**ANDRÉS CONESA** HABLA EN EXCLUSIVA SOBRE LA **REESTRUCTURA DE AEROMÉXICO**

**LORENZO CÓRDOVA, PRESIDENTE DEL INE,** EXPONE LOS RIESGOS PARA LA DEMOCRACIA

# EXPANSIÓN

SÚPER EMPRESAS EXPANSIÓN 2021 TOP companies

# SÚPER EMPRESAS

**DE LA FLEXIBILIDAD AL ÉXITO**

LECCIONES DE LAS ***START-UPS*** MEXICANAS

**REFERENTES**

**BAYER**
CÓMO EVITAR EL *BURNOUT*

**PFIZER**
INNOVACIÓN DESDE EL ADN

**COVESTRO**
LA AUTOGESTIÓN DE LOS EQUIPOS

**ADEMÁS**

***TOP* 15 EMPRESAS *BREAK FRIENDLY***
COMPAÑÍAS QUE SABEN DARTE UN RESPIRO.

PARA VENTA EXCLUSIVA A MAYORES DE EDAD

01279
7 503025 214658
EXPANSION.MX
$68 MN
MAYO 01, 2021
1279

EXPANSIÓN

# EL CAPÍTULO 11 "ES UN MECANISMO MUY PODEROSO PARA ACELERAR LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA".

**ANDRÉS CONESA,**
DIRECTOR GENERAL
DE AEROMÉXICO.

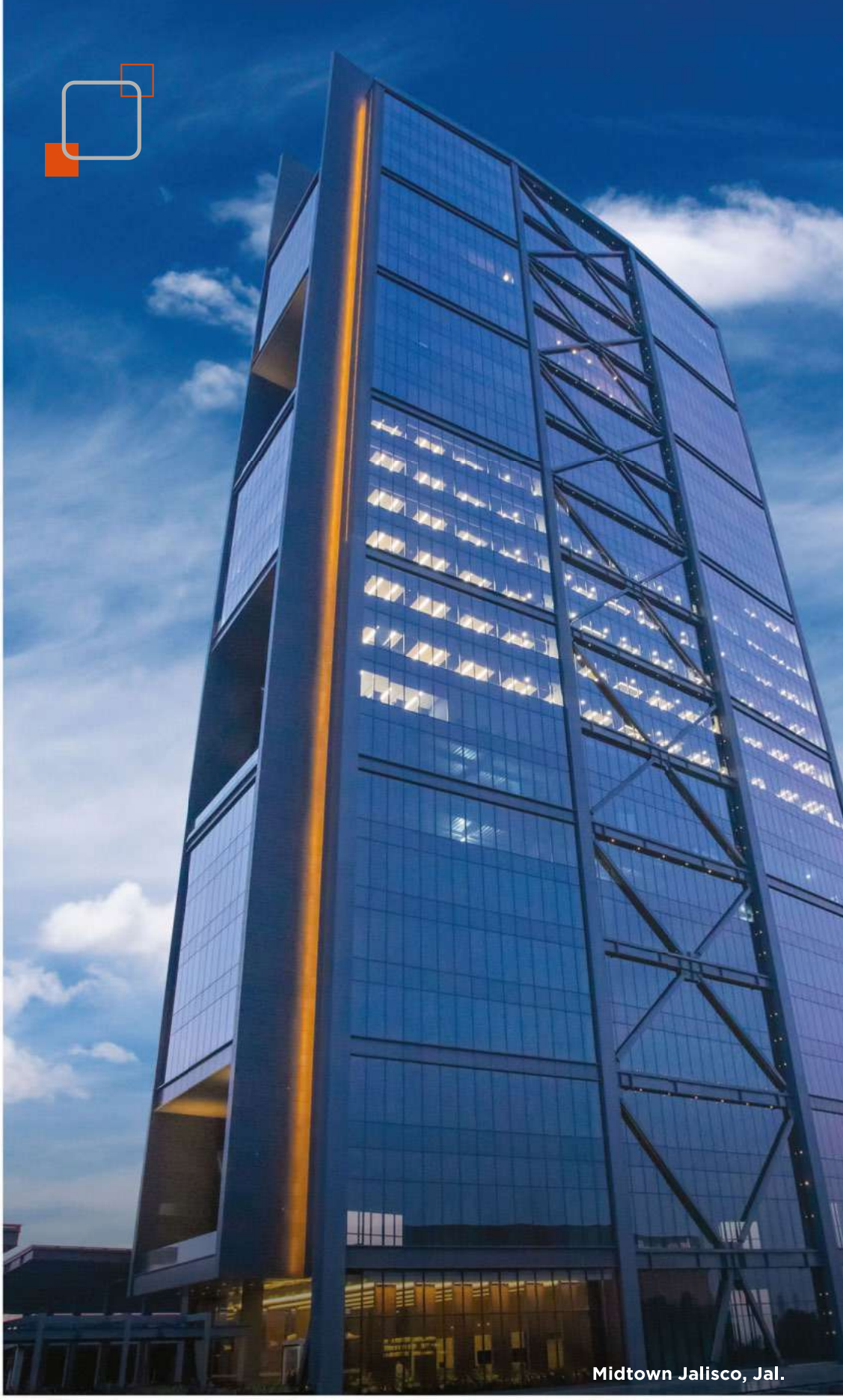
FOTO: JOSÉ LUIS CASTILLO

PÁG. 96

**646*** propiedades

**93.1%** de ocupación

**10.7 millones m²** de área bruta rentable



Midtown Jalisco, Jal.

FUNO®
10 ANIVERSARIO

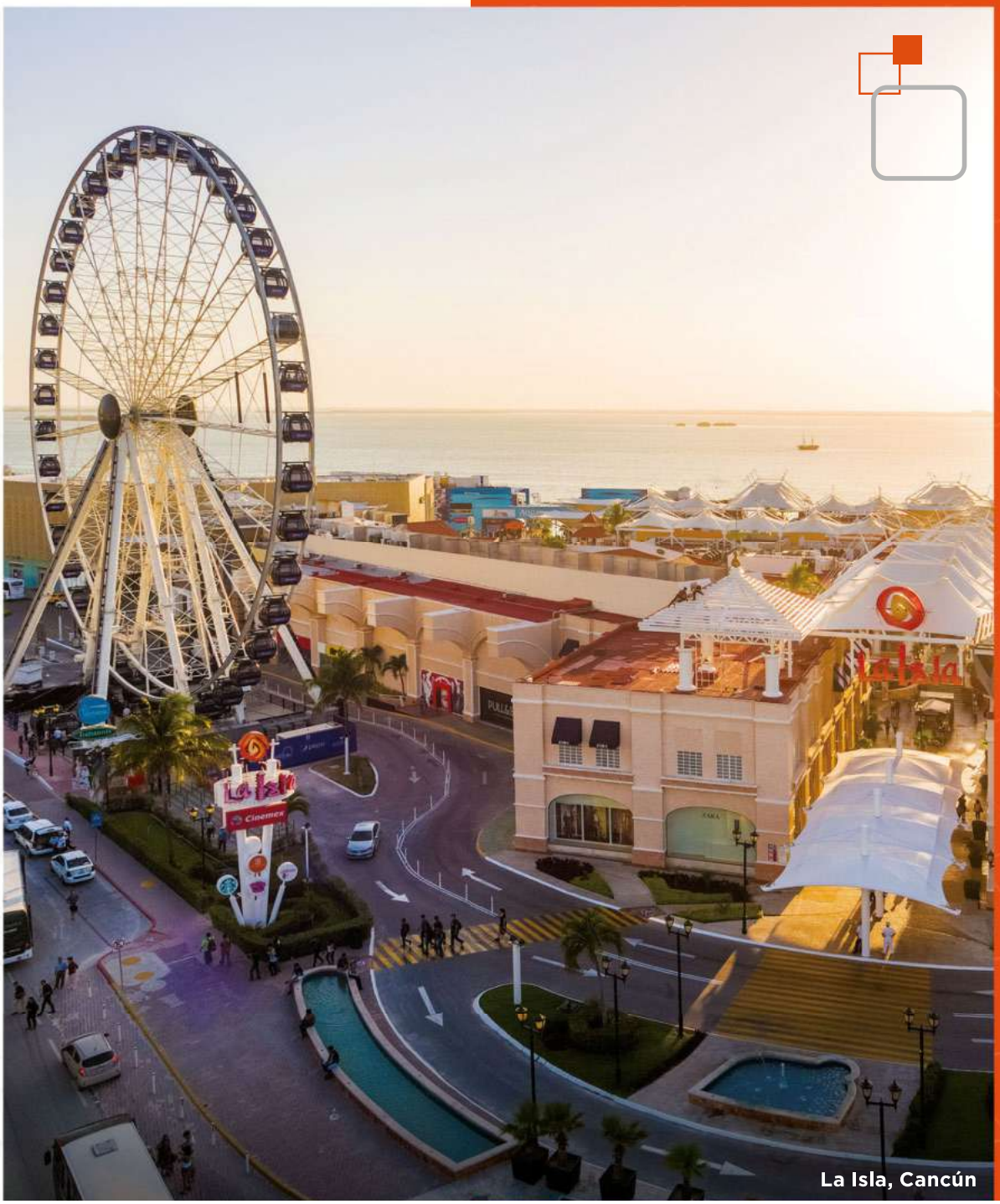
*Propiedades por tipo de uso (operación).

FUNO®

10 ANIVERSARIO

México ha sido testigo del nacimiento, desarrollo y consolidación del que hoy es el **líder en soluciones inmobiliarias a nivel nacional.**

Cumplimos 10 años de servicio, logros, retos, oportunidades e innovación siendo la **Fibra más grande de Latinoamérica** con más de 600 propiedades.




**La Isla, Cancún**

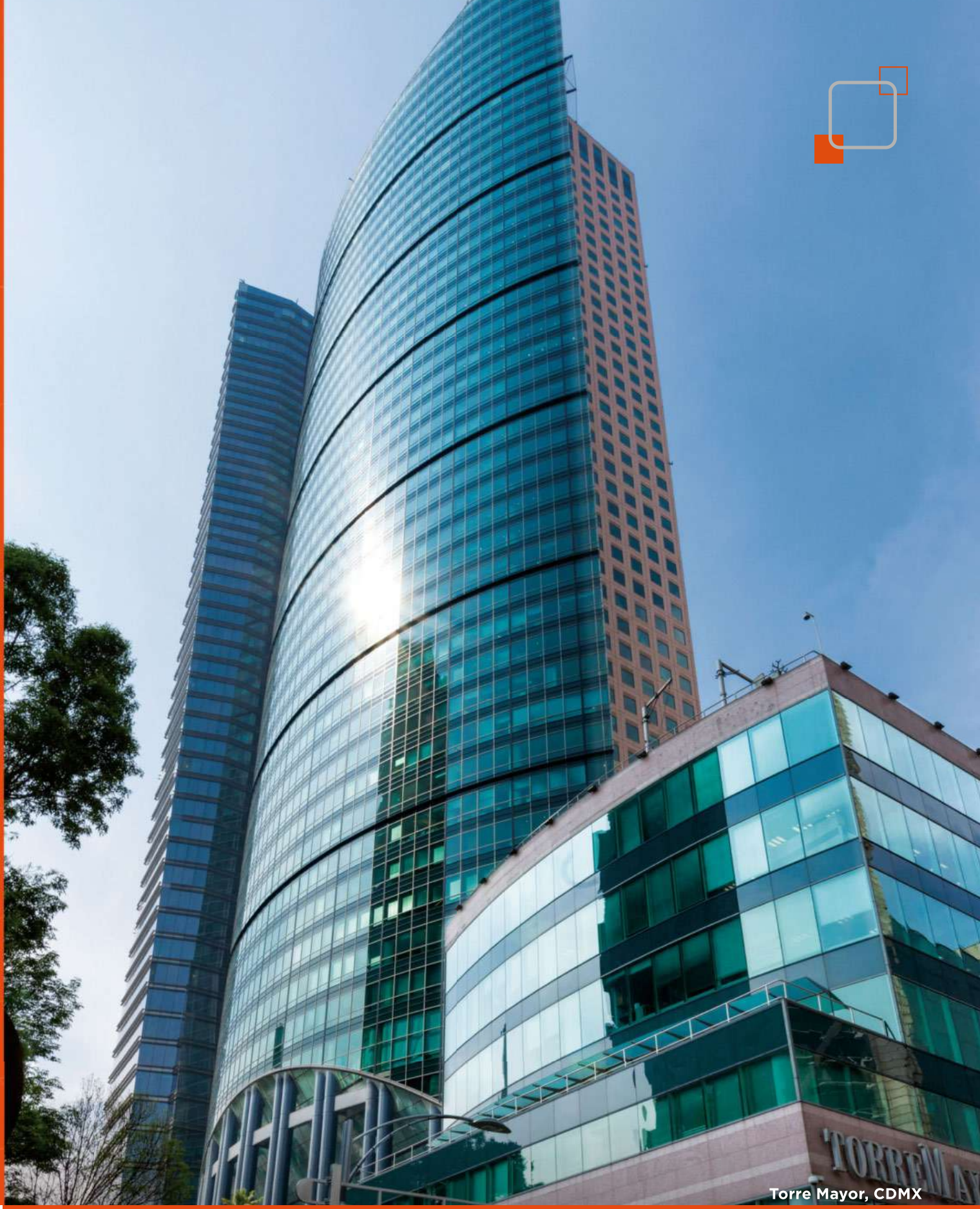
Renta de espacios:
800 847 2757

@fibraunomx

/Fibraunomx

Fibra Uno (FUNO)

