy (2025, octubre 15). The Peace in Gaza Won't Last. <https://foreignpolicy.com/2025/10/15/peace-gaza-israel-us-trump-middle-east/>

Reuters (2025, octubre 9). Hamas Gaza Chief Says Group Received Guarantees from Mediators, US Confirming War Ended. <https://www.reuters.com/world/middle-east/hamas-gaza-chief-group-received-guarantees-mediators-us-confirming-war-ended-2025-10-09/>

Financial Times (2025, octubre 15). US Aims to Cool Gaza Ceasefire Provocations During Tenuous Truce. <https://www.ft.com/content/9cc21919-1a51-4248-813a-513287e41b2f>

### MEGATENDENCIA AMÉRICA LATINA

DW. (2025, 11 de noviembre) Lula inaugura la COP30 llamando a "derrotar a negacionistas". <https://www.dw.com/es/lula-inaugura-la-cop30-llamando-a-derrotar-a-negacionistas/a-74691966>

DW. (2025, 11 de noviembre). Escasa presencia de líderes latinoamericanos en cumbre COP30. <https://www.dw.com/es/escasa-presencia-de-l%C3%ADderes-latinoamericanos-en-la-cumbre-de-la-cop30-en-brasil/a-74666260>

DW. (2025, 11 de noviembre). Macron interviene en COP30 y alerta sobre daños provocados por desinformación ambiental. <https://spanish.news.cn/20251107/c3eb52dbaf1b458cbf1bdb63e8868c7f/c.html>

El Economista. (2025, 11 de noviembre). Macron invita a Sheinbaum a visitar Francia en 2026. <https://www.eleconomista.com.mx/politica/macron-invita-scheinbaum-visitar-francia-20251108-785713.html>



The Guardian. (2025, 11 de noviembre). Tussles break out between protesters and security at Cop30 in Brazil. <https://www.theguardian.com/environment/2025/nov/12/tussles-break-out-between-protesters-and-security-at-cop30-in-brazil>

BBC. (2025, 12 de noviembre). Protesters break into COP30 venue in Brazil, 12 de noviembre. <https://www.bbc.com/news/articles/c0l7yjgn050o>

Wired. (2025, 12 de noviembre). China avanza en el primer centro de datos submarino del mundo alimentado por energía eólica. <https://es.wired.com/articulos/china-avanza-en-el-primer-centro-de-datos-submarino-del-mundo-alimentado-por-energia-eolica>

### **MEGATENDENCIA EUROPA**

Carr, E. The Economist. (20 de noviembre de 2025). <https://www.economist.com/the-world-ahead/2024/11/20/if-europe-wants-peace-it-must-plan-for-war>.

Comisión Europea, (7 de noviembre de 2025) Foro de la Sociedad Civil ALC-UE. [https://international-partnerships.ec.europa.eu/lac-eu-civil-society-forum\\_es](https://international-partnerships.ec.europa.eu/lac-eu-civil-society-forum_es).

Díez, D. El País. (28 de noviembre de 2025). <https://elpais.com/el-tiempo/2025-12-01/la-llegada-de-un-frente-frío-dejara-cielos-nubosos-en-la-península-y-lluvias-fuertes-en-galicia.html>.

Euronews, (11 noviembre de 2025). <https://es.euronews.com/my-europe/2025/11/04/geopolitica-cumbre-de-euronews-sobre-la-ampliacion-de-la-ue>.

Paternoster, T. Euronews. (20 de noviembre de 2025). Los supuestos drones rusos cuadriplican las interrupciones en aeropuertos europeos. <https://es.euronews.com/my-europe/2025/11/20/the-cube-los-supuestos-drones-rusos-cuadriplican-las-interrupciones-en-aeropuertos-europeo>.

Wischgoll, P., Denzer, O., Bryan-Low, C. Reuters. (26 de noviembre de 2025). European states buy underwater drones for military use, manufacturer says.

### **MEGATENDENCIA ASIA PACÍFICO Y OCEANÍA**

Cytera, C. (2025, November 12). A Sleeping Semiconductor Giant Awakes: India. Center for European Policy Analysis. <https://cepa.org/article/a-sleeping-semiconductor-giant-awakes-india/>

Hope, A. (2025, October 31). China Brief: Beijing's New Approach to Taiwan. The Jamestown Foundation. <https://jamestown.org/program/beijings-new-approach-to-taiwan/>.