www.funo.mx

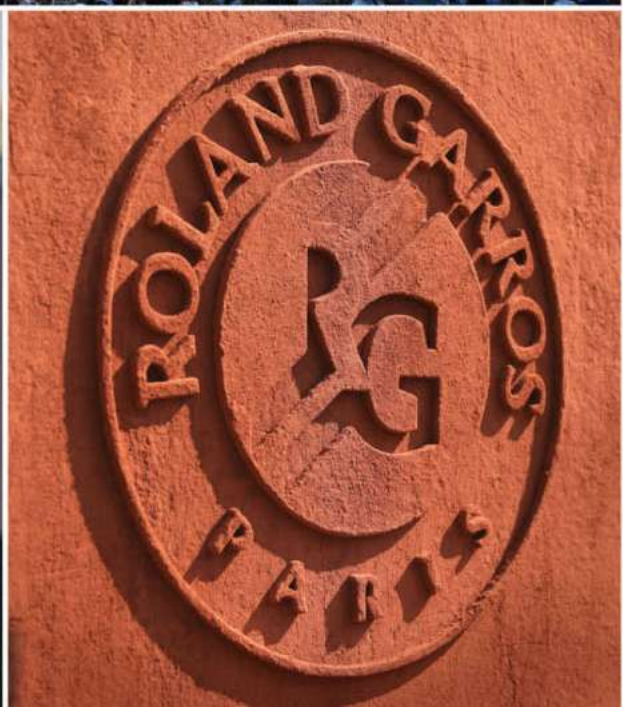



Torre Mayor, CDMX

# 10 AÑOS CRECIENDO CON MÉXICO

CANCHA PHILIPPE-CHATRIER 2019

IGA ŚWIĄTEK 2020




# ROLAND-GARROS

Desde 1928, el torneo Roland-Garros ha sido uno de los mayores desafíos del tenis. Es el único evento del Grand Slam® disputado sobre arcilla, e incluso los jugadores más veteranos deben estar preparados para resistir intercambios interminables y adaptarse a las particulares exigencias de sus canchas. Competir en su estadio, renovado recientemente, siempre será la prueba más exigente de este deporte. Ahora más que nunca, Rolex rinde homenaje a las personas y organizaciones que nos muestran la grandeza del deporte.

*#Perpetual*

OFFICIAL TIMEKEEPER

ROLAND-GARROS
STADE ROLAND-GARROS, PARÍS
DEL 30 DE MAYO AL 13 DE JUNIO DE 2021

ROGER FEDERER 2009

DOMINIC THIEM 2019

OYSTER PERPETUAL GMT-MASTER II

ROLEX

EXPANSIÓN

# CONTENIDO

01–MAYO–2021


## 72

EN PORTADA

**SÚPER EMPRESAS**

**La pandemia llevó a las organizaciones a reinventar su cultura laboral a un nivel en el que el *home office* es apenas un facilitador de la nueva forma de operar.**

## PULSO

11 COMPETIR POR LA TRANSFERENCIA
**REMESAS LIBRES DE EFECTIVO**
El efecto de la Ley Fintech en el envío y recepción de divisas.

14 REIMAGINAR EL CAPITALISMO
La crisis es una oportunidad para priorizar a las personas, dice Raj Sisodia.

## POLÍTICA

17 PROCESO ELECTORAL 2021
**CUESTIONAR AL ÁRBITRO**
El riesgo que implica sembrar la duda sobre el INE.

20 EVITAR LAS REGLAS A MODO
Entrevista con Lorenzo Córdova, presidente del órgano electoral.

## NEGOCIO

27 UN ETIQUETADO SIN EFECTOS
**COVID-19 'MATA' NOM-051**
Las razones detrás del cambio en el consumo de alimentos procesados.

32 LA DISRUPCIÓN DE LOS ELÉCTRICOS
¿Por qué las armadoras le temen al modelo de negocio de Tesla?

34 MEXICANAS EN EL MUNDO
La estrategia de Ben & Frank para expandirse por Sudamérica.

36 *BLACK TIE* / HAMILTON WATCHES
La firma suiza de relojería se adapta a las tendencias de consumo *online.*

## VALOR

41 EL AUGE DEL SPAC
**UN NUEVO PROTAGONISTA**
Las claves del resurgimiento de estos instrumentos financieros.

44 UN SACRIFICIO NECESARIO
La 'costosa' estrategia de Grupo Sura para ver más allá de 2020.

## 96

REPORTAJE: AEROMÉXICO

**UN NUEVO CAPÍTULO**

**Andrés Conesa, CEO de Aeroméxico, comparte cómo el proceso de reestructura financiera permitirá la transformación de la aerolínea.**




**ILUSTRACIÓN:** FRANCISCO CORTÉS, **FOTOS:** HENRY ROMERO / AFP, CORTESÍA, DIEGO ÁLVAREZ

## IDEAS

53 **RECURSOS HUMANOS**
**RECLUTADORES 4.0**
La IA transforma la selección y la retención del talento.

56 **ABOLLADURA EFÍMERA**
El efecto de la pandemia en el valor de marca de Corona.

60 **CONVERSACIÓN CREATIVA**
La otra estrategia digital de General Motors.

## FUTURO

65 **ADIÓS A LAS *COOKIES***
**PUBLICIDAD *ONLINE* 2.0**
El nuevo reto para capitalizar los datos de los internautas.

68 ***TEC REVIEW***
La pandemia que marcó a todas las generaciones.

## LIFE AND STYLE

105 **DESCONECTAR PARA RECONECTAR**
**ENTRE LA SELVA Y EL MAR**
Cuatro referentes de la hospitalidad ideales para desconectarse del mundo y reconectarse con la naturaleza.

112 **REFLEXIÓN**
**JUAN SALDÍVAR**
Consumir con conciencia



Schleuniger

**CrimpCenter 64 SP**

schleuniger.com

**Produzca Más Rápido, con Más Precisión y a un Costo más Efectivo**

El CrimpCenter 64 SP procesa cables con conductores desde 0.13 hasta 6 mm² y cuenta con lo último en opciones de aseguranza de calidad, tal como SmartDetect, WireCam y Estudio Guiado de Viabilidad. Estas funciones, junto con un numero de mejoras en el rendimiento, califican al CrimpCenter 64 SP como una maquina primera en su clase para la producción compleja de alta precisión con altos requerimientos de calidad.

- Tecnología confiable de alta precisión
- Desempeño efectivo aumentado
- Tiempo de set up reducido
- Ventaja significativa en costo por circuito
- Ajuste de parámetros optimizado
- Calidad de depósito de cable mejorada

**Wire Solutions for a Connected World**

**To Be Precise.**

# EXPANSIÓN

**EDITOR GENERAL PRINT**
Eladio González
eladio.gonzalez@grupoexpansion.com

**DIRECTOR COMERCIAL**
Diego Alejo
dalejo@grupoexpansion.com

**HEAD DIGITAL COMERCIAL**
Cristhian del Ángel
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

**INDUSTRY MANAGER**
**CONSUMO, VIAJES Y ENTRETENIMIENTO**
Alejandra Paredes
alejandra.paredes@grupoexpansion.com

**LUJO, MODA Y BELLEZA**
Luis Alarcón
lalarcon@grupoexpansion.com

**SERVICIOS EMPRESARIALES Y REAL ESTATE**
Édgar Córdova
edgar.cordova@grupoexpansion.com

**MOVILIDAD, FINANZAS Y TECNOLOGÍA**
Carolina Díaz Barriga
carolina.diaz@grupoexpansion.com

**DIRECTORA DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN COMERCIAL**
Alejandra Bustos
alejandra.bustos@grupoexpansion.com

**BRANDED CONTENT**
**EDITORA**
Mildred Ramo
mildred.ramo@grupoexpansion.com

**COEDITORA**
Irayda Rodríguez

**PROJECT MANAGER**
Fernando Cortés

**CONTACTO DE VENTAS**
ventas@grupoexpansion.com
Tel. 55 9177-4100 / 4300

**DIRECTOR COMERCIAL DE RELACIONES INSTITUCIONALES**
Fernando Ceballos
fernando.ceballos@grupoexpansion.com

**DIRECTOR DE MARKETING Y TRANSFORMACIÓN DE NEGOCIO**
René Flores
rflores@grupoexpansion.com

**COORDINADORA DE MARCA**
Andrea Menéndez
andrea.menendez@grupoexpansion.com

**COORDINADORA DE MOVILIDAD, FINANZAS Y TECNOLOGÍA**
Karina Alanís
aalanis@grupoexpansion.com

**COORDINADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES Y REAL ESTATE**
Ana Chávez
achavez@grupoexpansion.com

**GERENTE DE CONSUMER REVENUE**
Luis Lara
luis.lara@grupoexpansion.com

**ACCOUNT MANAGER**
Tania Cortés
tcortes@grupoexpansion.com

**SUBDIRECTORES DE GOBIERNO**
Carla Font
cfont@grupoexpansion.com
Víctor Enríquez
venriquez@grupoexpansion.com

**SUSCRIPCIONES Y SERVICIO AL CLIENTE**
(55) 9177 4342
servicioaclientes@expansion.com.mx

**EDITOR ADJUNTO**
Víctor Lomelí
victor.lomeli@grupoexpansion.com

**EDITOR JEFE DE REDACCIÓN**
Gonzalo García
gcrespo@grupoexpansion.com

**EDITORA DE EMPRESAS**
Purificación Lucena
plucena@grupoexpansion.com

**REPORTEROS**
Mara Echeverría, Nancy Malacara, Diana Nava, Ivet Rodríguez, Juan Tolentino

**COORDINADORA DE MERCADOTECNIA**
Zyanya López

**COORDINADORA DE TECNOLOGÍA**
Eréndira Reyes
ereyes@grupoexpansion.com

**REPORTERO**
Fernando Guarneros

**EDITORA DE POLÍTICA Y SOCIEDAD**
Mariel Ibarra
eibarra@grupoexpansion.com

**COORDINADOR**
Octavio Ortega

**REPORTEROS**
Lidia Arista, Melissa Galván, Antonio Hernández, Mariana León, Shelma Navarrete, Ariadna Ortega, Obed Rosas, Mauricio Torres, Brenda Yañez

**EDITOR DE ECONOMÍA**
Alejandro Bazán
abazan@grupoexpansion.com

**REPORTEROS**
José Ávila, Luz Elena Marcos, Dainzú Patiño

**EDITOR WEB**
José Luis Sánchez

**REPORTERA DE INTERNACIONAL**
Fernanda Hernández

**EDITORA DE INTELIGENCIA**
Rosalía Lara
rosalia.lara@grupoexpansion.com

**ANALISTA DE INTELIGENCIA**
Edmundo Sánchez

**HEAD DE OPERACIONES**
Omero Villafaña Rosalino
ovillafana@grupoexpansion.com

**COORDINADOR DE PRODUCCIÓN**
Édgar Mora

**OPERADOR DE PRODUCCIÓN**
Ulises Alarcón

**COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL**
Javier Jasso

**POSPRODUCCIÓN DIGITAL**
Diana Aguilar, Jesús González

**HEAD DIGITAL**
Isabel Ferguson
iferguson@grupoexpansion.com

**EDITOR DE AUDIENCIAS**
Giovanni Machorro

**PAMELA VARGAS:**
Coordinadora de estrategia editorial

**MÁNAGER DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIA**
Aldo Gutiérrez

**COORDINADOR DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIA**
Omar Moreira

**COORDINADOR DE VIDEO HARD NEWS**
Miguel Ángel Santa Olalla

**PRODUCTORA AUDIOVISUAL**
Mónica Alfaro

**PRODUCTOR MULTIMEDIA**
Adrián Moreno

**MOTION GRAPHICS**
Nataly Camarena, Francisco Cedano Lima, Andrea Ortiz

**REALIZADORES DE VIDEO**
Armando Gutiérrez, Zaira Gutiérrez, Miguel Ángel Montaño, Juan José Pérez, Ana Luisa Ramírez

**EDITORA DE REDES**
Karen Sixtos

**COMMUNITY MANAGERS**
Sergio González, Alan Paez, Ana Rodríguez

**EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS**
Rodrigo Olmos
rolmos@grupoexpansion.com

**EDITOR DE ARTE**
Óscar González

**COORDINADORA DE FOTO SR**
Betina García

**COORDINADOR DE FOTO**
Diego Álvarez

**COORDINADORA DE DISEÑO WEB**
Diana Lobera

**DISEÑADORAS WEB**
Evelyn Alcántara, Tania Domínguez

**DISEÑADOR WEB**
David Sánchez Fernández

**BECARIA WEB**
Pamela Jarquín

**ASISTENTE EJECUTIVA**
Carolina Aguilar

**CORRECTORA DE ESTILO**
Sandra Berríos

**COLABORADORES**
Jesús Almazán, María José Alós, José Luis Castillo, Anylú Hinojosa-Peña, Luz Lozada, Vanessa Nieves, Camila Ordorica, Ramón Ruiz Sampaio, Gunther Sahagún De Silva

**GRUPO EXPANSIÓN**

CHAIRMAN / PRESIDENT
**EDGAR FARAH**

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
**JOHN B. REUTER**

CHIEF OPERATING OFFICER
**JORGE DIBILDOX**

CHIEF AFFAIRS OFFICER
**LEONARDO VALLE**

**OUT OF HOME MEDIA / PUBLISHING / EVENTS & EXPERIENCES / FILMED ENTERTAINMENT**

**EXPANSIÓN / PUBLISHING**

DIRECTORA GENERAL
**BLANCA JUANA GÓMEZ MORERA**

EDITOR EN JEFE
**ALBERTO BELLO**
abello@grupoexpansion.com

**EXPANSIÓN®** es una publicación de Expansión, S. A. de C. V. Revista mensual, Nº 1279, mayo 01, 2021. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No.: 04-1972-000000000287-102; Certificado de Licitud de Título No. 884, Certificado de Licitud de Contenido Nº 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes Nº 956, colonia Lomas Altas, delegación Miguel Hidalgo, C. P. 11950, Ciudad de México. Editor responsable: Eladio González Vizcarro. Esta publicación fue impresa por Quad Graphics Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C.V., con domicilio en Duraznos Nº 1, colonia Las Peritas, delegación Xochimilco, C. P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión, S. A. de C. V., Alfesa Comercialización y Logística, S. A. de C. V., Intermex, S. A. de C. V. y por la unión de voceadores a través del despacho Everardo Flores Serrato, S. A. de C. V. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 2021, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad. **Registro Postal: PP09-0198**

ivm®
Instituto Verificador de Medios

EL CAMPANARIO®
Residencial & Golf
Querétaro
LOGRO
QUE DESTACA
www.
elcampanario.com
Terrenos
desde 800m²
(442)
503 09 60
Comercializado por
ACTIVO
INMOBILIARIO
GRUPO DMI

# NO HAY VUELTA ATRÁS

Echemos la mirada atrás un año, ¿pensaste en algún momento que la situación de caos que vivimos iba a beneficiar a tu empresa? ¿Que los líderes iban a salir reforzados y sus equipos, más comprometidos? ¿Que las oficinas, que venerábamos como templos, eran las que limitaban nuestra cultura organizacional? Pues todo esto ha ocurrido en poco más de 12 meses y los resultados que arroja esta edición de Súper Empresas son impactantes.

Hablar de flexibilidad ya suena trillado, manido, redundante... es como cuando usábamos frases hechas del tipo: "Estamos todos en el mismo barco" o "debemos ponernos la camiseta de la empresa". Es algo tan básico en estos tiempos, que te lo puede exigir hasta el becario. Pero lo debemos grabar en mayúsculas, en bold y hasta subrayado en nuestros valores corporativos, porque no hay marcha de reversa. ¿Cuáles serían los costos de no hacerlo? De acuerdo con varias encuestas, la mayoría de nuestros colaboradores renunciaría a su puesto de trabajo, en busca de condiciones laborales más flexibles.

Pero no basta con eso. Además, nuestras organizaciones deben ser resilientes ante el cambio sin dejar caer a sus empleados en el *burnout* (palabra de moda para referirnos al hartazgo y a la desmotivación), permitiendo que los equipos se autogestionen de la mejor manera y con amplia autonomía. Los líderes deben ser capaces de permear en sus equipos la cultura, las estrategias y los objetivos de sus empresas y dejarlos hacer su trabajo. Eso implica no imponer procesos demasiado estandarizados ni 'de libro', pero sí un sentido de propósito y de compromiso diferentes.

La selección y medición de resultados (los famosos KPI, Key Performance Indicators) son los nuevos aliados de los líderes para conocer el desempeño de sus equipos. "Lo que no se mide, no existe" dicta un viejo mantra de negocios, que ahora cobra un significado renovado a la luz de esta crisis. Medir absolutamente todo lo medible, incluyendo la satisfacción de nuestros colaboradores, es la clave para detectar áreas de oportunidad y orientar la creatividad y la innovación de manera exitosa. Es momento de airear la casa y cambiar viejos hábitos. Si no lo has hecho, ya vas tarde.

Aunque sobre el papel queda bastante claro, los retos de llevar a cabo algo así en la organización son diversos. Transformar la cultura de la compañía toma mucho tiempo, pero es la mejor inversión que podemos hacer de cara al futuro. Para muestra, las empresas que forman parte de esta edición de Súper Empresas 2021, que han podido recoger los frutos de algo que llevan mucho tiempo cultivando y su apuesta por una cultura organizacional que pone al trabajador en el centro.

En cifras anuales, según la presente medición, estas compañías han aumento en conjunto dos puntos la satisfacción general de sus colaboradores, el compañerismo, la honestidad y la ética profesional, y un punto, la comunicación, la confianza y la autonomía. Laila Chartuni, presidenta de TOP Companies, firma de consultoría que realiza este análisis, reconoce que aumentar tan solo medio punto en un año ya hubiera sido un logro.

Así que no dejes de conocer los casos de éxito que analizamos en esta edición que tienes en tus manos, porque sus ejemplos valen oro. El mejor momento para el cambio siempre será hoy. Lo que está en juego es simplemente el futuro de nuestra organización.

lectores@expansion.com.mx @ExpansionMx /ExpansiónMex @ExpansionMx @Expansion

IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## DA UN NUEVO IMPULSO A TU TRAYECTORIA PROFESIONAL

EXECUTIVE MBA

# MEDEX REGIONAL

**Desarrolla tu capacidad de liderazgo,** marcado por una visión global de los negocios y un profundo sentido social.

**Perfecciona tus habilidades estratégicas.** El panorama global de la empresa luce retador, adquiere la experiencia necesaria para asumir nuevas responsabilidades y desafíos.

EL MEDEX REGIONAL INCLUYE EL CERTIFICADO ONLINE DE ***DESIGN THINKING DEL MIT.*** TIENE UNA DURACIÓN DE 8 SEMANAS.

INICIO:
12 DE MAYO
**22 MESES**

FORMATO
**1 semana presencial**
(de miércoles a sábado)
**3 semanas a distancia:**
**Live-online** (4 sesiones por semana)

CONTACTOS


Mauricio Pérez Rivero
maur.perez@ipade.mx

Fernanda Navarrete
fnavarrete@ipade.mx

Miguel Rentería Gómez
mrenteria@ipade.mx


IPADE Business School @ipade

ipade.mx

THE WORLD CALLS
BUSINESS NOT AS USUAL

Grupo Hycsa destaca en el Ranking que realiza TOP Companies en conjunto con Expansión.

# ESTO HA COLOCADO A GRUPO HYCSA COMO UNA SÚPER EMPRESA

## La compañía ha demostrado gran capacidad en obras de infraestructura con alto grado de exigencia.

Por casi 25 años, esta firma 100% mexicana se ha dedicado al diseño, desarrollo y construcción de obras de infraestructura carretera, marítima, aeroportuaria, así como edificaciones, entre otras.

Su historia inició con Construcciones y dragados del Sureste, S.A. de C.V. (CYDSSA) y Calzada Construcciones, S.A. de C.V. (CALCO), establecidas en 1997 y 1998, respectivamente. A partir de ahí, experimentó un crecimiento sostenido y, con la ejecución de obras fuera de Tabasco, los accionistas cambiaron las oficinas centrales a la Ciudad de México en 2011, así se fundó Grupo Hyc, S.A. de C.V. que opera bajo el nombre comercial Grupo HYCSA.

Agregados de México, S.A de C.V. (AGREMEX), subsidiaria de la compañía, se estableció en 2013 como resultado de la adquisición de una planta de agregados pétreos ubicada en Silao, Guanajuato. En la actualidad, esta empresa atiende los mercados en León, Guanajuato; Villahermosa, Tabasco y la Ciudad de México, principalmente. Además, posee plantas en Teapa y San Luis Potosí.

**FOTOS:** CORTESÍA

Grupo Hycsa hizo su primera colocación en la Bolsa Mexicana de Valores, por 200 millones de pesos, en marzo de 2021.

Se convirtió en la primera empresa en México en llegar al mercado bursátil bajo el programa de Certificación PRIME.

## Actualmente, el grupo cuenta con 14 subsidiarias en México y América Latina.

Para 2014 se fundó HIPPO Maquinaria, S.A. de C.V. (HIPPO), cuyo objetivo es efectuar la compra, venta, arrendamiento, mantenimiento, transporte e instalación de maquinaria especializada para obras de infraestructura, ya sea que se trate de equipo para movimiento de tierra, de pavimentación, plantas de asfalto, de concreto, de trituración, así como grúas hidráulicas, grúas torre y dragas.

Ese mismo año, la compañía llevó a cabo una reorganización corporativa mediante la cual se consolidó como grupo empresarial; de esta forma, cada línea de negocio opera bajo su propia subsidiaria. Fue en 2015 que Grupo Hycsa comenzó a vislumbrar las oportunidades en los mercados internacionales, particularmente en América Latinal, por lo que ahora tiene presencia en Bolivia, Colombia y Perú, además de México.

Para impulsar la empresa en mercados de interés y tener mayor oportunidad de participar en los procesos licitatorios, el grupo cuenta con 14 subsidiarias. Mediante estas ha desarrollado proyectos a nivel internacional en el continente como la rehabilitación de la carretera La Angostura-Comarapa Tramo III: Mairana-Bermejo, en Cochabamba, Bolivia; así como la construcción De Troncal del Magdalena Tramo, Puerto Araujo–San Alberto en el Departamento de Santander, Colombia.

En cuanto a las obras sobresalientes en la CDMX se encuentra la rehabilitación de la Pista de Fórmula 1 del Autódromo Hermanos Rodríguez. Asimismo, en su portafolio destaca la construcción del nuevo puente vehicular "La Unidad" en Campeche, en conjunto con uno de sus socios comerciales; al igual que el proyecto Múltiple de Descarga en el Sistema Cutzamala.

Para realizar estos proyectos, la compañía utiliza varias modalidades de contratación, como licitaciones públicas, Asociaciones Público-Privadas (APP), Concesiones, así como Rehabilitación y Mantenimiento.

### Grupo Hycsa mantiene buenas prácticas empresariales

Recientemente, se dio a conocer que Grupo Hycsa se convirtió en la primera empresa con Certificación PRIME que obtiene financiamiento a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

Durante la ceremonia de la emisión, Alejandro Calzada, presidente del Consejo de Administración del Grupo, señaló: "el día de hoy es un importante hito, el sexto dentro de nuestra historia, siendo el primero la fusión de Construcciones y Dragados del Sureste y Calzada Construcciones para formar Grupo Hycsa, hace aproximadamente 20 años".

El directivo expuso que el segundo hito fue la migración del corporativo de Villahermosa, Tabasco, a la Ciudad de México y el tercero, la internacionalización del Grupo.

El cuarto fue la institucionalización del Grupo; el quinto momento clave para la compañía lo representó la incursión en los modelos de APP y concesiones; y el sexto, como ya se mencionó, la incursión en la Bolsa Mexicana de Valores.