McBride, J. (2025, November 18). Japan's no longer ambiguous stance on Taiwan. Asia Times. <https://asiatimes.com/2025/11/japans-no-longer-ambiguous-stance-on-taiwan/>



## **MEGATENDENCIA MEDIO ORIENTE**

Atalayar. (2025, 11 de noviembre). Gustavo de Arístegui: análisis geopolítico 11 noviembre 2025. Atalayar. <https://www.atalayar.com>

Geopolítica IIEC-UNAM. (2025). Análisis regional: Medio Oriente, noviembre 2025. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. <https://geopolitica.iiec.unam.mx>

HuffPost. (2025, 6 de junio). Israel e Irán intensifican sus ataques entre amenazas de destrucción. HuffPost Internacional. <https://www.huffingtonpost.es>

Infobae. (2025, 17 de noviembre). Gobierno de México emite recomendaciones para connacionales en Medio Oriente. Infobae México. <https://www.infobae.com>

New York Post. (2025, 19 de junio). Iran's 'Axis of Resistance' keeps out of the fight with Israel. New York Post. <https://nypost.com>

ACLED. (2025). Middle East overview: November 2025. Armed Conflict Location & Event Data Project. <https://acleddata.com>

Financial Times. (2025, 12 de noviembre). Netanyahu warns Iran-backed groups in Lebanon and Yemen. Financial Times. <https://www.ft.com>

## **MEGATENDENCIA ÁFRICA**

Batumike, I., Bauma, F., & Stearns, J. (2025). National dialogue in the DRC: A tool for co-opting opponents or consolidating democracy? Brookings.

Brixiova Schwidrowski, Z., & Koudjom, E. (2025). US-Africa trade at a crossroads: Lessons from Morocco's US Free Trade Agreement as AGOA expires. Brookings.

Feltman, J., & O'Hanlon, M. E. (2025). The catastrophe in Sudan. Brookings.

Gary, M. H., & Grant-Chapman, H. (2025, November 6). What's next for AGOA? CSIS. How Trump should really deal with Nigeria. (2025). TIME.

Otele, O. M., Kanyinga, K., & Mitullah, W. (2025). Kenya's resilient democracy: Balancing power and accountability. Brookings.

Signé, L. (2025). A new U.S.-Africa blueprint for Trump amid China's rise. Africa Growth Initiative, Brookings.

Signé, L., & Maloney, B. (2025, November 6). Brookings AGI at the Annual Meetings: When does entrepreneurship lead to growth? Lessons for Africa and Latin America. Brookings.

Signé, L., & Miguens de Oliveira, R. (2025, October 29). The United Nations at 80: How African leadership can transform the international community. Brookings.



Signé, L., & Minsat, A. (2025, November 20). Brookings AGI at the Annual Meetings: The OECD on infrastructure, education and sustainable debt for Africa. Brookings.

Signé, L., & Renaud-Basso, O. (2025, November). Brookings AGI at the Annual Meetings: The European Bank for Reconstruction and Development bets big on Africa. Brookings.

Signé, L., & Sy, A. (2025, November 19). Brookings AGI at the Annual Meetings: The IMF on managing risks and opportunities for Africa's economic growth. Brookings.

### **Los alcances de la influencia de los EE. UU. en Europa para resolver conflictos**

Amerise, A. (2025, 21 de noviembre) Putin respalda el plan de 28 puntos de EE.UU. para poner fin a la guerra en Ucrania y Trump da a Zelensky un plazo para aceptarlo o perder su apoyo. <https://www.bbc.com/mundo/articles/cm28n1dlxpzo>.

Duch, J. (2025, 22 de noviembre) Apuntes postsoviéticos. <https://www.jornada.com.mx/noticia/2025/11/22/columnas/apuntes-postsovieticos-26921>.

El País. (2025, 21 de noviembre) «Guerra Ucrania | Zelenski: "Ucrania pasa por uno de los momentos más difíciles".

Fuente, I. (2025, 15 de octubre) IEEE. La guerra de Ucrania en 2025. Lo que los campos de batalla nos están enseñando. <https://www.defensa.gob.es/ceseden/-/ieee/la-guerra-de-ucrania-en-2025-lo-que-los-campos-de-batalla-nos-estan-ensenando>.

Kottasova, I. y Kostya G. (2025, 6 de noviembre)

Las fuerzas rusas están a punto de capturar finalmente Pokrovsk, una victoria de gran importancia simbólica con un alto coste. <https://cnnespanol.cnn.com/2025/11/08/mundo/fuerzas-rusas-captura-pokrovsk-victoria-gran-importancia-trax>.

Kramer, A. (2025, 20 de noviembre) Zelenski lida con un caso de corrupción que afecta la unidad de Ucrania durante la guerra. <https://www.nytimes.com/es/2025/11/20/espanol/mundo/ucrania-zelenski-corrupcion.html>.

Vakulina, S. (2025, 15 de noviembre) Operación Midas: Todo lo que debe saber sobre la investigación anticorrupción en Ucrania. <https://es.euronews.com/2025/11/15/operacion-midas-todo-lo-que-debe-saber-sobre-la-investigacion-anticorrupcion-en-ucrania>.

Vidal-Liy, M. (2025, 21 de noviembre) Trump da a Zelenski una semana para responder sobre el plan de paz para Ucrania. <https://elpais.com/internacional/2025-11-21/trump-da-a-zelenski-una-semana-para-responder-sobre-el-plan-de-paz-para-ucrania.html>.





CIUDAD DE MÉXICO · AÑO 2025

# MEGATENDENCIAS GLOBALES