En su intervención durante este evento, José Oriol Bosch Par, director general de la BMV, refirió que Grupo Hycsa es una empresa que quiere seguir creciendo, que sabe que para lograrlo es importante el financiamiento y encontró una opción viable y muy competitiva.

Por ello, agregó, "vino a la Bolsa e hizo su primera colocación el 26 de marzo de este año, una colocación de deuda de 200 millones de pesos".

Sin duda, este es un gran atractivo para los inversionistas, ya que mantiene altos estándares en sus operaciones, por lo que Grupo Hycsa también destaca en el Ranking de Súper Empresas 2021, presentado por Expansión y TOP Companies.

En este sentido, ha integrado las mejores prácticas de gobierno corporativo, seguridad y calidad, clima laboral y de responsabilidad social que fomentan un ambiente positivo para que su talento se desarrolle.

LA LÍNEA QUE NOS UNE AEROMEXICO SKYTEAM

# Hay un Aeroméxico para todos

Personaliza tus vuelos en destinos nacionales con la tarifa que necesites y haz de cada viaje algo único.

Nuestros vuelos incluyen alimentos y bebidas de cortesía, un artículo personal que quepa abajo del asiento, mensajería instantánea gratis y Wi-Fi disponible en vuelos seleccionados.

## Básica

La tarifa más baja para que vueles con nosotros.

- No hay cambios, ni devoluciones
- No incluye equipaje de mano
- No hay selección de asientos

## Clásica

¡Elige volar con más beneficios! Con esta tarifa obtienes:

- Primer cambio de ruta, fecha y horario sin costo*
- Viaja con Equipaje de mano (10 kg en conjunto con tu artículo personal)
- Selección de asiento estándar
- Acumula hasta 100% de Puntos Premier

## AM Plus

Además de los beneficios de la tarifa Clásica, obtén:

- Primera maleta documentada de 25kg
- Elige cualquier asiento AM Plus, que ofrece mayor espacio.
- Compartimentos exclusivos para equipaje a bordo.
- Acumula 125% de Puntos Premier.
- Documentación y abordaje prioritario / Sky Priority**

## Flexible

Además de los beneficios de la tarifa Clásica, obtén:

- Primera maleta documentada de 25Kg
- Reagenda tu vuelo las veces que quieras sin penalidades si no llegaste a tu vuelo "No show" *.
- Cambios ilimitados de ruta, fecha y horario sin penalidades*
- Boleto reembolsable con voucher electrónico*
- Acumula 125% de Puntos Premier.

## Premier

Además de los beneficios de la tarifa Clásica, obtén:

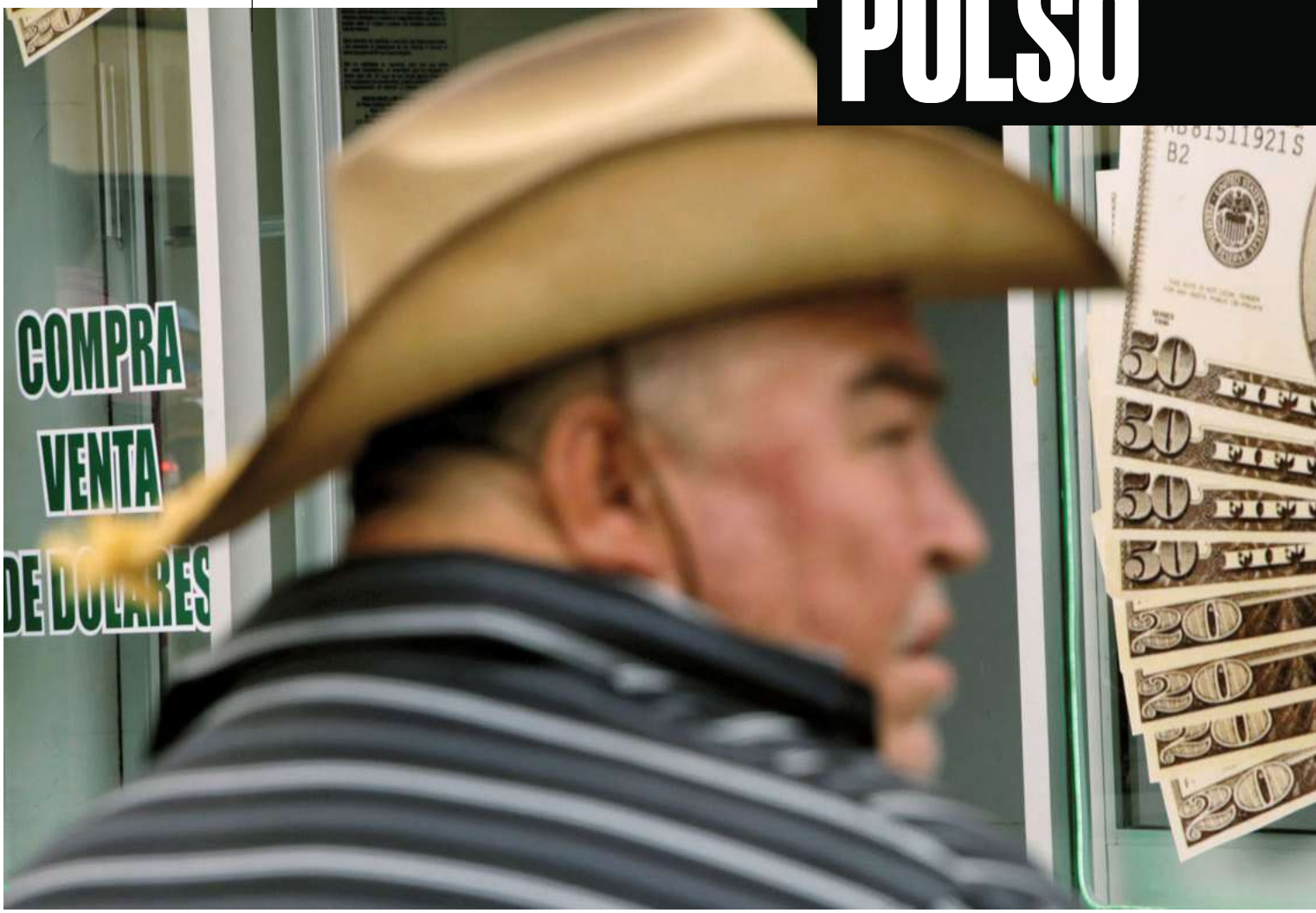
- Dos maletas documentadas de 32kg cada una
- Cambios ilimitados de ruta, fecha y horario sin penalidades*
- Acceso gratuito a Salones Premier
- Asiento Full flat bed (en vuelos operados por equipos 787).
- Boleto reembolsable con voucher electrónico*
- Acumula 200% de Puntos Premier.
- Documentación y abordaje prioritario / Sky Priority**
- Acumula 125% de Puntos Premier.

Viaja con los protocolos de higiene más estrictos y la mejor política de flexibilidad.
Conoce más en **aeromexico.com/tuseguridad**

Tu seguridad es primero · Sistema de Gestión de Salud e Higiene

*Consulta nuestras políticas en **aeromexico.com**
** A reserva de los protocolos que afectan el proceso del abordaje

**ATRACTIVO.** El auge de las remesas ha provocado que más empresas ingresen al mercado del envío y recepción de divisas.




# EL OTRO EFECTO DE LAS REMESAS

El avance tecnológico, los estímulos fiscales de Estados Unidos y la Ley Fintech auguran un impulso a los envíos de dólares a México y un mayor número de empresas interesadas en dar el servicio.

**POR:** *José Ávila*

El valor de las remesas que llegan al país ha marcado récords gracias al avance de la tecnología y al tipo de cambio; pero hay factores para prever que aumentará y, con ello, más empresas querrán prestar el servicio de envío y recepción de divisas. Lo harán con un mayor componente tecnológico y apoyadas en la Ley Fintech, según Carlos González Tavares, director de análisis y estrategia bursátil de Monex.

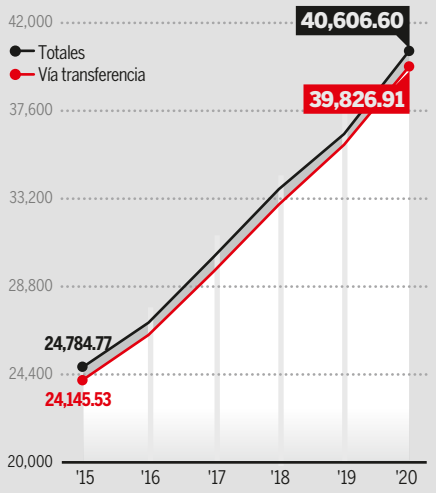
En México existen unos 40 operadores autorizados para enviar y recibir recursos de los connnacionales fuera del país. Actualmente, Elektra, Coppel y BBVA son los que tienen una mayor presencia en el mercado, según Guillermina Rodríguez, subdirectora de Estudios Económicos de Citibanamex.

**FOTO:** JOSÉ LUIS GONZÁLEZ / REUTERS

## ADIÓS AL EFECTIVO

El envío de remesas vía transferencia representa casi la totalidad del monto recibido cada año.

**Cifras en millones de dólares**

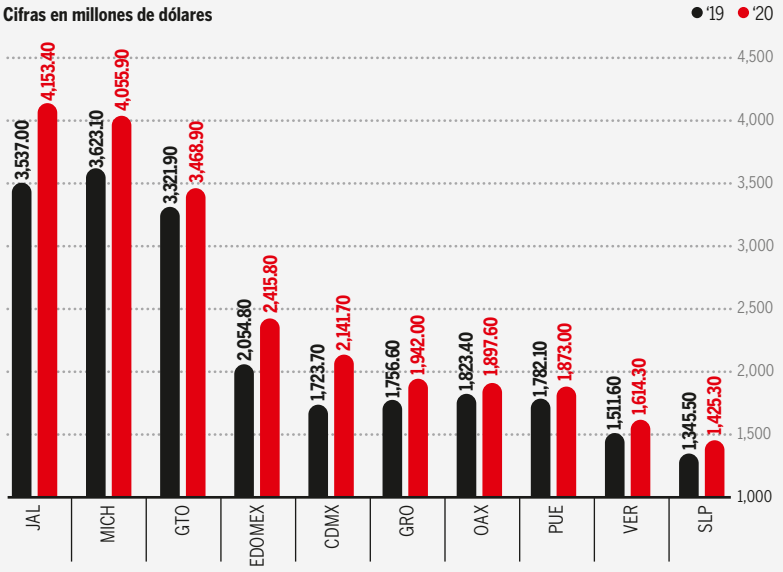



**FUENTE:** Banxico.

## LAS 10 ENTIDADES CON MAYOR FLUJO DE REMESAS

Estos estados recibieron 61.5% del monto total de recursos que enviaron los connacionales a México en 2020.

**Cifras en millones de dólares**




Sin embargo, la Ley Fintech facilitará el ingreso de nuevos competidores con procesos más eficientes y menores costos e, incluso, permitirá explorar nuevas maneras de intercambio. Santiago Alvarado, director de Cross-Border Payments de Bitso, empresa dedicada a las criptomonedas en México, prevé transaccionar 20% del monto de los envíos de dólares en el corto plazo, desde el 6% actual.

El volumen de remesas que opera Bitso funciona con un sistema que se llama On Demand Liquidity (ODL), que desarrolló en alianza con la firma estadounidense Ripple. Con ello, la compañía ofrece este producto a transmisores de dinero en Estados Unidos, como Moneygram, y ellos escogen hacer las transferencias de dinero a través de su sistema y/o con sistemas tradicionales.

Ante este escenario, Western Union, firma dedicada al envío y recepción de remesas, ha implementado una serie de reformas internas para ampliar su oferta y atraer nuevos clientes sin descuidar los envíos físicos (*retail*), así como para la llegada de nuevos competidores al sector. "Nuestra industria es muy dinámica. (...) Le damos la bienvenida a los competidores porque creemos que enriquece la industria y, en definitiva, beneficia al consumidor", comenta Pablo Porro, *General Manager* de Western Union.

En ese sentido, la empresa firmó en enero un acuerdo con Walmart en Estados Unidos con el que, aprovechando la cadena de tiendas, pretende aumentar su presencia en la Unión Americana. "Walmart, en muchos de los mercados que opera, cada vez tiene una mayor presencia digital y eso nos permite generar una gran cantidad de sinergias. Aquí contamos con los colegas de Walmart como parte de nuestra red de puntos *retail* y, evidentemente, hay muchas posibilidades de hacer crecer el negocio", dice Porro.

### LOS EFECTOS ESPERADOS

En el año 2000, las remesas representaron el 1% del producto interno bruto (PIB) de México y subió a 3.8% en 2020, de acuerdo con datos de BBVA. En 2021 se espera que la tendencia continúe aunque en menor medida, en parte porque no se espera que el dólar vuelva a cotizar a niveles de 25 pesos. Esteban Polidura, líder de Coordinación de Soluciones y Productos de Inversión en América Latina de Julius Baer, y Alejandro Saldaña, economista en jefe de Banco Ve por Más (BX+), coinciden en que los paquetes de estímulo fiscal aprobados por el gobierno de Estados Unidos para contener los efectos de la pandemia también jugarán a favor.

**40,606 MDD**

**llegaron al país en 2020 por concepto de remesas y 98% fue por transferencia electrónica.**

Carlos Alberto Bautista, especialista de la Facultad de Negocios de la Universidad La Salle, agrega que la tecnología en el envío de remesas permitirá al gobierno tener mayor control fiscal. "Banxico y el SAT quieren que todo esté fiscalizado. Y la mejor forma es tener cuentas bancarias y vía transferencia electrónica. Además, se pagan menos comisiones y menos de manejo de cuenta. Hoy, entre 90 y 95% de los envíos es por transferencia electrónica y 5% o menos, por los *money orders*", explica.

Gabriela Siller, directora de Análisis Económico Financiero de Banco Base, destaca que este método es más sencillo y seguro para emisarios y receptores: "Es mucho más eficiente vía transferencia electrónica".

Los economistas consultados coinciden en que la tecnología también se traduce en una reducción de costos para las empresas que envían y reciben las remesas.



**GRÁFICOS:** OLDEMAR GONZÁLEZ

# **Líderes** en el **desarrollo** de **vivienda** en México

40 AÑOS

**construyendo con valor**

Presencia en **17 de las principales ciudades del país**

Más de **215 mil viviendas entregadas** donde habitan más de **970,000 mexicanos**

**8 años** certificados como una **Súper Empresa**

**5.º Lugar**
Ranking **2021**
Categoría 500 a 3000 colaboradores

SÚPER EMPRESAS EXPANSIÓN TOP companies

SOLIDEZ FINANCIERA A+
PERSPECTIVA POSITIVA FitchRatings
PERSPECTIVA ESTABLE S&P Global

ESR EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Grupo BMV

800 288 7822 | ruba.com.mx RubaLlegasteaCasa GrupoRuba

# EL CAPITALISMO POSCOVID

"La crisis es una oportunidad para priorizar a las personas", dice Raj Sisodia, cofundador del movimiento global 'Capitalismo Consciente'.

**POR:** *Luz Elena Marcos*

Las crisis nos permiten cambiar hábitos para hacer mejor nuestras vidas y las de quienes nos rodean y poner en práctica nuevos retos que tengan un impacto positivo más allá de las cosas materiales. Eso es parte de lo que Raj Sisodia, cofundador del movimiento global 'Capitalismo Consciente', percibe que vendrá en la era poscovid y que compartió con *Expansión* en su más reciente visita a México.

**NUEVO ENFOQUE.** Raj Sisodia afirma que el capitalismo consciente tiene cuatro ejes que tratan sobre qué y cómo se hacen los negocios.

**EXPANSIÓN: ¿Cuál es la diferencia entre el capitalismo tradicional y el capitalismo consciente?**

**RAJ SISODIA:** El capitalismo consciente tiene cuatro ejes diferentes sobre qué y cómo se hacen los negocios. En los negocios tradicionales, el objetivo principal es hacer dinero mientras que en el capitalismo consciente es mucho más que el dinero, es hacer algo por el mundo. Segundo, el capitalismo tradicional se enfoca en los accionistas y propietarios de las empresas, hacer dinero para ellos y el capitalismo consciente se enfoca en generar un valor para la sociedad, no solo a los dueños. El tercero es el liderazgo, los líderes conscientes están más enfocados en el propósito de la gente, se enfocan más en la gente y la cultura. La cultura en el capitalismo consciente tiene más niveles de confianza, sin conflictos y de cuidados. Es un tipo de negocio más exitoso: hay mayores ganancias, el empleo es más elevado y se convierte en algo más positivo.

**E: En el contexto actual, ¿cuál será la principal aportación?**

**RS:** En la pandemia, lo importante era proteger a la gente, mantenerla a salvo y cómo la cuidas económicamente. Creo que poner a la gente al centro de los negocios es lo que se tenía que hacer y la mayoría de las empresas tradicionales ponen en el centro, más que a la gente o el planeta, las ganancias. La pandemia aceleró el ponderar a la gente en el centro y enfatizó aún más la necesidad de protegerla, de asegurarse de que pueda hacerlo, de ver que exista la conexión, esté disponible y cómo con un negocio tradicional no puedes hacerlo. También tuvo que crear un compromiso de ser más resiliente en el futuro. Una de las cosas que nos mostró la pandemia es que hay muchas comunidades muy débiles que tuvieron grandes índices de mortandad. En la pandemia también se descubrió cómo actuar de manera rápida, cambiar cosas apropiadamente para hacer ajustes, así como la cooperación de las compañías, del gobier no, de la sociedad. Uno de los ejemplos más recientes es lo que hizo Johnson & Johnson en Estados Unidos para producir la vacuna contra el covid-19.

**E: ¿Cuál será el rol del capitalismo consciente tras la pandemia?**

**RS:** Creo que después de la pandemia del coronavirus se acelerará y habrá un movimiento que trabaje para el capitalismo y los negocios conscientes, es decir, que habrá más gente que se sienta identificada, más comprometida e inmersa en la sociedad. También veremos a las empresas enfocadas en el cómo. No tenemos las claves exactas, pero más personas lo van entendiendo.

**E: ¿Se puede implementar en países como México?**

**RS:** Sí, definitivamente lo creo. No solo en México, también en naciones como Colombia, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, es decir, cualquiera de Latinoamérica. Los líderes de negocios en la región pueden conectar con el corazón por su cultura y esa es una razón por las que puede haber ganancias en esos países.

**E: ¿Quién debería promoverlo?**

**RS:** Es un movimiento que debe incluir empresas, universidades. Por ejemplo, en México, está el Tecnológico de Monterrey, donde hay muchos de los líderes del país y donde están afiliadas organizaciones. Para transformar a la sociedad se requiere de tres sectores: gobierno, empresas y sociedad civil que está incluida en las universidades. La combinación de políticas y educación empujará a las personas a hacerlo. No podemos permitirnos poner en riesgo el planeta y a más de un millón de especies, urge un cambio.



FOTO: ADRIANA SCAPA / AFP

# ¡Una gran alianza empieza hoy con Grupo Fisher´s y Escudo®!

Únete a los negocios protegidos de:

Kimberly-Clark PROFESSIONAL

Encuentra el portafolio ideal de productos de higiene y limpieza para tu negocio y únete a nuestra campaña #abrimosprotegidos

Visítanos en:
www.kcprofessional.com.mx

**ARMA TU CATÁLOGO IDEAL AQUÍ**

@kcpmex

Kimberly Clark Professional México

kimberly-clark-professional-méxico

# VOTO MÉXICO 2021

EL FINANCIERO | Bloomberg

NO TE PIERDAS LA COBERTURA

## A PARTIR DE MAYO

INFORMACIÓN CON PODER

150 izzi tv 160 sky 150 HD Totalplay 157 y 1157 HD MEGACABLE 604 Star TV

Síguenos en vivo:
elfinanciero.com.mx/tv

# EL COSTO DE CUESTIONAR AL ÁRBITRO

Las críticas del presidente y de su partido por decisiones tomadas por el órgano electoral han 'encendido' el ambiente rumbo a la elección del 6 de junio. ¿Qué costo puede tener la desconfianza?

**POR:** *Guadalupe Vallejo y Ariadna Ortega*

La elección de 2021 se perfila para ser un "juego histórico" no solo por el número de cargos en disputa y la cantidad de electores que se espera vayan a las urnas, también por ser unos comicios inéditos por darse en medio de la pandemia de covid-19, así como el clima de polarización que se vive alrededor de la cancha.

En esta contienda, el Instituto Nacional Electoral (INE) ha sido puesto en duda, como nunca, por uno de los equipos, pero el árbitro del partido ha asegurado que el organismo seguirá siendo un "árbitro vigilante" y "sacará las tarjetas" que sean necesarias para garantizar que el proceso electoral transcurra dentro del marco de la ley, aunque esto lo ponga en medio de críticas y ataques de partidos y actores que, a pesar de promover y aprobar las reglas del encuentro, ahora descalifican sus actuaciones e, incluso, claman su extinción al acusarlo de ser un jugador más de la contienda.

**ILUSTRACIÓN:** BLAIR FRAME

Si bien las críticas contra el órgano electoral son normales durante las contiendas políticas, en lo que va de este sexenio se ha exacerbado desde el gobierno y el partido en el poder, que lleva las prefencias electorales tanto para gubernaturas como en diputaciones federales, de acuerdo con diversas encuestas. La idea de que el INE se ha metido a la cancha como un jugador más viene de los líderes de Morena, quienes aseguran ser atacados por el órgano electoral con sus decisiones.

A mes y medio de la gran final marcada el 6 de junio, el presidente Andrés Manuel López Obrador dejó clara su postura de desconfianza en el INE y se pronunció a favor de una reforma para convertirlo en un órgano "verdaderamente autónomo e independiente", menos costoso y "sin simulaciones". Una semana antes, la secretaria de Gobernación, Olga Sánchez Cordero, también entró a la cancha: "El árbitro es neutral o no es árbitro", dijo frente al presidente del INE, Lorenzo Córdova, al presenciar el comienzo de la impresión de las boletas electorales. La respuesta del árbitro electoral vino horas más tarde: "Ser discreto y neutral no significa ser omiso e indiferente frente a violaciones a la ley".

Los resultados electorales en los 300 distritos electorales federales son claves para la consolidación del proyecto político del presidente López Obrador, pues necesita tener una clara mayoría en la Cámara de Diputados para concretar reformas legales y, sobre todo, constitucionales "para desmantelar el régimen anterior", sin tener el obstáculo de las bancadas de oposición.

Por ello, especialistas señalan que aprobar candados a la sobrerrepresentación para evitar la creación de mayorías artificiales en el Congreso o la cancelación de las candidaturas de Félix Salgado, en Guerrero, y Raúl Morón, en Michoacán, por no presentar informes de precampaña, han hecho que los miembros de Morena se sientan atacados y empiecen una campaña para desacreditar a la institución, hablen de llevar a juicio político a parte de sus consejeros electorales –en especial, a Lorenzo Córdova y a Ciro Murayama– e, incluso, se hable de la desaparición del INE.

Pero ¿qué solo es ruido electoral de las campañas y hasta dónde debe haber preocupación por la afectación a la democracia? Ante ese escenario, y días antes de este juego estelar, el analista electoral Eduardo Huchim, considera que es vital desmontar la confrontación entre el INE y el Poder Ejecutivo y Morena, pues genera un "ambiente indeseable" en un momento ya de por sí complicado en la historia de México, en cuanto a la pandemia, pero también social y democráticamente.

"Ese tipo de actitudes lo que hace es echarle leña al fuego. Lo mismo se puede ser muy firme en la defensa de la institución sin insultar", expresa el exconsejero electoral de la CDMX.

Con él coinciden otro exconsejeros electorales, quienes señalan que, lejos de pretender la extinción del árbitro electoral, se deben analizar las decisiones y resultados que ha arrojado la tarea del organismo autónomo a lo largo de sus más de tres décadas de existencia.

Entre ellas, señalan, no se debe olvidar la alternancia en la vida política del país a través de las urnas, ya que todos los partidos han ganado y han perdido contiendas. En el ámbito federal, en el año 2000, con el triunfo presidencial del candidato del PAN, Vicente Fox, y en 2018, con el abanderado de Morena.

**CUESTIONADA.** Legisladores de Morena han señalado que van por una reforma para la autoridad electoral.

## 12 MOMENTOS CLAVES DE LA AUTORIDAD ELECTORAL

**1990**

**El Congreso expide** el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Cofipe), con el que se crea el IFE.

**1994**

**Con una nueva reforma** electoral nace la figura de los Consejeros Ciudadanos, pero el presidente era el secretario de Gobernación.

**1996**

**Se realiza una nueva** reforma electoral para reforzar la autonomía del IFE y se desliga al Poder Ejecutivo de su integración.

**2000**

**Primera alternancia** con Vicente Fox, señalado por el caso "Amigos de Fox", sancionado en 2003 con 360.9 mdp.

**2001**

**El IFE sanciona al PRI** con 1,000 mdp por solventar la campaña de Francisco Labastida con dinero del sindicato de Pemex.

## EL COSTO DE LA DESCONFIANZA

Tras la reforma de 1994, que lo transformó en organismo electoral ciudadano, y a la de 2014, que dio origen al INE, el árbitro ha pasado de ser un órgano ligado al poder

**Pesos y centavos**

Este es el presupuesto que ha ejercido el órgano electoral desde hace 10 años.

| Año | Total (mdp) | INE (mdp) | Partidos (mdp) |
|---|---|---|---|
| 2021 | 26,819.8 | 19,593.7 | 7,226.0 |
| 2020 | 16,660.7 | 11,421.7 | 5,239.0 |
| 2019 | 15,363.0 | 10,397.2 | 4,965.8 |
| 2018 | 24,215.3 | 17,426.4 | 6,788.9 |
| 2017 | 15,071.1 | 10,932.4 | 4,138.7 |
| 2016 | 15,473.8 | 11,442.7 | 4,031.1 |
| 2015 | 18,572.4 | 13,216.8 | 5,355.5 |
| 2014 | 11,833.9 | 7,789.8 | 4,044.1 |
| 2013 | 11,019.8 | 7,277.0 | 3,742.8 |
| 2012 | 15,953.9 | 10,661.4 | 5,292.5 |

**FUENTE**: INE.



**FOTO:** INSTITUTOS ELECTORALES

# Bupa Corporate Care

Un **seguro de gastos médicos mayores premium** con grandes beneficios para cuidar la salud y bienestar del talento de tu compañía.

Con **Bupa Corporate Care** cuentas con un seguro flexible, que cumple con las necesidades de tu negocio y con una excelente cobertura a nivel global.

## Para obtener más información, contáctanos en:

**Ciudad de México**: 55 52021701
**Sin costo:** 800 326 3339 y 800 227 3339

Calle Montes Urales 745, Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo, 11000, **Ciudad de México, CDMX.**

en turno, con consejeros 'a modo', a uno de consensos, aunque aún con un sesgo partidista en la forma en que se selecciona a los integrantes del Consejo General.

La Encuesta Nacional de Cultura Cívica (ENCUCI) 2020 ubicó a los partidos políticos como las instituciones con menos confianza entre la ciudadanía, con 2.5%, mientras que el INE ocupó la tercera posición, con 59.6%.

Para María Marván Laborde, la única mujer consejera en presidir el Instituto Federal Electoral (IFE), los partidos siempre han abonado a la desconfianza y han quedado a deber tanto en madurez política como en cultura democrática. "Cuando incumplen la ley, lo más fácil es culpar al árbitro. Eso lo vemos en el futbol cuando gritan '¡árbitro vendido!'".

Por ello, señala que la única forma de fortalecer al INE es ser exigentes con su actuación y no dar cabida a discursos propagandísticos que anticipan la idea de un posible fraude. "Debe quedar claro que no se busca aplaudirle por aplaudirle al INE, pero tampoco se trata de inventar fallas donde no existen", afirma.

Desde su llegada al gobierno, el presidente se asumió como el "guardián de las elecciones" y una de la primeras iniciativas que Morena empujó en el Congreso es convertir el fraude electoral en delito grave, es decir, que quien lo cometa tendrá prisión preventiva oficiosa. Además, en sus conferencias de prensa habla de que se deben combatir prácticas como el que "voten los muertos" o haya "urnas embarazadas".

Sobre esto, Córdova ha asegurado que hoy no hay cabida para pensar eso, pues son prácticas que han sido desterradas, y ha recordado que, justamente, el costo de las elecciones obedece, en gran medida, a la desconfianza que hay en las mismas (las boletas, la tinta indeleble, los documentos electorales, la capacitación de ciudadanos) y de ahí que el voto sea la herramienta más poderosa para desterrar cualquier duda sobre los resultados.

## ¿SE NECESITA UN CAMBIO?

El presidente acusa que hubo un fraude electoral en 2006, cuando Felipe Calderón fue declarado ganador por una diferencia mínima de votos, y ha señalado que triunfó en las elecciones de 2018 porque el pueblo lo ayudó y cuidó el voto. Ganó con más de 30 millones de votos y su triunfo fue avalado por el INE la misma noche de la elección, pero, aun así, está de acuerdo en que se reforme o se renueve al total de consejeros electorales.

**2006**

**Felipe Calderón** gana las elecciones con una diferencia mínima frente a Andrés Manuel López Obrador, quien acusó que hubo fraude.

**2007**

**Los reclamos de la oposición** por el "fraude" dieron pie a una reforma política en la que se integraron 53 nuevas facultades al IFE.

**2012**

**Enrique Peña Nieto (PRI)** gana la presidencia en medio de acusaciones por financiamiento ilegal.

**2014**

**Se aprueba una reforma** electoral que transformó el IFE en el Instituto Nacional Electoral (INE) y homologa los comicios federales y locales.

**2015**

**El INE sanciona** al PVEM con 322.4 mdp por recibir aportaciones de sus grupos legislativos. Tras una impugnación, quedó en 214 mdp.

**2017**

**El INE** aprueba multar con 98.4 mdp a la coalición PRI y PVEM, por irregularidades en el financiamiento de las campañas de 2012.

**2018**

**Morena gana la presidencia** con Andrés Manuel López Obrador, con más de 30 millones de votos y la mayoría en el Congreso de la Unión.

"[Apoyo] todo lo que ayude a que haya democracia. Que no haya simulación, que no haya injerencia de grupos de intereses creados, del poder político y económico, que sea un órgano verdaderamente autónomo", ha dicho López Obrador.

Para el académico del CIDE José Antonio Crespo, lo que el presidente desea es un INE sometido a él, que no le ponga "faltas y multas", pero advierte que esto representaría una regresión de 30 años y se perderían los avances obtenidos, con mucha dificultad para dar credibilidad a los comicios. "Regresaríamos a la época cuando el PRI controlaba las elecciones y los perdedores éramos todos los mexicanos".

Benito Nacif, exconsejero del INE, recuerda que el órgano electoral es una institución que se renueva de manera parcial para hacer un equilibrio entre la continuidad de la experiencia de unos consejeros y el cambio que es necesario para seguir renovando, poco a poco, el equipo y darle estabilidad y fortaleza a la institución.

Los cambios en el INE están previstos para 2023. Los consejeros Lorenzo Córdova, Ciro Murayama, José Roberto Ruiz Favela y Adriana Favela dejarán su cargo en abril de 2023. Sus sucesores deberán ser electos por una mayoría calificada en la Cámara de Diputados y se hará un año antes de la elección presidencial.

Para Huchim, aunque "el INE histórico ha sido relativamente flexible con el gobierno en turno", considera que es un despropósito hablar de su desaparición, pues "aun cuando actúe a veces como jugador y meta goles contra Morena", su construcción costó a todos y, finalmente, el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) tiene la última palabra. "Si queremos estar en un Estado de derecho, nos tenemos que atener a las instituciones, (...) y el INE es una institución que debe ser preservada", dice.

José María Soberanes Diez, investigador de la Universidad Panamericana, considera que "sería muy oportuna y benéfica" una reforma que dé claridad en la organización de elecciones y mayores atribuciones al árbitro electoral. "A veces, no tienen un marco jurídico tan claro, es muy complicado, pues lo hemos estado construyendo a partir de la desconfianza", dice el experto en Derecho Constitucional. Por lo pronto, para una reforma electoral que cambie de fondo al INE se necesita una reforma constitucional avalada por una mayoría que hoy Morena no tiene, y aún está en el aire si la tendrá la próxima legislatura.

"

**TRISTEMENTE, MUCHOS PARTIDOS HAN ENCONTRADO QUE LES RESULTA SUMAMENTE RENTABLE ECHARLE LA CULPA DE SUS DERROTAS AL ÁRBITRO.**

María Marván Laborde,
exconsejera del IFE.

"

Universidad La Salle® México

Profesionales con Valor

# Grandes ideas futuros posibles La Salle®

Aceleramos el cambio hacia un futuro brillante

| Especialidades | Maestrías |
|---|---|
| Calidad y Estadística Aplicada | Calidad y Estadística Aplicada |
| | Farmacología Clínica |
| | Ciencia de los Alimentos y Nutrición Humana |
| | Ingeniería de Proyectos |
| Administración | Administración |
| Desarrollo de Emprendedores y Negocios | |
| Mercadotecnia y Publicidad | |
| Logística y Cadena de Suministro | |
| Estrategias Fiscales | |
| Finanzas Corporativas y Bursátiles | |
| Administración de Organizaciones de la Salud | Administración de Organizaciones de la Salud |
| Gestión Estratégica del Capital Humano | Gestión Estratégica del Capital Humano |
| Ingeniería Económica y Financiera | Ingeniería Económica y Financiera |
| Tecnologías de la Información en la Dirección de Negocios | Tecnologías de la Información en la Dirección de Negocios |
| | Administración de Negocios Internacionales |
| | Ciencias Actuariales |
| | Gestión del Turismo de Salud |
| Gestión Estratégica de Marca (Branding) | Gestión de Proyectos Inmobiliarios |
| Gestión y Operación de Bienes Inmuebles (Facility Management) | Estrategia e Innovación en Marcas |
| Gestión y Administración de Proyectos | Dirección Estratégica de Comunicación |
| Dirección Industrial | Dirección Industrial |
| Ciberseguridad | Ciberseguridad |
| Energías Renovables | Ciencias: Área Cibertrónica |
| | Gestión de Proyectos y Empresas Constructoras |
| Derecho de Empresa | Derecho de Empresa |
| Derecho Civil | Derecho Civil |
| Justicia Penal | Justicia Penal |
| | Derecho Financiero |
| | Gobernanza y Estrategia Internacional |
| Gestión Educativa | Educación: Área Gestión Educativa |
| Intervención Docente | Educación: Área Intervención Docente |
| Gestión de los Aprendizajes | Filosofía Social |
| | Dirección de Organizaciones Deportivas |
| | Enfermería Gerontológica |
| | Nutrición Clínica |
| | Manejo Multidisciplinario del Sobrepeso y la Obesidad |

## Doctorados

- Administración
- Ciencias Jurídicas
- Educación

## Campus Virtual
Maestrías

- Administración de Negocios (MBA)
- Intervención Socioeducativa

## MIEX – Master in International Management

## Inicios

**Especialidades y Maestrías**
enero, mayo y septiembre

**Doctorados**
enero y agosto

**MIEX**
enero y septiembre

Posgrados 55 2366 2469
promocion.posgrado@lasalle.mx

lasalle.mx | 800 LASALLE

ENTREVISTA

**Lorenzo Córdova,** presidente del INE

# "LA DEMOCRACIA NO ES OBRA DE UN PARTIDO O UNA PERSONA"

El consejero presidente señala que el INE está por encima de los actores públicos, pues son los guardianes del proceso electoral y de la Constitución.

**POR:** *Alberto Bello y Ariadna Ortega*

Dice el dicho que Roma no se hizo en un día, y para el consejero presidente del Instituto Nacional Electoral (INE), Lorenzo Córdova, se debe recordar que la democracia en México tampoco se construyó de un día para otro ni a partir de los deseos de una persona o de una ideología, sino que es producto de una larga evolución y consensos.

Para Córdova, que ha estado al frente del organismo que ha organizado 200 elecciones y hoy prepara la más grande de la historia (más de 21,000 cargos a elegir), la democracia ha sido una construcción colectiva, de distintas visiones de partidos políticos que tuvieron un punto de convergencia, pero advierte que la creciente polarización y la desinformación aunadas a la falta de resultados de los gobiernos democráticamente electos la ponen en riesgo.

"Hoy, la democracia no goza de un buen momento. No es un asunto de hoy, de la pandemia, de un proceso electoral; desde hace tiempo venimos arrastrando una serie de promesas incumplidas", ha advertido el consejero presidente, quien no esconde su preocupación por el clima de polarización que se vive en México y que esto lleve a un posible surgimiento de la intolerancia.

> "EN MÉXICO, EL VOTO YA NO SOLAMENTE SIRVE PARA ELEGIR A NUESTROS GOBERNANTES, SINO TAMBIÉN [ES] UNA ESPECIE DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA CIUDADANÍA."
>
> Lorenzo Córdova, consejero presidente del INE.

Tampoco pasa desapercibida la advertencia del árbitro electoral de que la desconfianza a la contienda "incluso es alimentada por algunos como estrategia electoral", pese a que ya fueron desterradas prácticas del pasado, como el llamado "ratón loco", "carrusel", "urnas embarazadas" o el hecho de que "los muertos votan".

Según Córdova, el costo de las elecciones obedece, en gran medida, al costo de la desconfianza que hay en las mismas, de ahí que el voto es la herramienta más poderosa para desterrar cualquier duda sobre los resultados. El año 2000 no solo dio paso a la elección más competida de la historia de México



FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

# 6 Tácticas para aumentar la capacidad de Cambio Organizacional

Victor Romero
VP LATAM

¿Está lista tu organización para que **Gestión del Cambio** sea una **ventaja competitiva**?

Estas son las seis tácticas que surgieron para aumentar la capacidad de cambio organizacional.

**1. Alineación**
con la cultura para mejorar la adopción y aceptación del cambio.

**2. Implementación**
de una iniciativa clave para demostrar el impacto de Gestión del Cambio.

**3. Construcción**
de una red de cambio para generar apoyo e impulso en toda la organización.

**4. Instauración**
de Gestión del Cambio para crear grupos de colaboración que sean capaces de impulsar el cambio.

**5. Integración**
con competencias existentes para implementar las habilidades de Gestión del Cambio en los planes de desarrollo profesional.

**6. Aplicación**
de Gestión del Cambio en la incorporación de competencias para mejorar los resultados con intención y estructura.

## Estudio de Capacidad Organizacional

En nuestro estudio de Capacidad Organizacional de Gestión de Cambio en América Latina y España encontramos que el **64% de las empresas no aplica Gestión del Cambio** o lo hace de manera irregular e inconsistente.

Esto lleva a una elevada tasa de proyectos que **no entregan** un nivel mínimo aceptable de **resultados**, reflejándose en una **ineficiencia** en el aprovechamiento de los **recursos** destinados a cambio y transformación, una **baja productividad** y **elevada rotación** de personal.

¿Te gustaría conocer cómo se encuentra y cómo construir la capacidad de Gestión del Cambio en tu organización?

Prosci®
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

**VOTACIÓN HISTÓRICA.** El 6 de junio se elegirán más de 21,000 cargos de elección popular.

sino a la alternancia, luego de 71 años de hegemonía priista. Actualmente, lo único incierto en una elección son los resultados.

"Por ello, una cosa es la polarización y otra cosa es la intolerancia, porque cuando el contraste y la intensidad del debate político es muy alta, uno puede hablar mal del de enfrente, pero siempre reconociendo legitimidad y dignidad como contendiente, como adversario. (...) Cuando hay intolerancia se ve al rival como alguien a quien hay que erradicar", subrayó Córdova al abrir la Mesa Decisión 2021 de *Expansión Política*.

Esta polarización, advierte, puede tener dos efectos el 6 de junio: alejar a los ciudadanos de las urnas o hacer que participen de manera más decidida, pues hay una gran cantidad de temas sobre la mesa por lo que habrá que pronunciarse con el voto cómo ha sido la gestión de la pandemia o las políticas gubernamentales, pues recuerda que las elecciones intermedias, históricamente en México, han servido a los ciudadanos para castigar o premiar a los gobernantes.

"En México, el voto ya no solamente sirve para elegir a nuestros gobernantes, sino también [es] una especie de rendición de cuentas de la ciudadanía, pues, como pasó en el año 2000 y en 2018, puede ser un voto de castigo o de esperanza", señala.

A medida que han avanzado las campañas, las críticas hacia el organismo y a su persona –desde el Poder Ejecutivo y del partido oficial– se han vuelto tan cotidianas como los señalamientos de que "el INE ha dejado de ser el árbitro y se ha vuelto un jugador en la elección", a los que Córdova contesta recordando que el INE es el único guardián de las elecciones a través de hacer que se respeten los principios que señala la Constitución y que ninguna de sus decisiones tiene dedicatoria.

> **"LA DEMOCRACIA EN MÉXICO NO SE CONSTRUYÓ DE UN DÍA PARA OTRO, ES PRODUCTO DE UNA LARGA EVOLUCIÓN."**
>
> Lorenzo Córdova,
> consejero presidente del INE.

**EXPANSIÓN: ¿Se está creando una idea de fraude electoral para la elección?**
**LORENZO CÓRDOVA:** Hay algunos actores que están queriendo construir una idea de que va a haber un fraude, como pasó en Estados Unidos con el expresidente Donald Trump. No quiero pensar eso, porque sería una profunda irresponsabilidad, es parte de una narrativa que provocó crisis inédita y puso en riesgo la democracia estadounidense.

Hay que identificar y denunciar a quien hoy pueda estar construyendo un discurso para ver si se ofrece utilizar un día después de la elección porque es profundamente irresponsable, peligroso y antidemocrático.

**E: ¿Hace falta reforma electoral?**
**LC:** Los alemanes dicen que la reforma electoral es una reforma interminable, porque cada dinámica plantea nuevos desafíos. ¿Es urgente una reforma? La respuesta es no. ¿Con las reglas que tenemos podemos conducir una elección compleja como la que se nos viene encima? Sin duda, sí podemos. ¿Se pueden mejorar las reglas? ¡Cómo no! Yo le quitaría mucho de ese barroquismo que vuelve complicada la operación política, y liberaría muchas prohibiciones que están hoy en la norma, pero eso tiene que cumplir dos condiciones: que se haga después de la elección, y no hay que olvidar que las reglas del juego requieren consenso.

**E: ¿Existe el escenario para una reforma?**
**LC:** Si una mayoría quiere construir las reglas a su conveniencia, va a crear un problema en el futuro, pero si se hacen reglas respetando esa premisa, de que se procure el más amplio consenso, y sean reglas para fortalecer el sistema democrático, no para tener una involución democrática, podríamos cambiar las reglas, siempre en consenso, como la democracia.



FOTO: TERCERO DÍAZ / CUARTOSCURO

# **Banco Afirme,** un activo en Cultura Organizacional.

## **Banco Afirme** se integra al ranking de las Súper Empresas de Expansión.

Uno de los factores más importantes para una empresa es contar con Capital Humano motivado, escuchado y con oportunidad de desarrollo. Al mismo tiempo, ofrecer beneficios diferenciados, esquemas competitivos y flexibles, compromete a los colaboradores y las organizaciones hacia una evolución y crecimiento continuo.

En este sentido, Afirme ha incrementado sus activos en cultura y desarrollo organizacional para ofrecer a sus colaboradores una experiencia que los diferencie del resto de sus competidores.

Afirme, una de las Súper Empresas del 2021 de Expansión ha apostado a construir una Cultura alineada a su misión y valores, pilares fundamentales de la organización, con el objetivo de ser socios formadores de talento con un sentido de familia activa en acciones integrales de convivencia que fortalecen la colaboración y el logro de metas individuales y de grupo.

**¿Qué hace a Afirme una Súper Empresa?**

"Somos una Súper Empresa porque escuchamos y entendemos las motivaciones de nuestra gente, trabajamos en darles las herramientas para que logren sus objetivos, capitalizando el crecimiento que genera oportunidades, apoyados en nuestro programa Vida Afirme que se enfoca en mejorar la experiencia de los colaboradores y sus líderes."

**Herman Schauer,**
Director Ejecutivo de Recursos Humanos
de Afirme Grupo Financiero.

VIDA AFIRME

CULTURA AFIRME
SISTEMA INTEGRAL DE ÉTICA
RED SOCIAL VIDA AFIRME
FLEXIBILIDAD AFIRME
PROGRAMA DE INNOVACIÓN CONTINUA (PIC)
SALUD Y VIDA AFIRME
AFIRME CONECTA
UNIVERSIDAD AFIRME
GENTE CON VALOR
GENTE TRIUNFADORA
FAMILIA AFIRME

Afirme ha fortalecido sus planes de capacitación, comunicación y cultura apoyado en un proceso de transformación tecnológica de varios años, que les permite evolucionar de una manera ágil hacia el interior e incrementar su propuesta de valor y servicio hacia sus clientes, logrando así un retorno eficiente de su inversión, de acuerdo con Hermann Schauer, Director Ejecutivo de Recursos Humanos de Afirme Grupo Financiero.

Cada una de estas actividades refuerzan el compromiso de Afirme Grupo Financiero con su gente, y los posiciona como uno de los socios estratégicos más importantes de la región. Gracias a la constancia y capacidad de transformación que rigen a la empresa, por eso y más celebran ser una de las Súper Empresas de Expansión 2021.

La pasión y el esfuerzo sólo son el inicio hacia el éxito.

ESTADOS SEDE

SUPPORTING PARTNERS

PRESENTER SPONSOR

ELEGANCE

MAIN SPONSORS

MEDIA PARTNER

STRATEGIC PARTNERS

OFFICIAL INSURANCE

HYGIENE PROTECTOR AGAINST COVID 19

ROAD SIDE ASSISTANCE

NEGOCIO

# MÁS SALUDABLE, PERO ¿POR EL ETIQUETADO?

La implementación de la actualización de la Norma 051 fue atípica por la pandemia y por un menor crecimiento económico que diluyó el impacto de los sellos en alimentos y bebidas preenvasados.

**POR:** *Mara Echeverría*

Pasar por los pasillos de un supermercado ahora es una experiencia distinta y no solo por la pandemia. Desde el 1º de octubre, cuando entró en vigor la Norma 051, conocida como de etiquetado frontal de alimentos y bebidas, la forma en la que vemos los productos ha cambiado. No solo se trata de los famosos sellos octogonales de advertencia para que los consumidores identifiquen los productos con un alto contenido calórico, de grasas, azúcares o sodio. A partir del 1º de abril también desaparecieron de los empaques los dibujos animados, deportistas o mascotas, así como elementos interactivos,

**FOTO:** DIEGO ÁLVAREZ

**15,000**

**millones de pesos han invertido las empresas en la primera fase del etiquetado frontal.**

**70%**

**de los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados tiene al menos un sello.**

**CAMBIOS.** Los empaques sumaron sellos de advertencia y eliminaron las imágenes de mascotas.

como juegos o descargas digitales en los alimentos preenvasados que contengan más de un sello de advertencia.

No solo cambió el exterior, empresas como Bimbo, Nestlé, Coca-Cola, PepsiCo, Kellogg's o Lala han modificado las fórmulas de algunos de sus productos.

México es el mayor consumidor de alimentos procesados de América Latina y el cuarto más grande del mundo, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS). Las autoridades han batallado durante años con altas tasas de diabetes y obesidad, una crisis de salud que se ha visto agravada por el coronavirus, ya que estos padecimientos empeoran la enfermedad.

De acuerdo con Nielsen, desde octubre, los fabricantes modificaron sus ingredientes para poder bajar el número de sellos, que entonces era de tres y ahora es de 2.2, en promedio, por producto. Además, añadieron a sus portafolios versiones con menos etiquetas. "Esta nueva ley también nos habla de un esfuerzo de los fabricantes de alimentos y bebidas de poder adaptar los ingredientes para ser beneficiados con menos sellos", dice Yanira Reyes, líder de Analytics de Nielsen.

Por ejemplo, los principales productos de Grupo Bimbo, como panes de caja y bollería, no contienen sellos y también tiene versiones sin ellos en las categorías de panes tostados, productos para empanizar y tortillas de harina.

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) informó que la primera fase de etiquetado requirió una inversión de 15,000 millones de pesos cuando había previsto un costo de 6,000 mdp originalmente.

Antes de la llegada de los sellos, los mexicanos ya se fijaban en lo saludable. Esto dio un impulso a los productos orgánicos y reducidos en sodio y azúcar, que presentaban crecimientos tras el covid-19, comenta Reyes. Y aquellos con tres o cuatro sellos muestran una caída desde enero de 2021, continúa la especialista. Esta tendencia se ve más en los niveles económicos alto y medio, y en los hogares con niños. Del total de los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados, 70% exhibe un sello de advertencia.

## EL IMPACTO DEL COVID-19

Los cambios en el consumo también han sido una respuesta al menor dinamismo económico que ha golpeado el poder adquisitivo de los mexicanos.

Fabián Ghirardelly, *Country Manager* de la consultora Kantar México, explica que estos cambios incluyen desde los productos que se compran hasta los formatos, por lo que los patrones responden más a la emergencia sanitaria que al etiquetado. "La implementación de la norma se dio en un contexto atípico. Tal vez cuando se acabe el confinamiento, los patrones también sean diferentes", dice.

Desde septiembre, las cadenas de supermercados solicitaron a los fabricantes que los productos tuvieran los sellos para evitar sanciones, aunque, según la Secretaría de Economía, cerca de 50 empresas han presentado amparos, entre ellas, Coca-Cola-FEMSA, Hershey's y Unilever, además de algunos representantes del sector, como el Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo (ConMéxico), que considera a Alpura, Barcel y Grupo Bimbo, entre otras.

En las tiendas de barrio tampoco hay cambios drásticos, comenta Rolando Contreras, director del segmento de abarrotes de la firma ISCAM. Este canal atiende a la población de clase media o media baja, para quienes es más complejo comprar productos más saludables, ya que su precio es más alto.

Cuauhtémoc Rivera, presidente de la Alianza Nacional de Pequeños Comerciantes (Anpec), coincide en que el impacto del etiquetado ha sido marginal. "Es temprano para hacer un balance, pero quien domina el impulso de la compra es la capacidad de pago, que lo que traes en la bolsa alcance para lo que quieres, por lo que el precio es el principal factor para decidir".



**FOTOS:** ROGELIO MORALES / CUARTOSCURO, RODRIGO ARANGUA / AFP

# PROMOTORA AMBIENTAL: REFERENTE EN SOLUCIONES SUSTENTABLES

El compromiso de sus colaboradores merece ser reconocido, ya que, convencidos de su contribución social, no dudaron en seguir brindando el mejor servicio durante los momentos más retadores de la crisis sanitaria.

Su equipo de profesionales le confiere el liderazgo en el manejo de residuos.

El adecuado manejo y disposición de residuos es una labor que poco se menciona cuando se habla de las actividades esenciales; pero lo es, y por ello Promotora Ambiental ha tenido que mantener y fortalecer sus operaciones, así como sus servicio a clientes públicos y privados; previo, durante y posterior a toda la pandemia. A pesar del riesgo, la empresa adoptó rápidamente los protocolos y medidas apropiados para procurar garantías de seguridad dentro y fuera de las instalaciones.

Promotora Ambiental es una organización que, desde su origen familiar, surgió para trabajar por la seguridad e higiene. Frente a la contingencia, respaldó a sus colaboradores, poniendo empeño en el cuidado de la salud, integridad y estabilidad laboral de cada trabajador.

La responsabilidad e integridad que cada colaborar demuestra se ve reflejadas en la capacidad y nivel de compromiso ético que distingue a la empresa en el segmento de manejo de residuos, generación de energías limpias y proyectos de mejoramiento ambiental.

La empresa continúa robusteciendo diversos programas y su capital humano, a través del desarrollo e integración de personal calificado, entrenamiento continuo, comunicación, eventos de integración, reconocimientos a logro de resultados, así como la atención de sus líderes para buscar un balance vida-trabajo, en afán de ser una empresa atractiva para trabajar y aportar en el segmento ambiental.

Gracias al esfuerzo de la empresa y a la entrega de sus colaboradores, Promotora Ambiental logró desde su primera evaluación posicionarse dentro del ranking de Súper Empresas presentado por Top Companies y la revista **Expansión**.

Hoy en día, Promotora Ambiental se consolida como una empresa pionera ambientalmente responsable. Siendo una organización flexible que atiende las necesidades de sus clientes, minimizando los impactos al servicio del ambiente e incrementando el valor para alcanzar la sustentabilidad.

**FOTOS:** CORTESÍA

NATIVE AD

PROMOTORA AMBIENTAL PASA GEN Lint

**TELEVISA.** La empresa de Emilio Azcárraga mantendrá Izzi y Sky y tendrá una participación de 45% en la nueva compañía.

# EL NUEVO GIGANTE DEL CONTENIDO

La nueva Televisa-Univision competirá en un ámbito donde el *streaming* gana cada vez más terreno. La apuesta tiene el potencial de llegar a un mercado de 600 millones de personas.

**POR:** *Mara Echeverría*

A finales de marzo, Televisa desmentía una posible fusión con Univision. Quince días más tarde, a mediados de abril, las empresas anunciaron que combinarán sus activos para crear el grupo de medios de habla hispana más grande del mundo, Televisa-Univision, para competir con las grandes plataformas de *streaming*, como Netflix.

"Esta es una gran oportunidad para nosotros porque tenemos la mayor biblioteca de contenido español del mundo", dijo en conferencia Wade Davis, director general de Univision, que liderará la empresa combinada. "Tenemos las capacidades para expandir la producción y vamos a esperar tener una sinergia integrada de ingresos y costos de entre 200 y 300 millones de dólares, así que eso también es una gran ventaja para desarrollar nuevos contenidos para la plataforma de *streaming*", afirmó.

Televisa mantendrá la propiedad de Sky, Izzi (el brazo del negocio a través del cual ofrece internet, televisión por cable y telefonía) y otros negocios. Además, tendrá una participación de 45% en la nueva compañía. La mexicana recibirá 4,800 millones de dólares en la operación.

"Televisa suma para recuperar esa huella importante en la cancha de los contenidos. No relega las telecomunicaciones, las deja en expansión y recupera la línea de la tradición de contenidos. Fácil no va a ser, pero irse a un mercado de 600 millones de televidentes (que es lo que supone el de habla hispana) es entrar a las grandes ligas", dice Ernesto Piedras, director general de la consultora especializada en telecomunicaciones The CIU.

El desafío es grande, dado que la mayor parte de sus ingresos proviene del negocio de las telecomunicaciones. El año pasado, Televisa obtuvo ingresos por 97,361.6 millones de pesos, de los cuales la división de cable aportó 45,367.1 mdp y Sky, 22,134.7. Jesús Romo, director de Telconomía, considera que Sky e Izzi Telecom se mantendrán como el pilar en México.

En el comunicado en el que anunciaron la nueva compañía, Televisa y Univision señalan el potencial de un mercado "significativamente desatendido", ya que menos de 10% de la población de habla hispana utiliza un producto de *streaming*, en comparación con el mercado anglosajón, donde el porcentaje sube hasta el 70%.

Televisa y Univision ya tienen una historia en la creación conjunta de contenidos. La mexicana, que codirigen Bernardo Gómez y Alfonso de Angoitia, ha sido la puerta de entrada para que la cadena estadounidense alcance a los televidentes de habla hispana en Estados Unidos.

Desde hace años había rumores sobre las intenciones de la empresa de la familia Azcárraga de adquirir las operaciones de la cadena estadounidense con el objetivo de fortalecer su presencia en Estados Unidos. Ahora, este sueño se ha cumplido con la combinación de activos.



**FOTO:** TOMÁS BRAVO

# ADMINISTRA Y MONITOREA A TU PERSONAL DE MANERA EFICIENTE

**Telcel Empresas** hace más fácil el proceso de administración y monitoreo de tu personal, a través de Gestión de Fuerza en Campo (GFC).

**Logística.** Es posible asegurar el rastreo, ubicación y coordinación de todas tus actividades.

Los beneficios a los que puedes tener acceso con las soluciones de Telcel Empresas son muy amplios, entre ellos: monitorear y estandarizar procesos en todas tus sucursales, gestionar actividades de campo en tiempo real, administrar tu cartera de clientes, rastrear los itinerarios y rutas de distribución de tus colaboradores, en todo momento, y supervisar la seguridad de tus instalaciones.

De igual manera, te permite ahorrar tiempo y reducir costos al dar un seguimiento adecuado a las actividades de distribución de tu empresa; gracias a la herramienta de Gestión de Fuerza en Campo (GFC) tendrás la capacidad de monitorear a tu personal a cualquier hora, así como, por ejemplo, conocer a detalle el estatus de todos tus pedidos.

Además, podrás localizar todos los dispositivos móviles en el momento que lo decidas, conocer la ubicación GPS, rutas de trabajo, trayectos y zonas visitadas. Incluso, tu personal tiene la posibilidad de registrar datos en tiempo real y subir evidencias de sus actividades.

Para asegurar una mejor productividad de tus colaboradores en sus rutas por las calles, la herramienta ideal es Gestión de Fuerza en Campo. Con ella también es posible verificar el trabajo de quienes se encargan de garantizar la seguridad en tus oficinas, manteniendo el control de los horarios en los que realizan rondines, con evidencia fotográfica, ubicación precisa y acceso inmediato a los reportes de incidencias.

Gracias a la automatización, todos los miembros de la empresa pueden ahorrar tiempo y gestionar las actividades que estén pendientes, así como las ya se llevaron a cabo, de tal manera que el sistema se convierte en una inversión a corto y mediano plazo que resulta atractiva para cualquier compañía, sin importar su giro.

Si quieres aumentar tus ingresos y lograr mayor eficiencia operativa en tu organización, la solución ya existe con Telcel Empresas.

**Monitorear el trabajo del personal de campo, gestionar tu cartera de clientes, asignar actividades al momento, entre otras funciones más, es posible con GFC.**

FOTO: CORTESÍA

# EL NUEVO MODELO DE LOS ELÉCTRICOS

Tesla no inventó los autos enchufables, pero sí diseñó un exitoso modelo de negocio para comercializarlos. Parte de la estrategia fue mantener el control sobre las ventas y el servicio.

**POR:** *Ivet Rodríguez*

Tesla y su extravagante CEO, Elon Musk, han puesto patas arriba el modelo de negocio bajo el cual opera la industria automotriz desde hace más de un siglo.

Los fabricantes de vehículos tradicionales no estaban preparados para competir en un mundo centrado en el software. A diferencia de Tesla, dependen de proporcionar financiamiento al cliente para mantener las ventas de sus unidades y de una red de concesionarios que se encargue de la posventa. Pero la creciente valoración de mercado alcanzada por la empresa de Musk, que en 2020 superó la de Ford y General Motors juntos, es una clara señal para todos los fabricantes de que necesitarán desarrollar modelos comerciales más innovadores y, posiblemente, similares a los creados por Tesla, para poder sobrevivir.

"La industria se encuentra en un momento en el que tiene que redefinir la movilidad del futuro. Esto posiblemente requerirá reinventar todo el proceso incluyendo la experiencia de compra del cliente", dice Guido Vildozo, analista del sector de la consultora IHS Markit.

Tesla hace al menos tres cosas diferentes al resto de los fabricantes. Para empezar, desarrolla automóviles pensándolos



**FOTO:** GETTY IMAGES, **ILUSTRACIÓN:** TAVO MONTAÑEZ

más como un software dentro de un hardware único, de la misma manera que Apple desarrolla el iPhone. Esto le permite actualizar constantemente el software de sus autos, dando a sus clientes nuevas funcionalidades. Y contrasta con el modelo tradicional de la industria automotriz, en el que el producto es prácticamente el mismo a lo largo de todo su ciclo de vida.

Comprar un Tesla también es relativamente más simple: el cliente abre la página de la marca, elige un modelo, lo configura, realiza un depósito y programa la entrega. Este modelo de venta en línea, directo al consumidor, permite a Tesla fabricar automóviles bajo pedido, con las especificaciones del cliente, lo cual no solo reduce la cantidad de inventario que la empresa necesita, sino que también garantiza que cada modelo se adapte perfectamente al gusto del comprador. Como resultado, el Tesla Model S recibió una puntuación de 99 sobre 100 en la encuesta anual de satisfacción del propietario que realiza la consultora Consumer Reports, muy por delante de competidores con motor de combustión, como el Porsche Panamera (84).

Con menos piezas, el costo total de propiedad de un Tesla es significativamente menor que el de un vehículo de combustión interna. No hay necesidad de cambios de aceite, ajustes o remplazo de filtros de aire. Los vehículos a batería de Tesla son mucho más simples que sus competidores de combustión interna. Según algunas estimaciones, su tren motriz tiene alrededor de 20 piezas, frente a las 2,000 de los motores de combustión interna.

"La electrificación va a generar disrupciones importantes. Tesla puede, por ejemplo, encargarse directamente del servicio posventa de sus autos porque un eléctrico no requiere tanto mantenimiento como otro de combustión. Además, el volumen de venta aún es pequeño", dice Lucien Pinto, director de Ventas y Mercadotecnia de Ford en México.

Poseer y operar todo el canal de distribución no hubiera sido tan fácil hace 20 años, con modelos de combustión interna. Pero Tesla ha probado que es posible hacerlo con modelos eléctricos. "Es un modelo disruptivo al de las agencias típicas, que no están agregando valor al cliente", dice Martha Rivera, profesora del Área de Comercialización del IPADE.

> "ES UN ENFOQUE DISRUPTIVO AL DE LAS AGENCIAS TÍPICAS, QUE NO ESTÁN AGREGANDO VALOR AL CLIENTE."
>
> Martha Rivera, académica del IPADE.

**INNOVACIÓN.** Elon Musk, fundador de Tesla, ha demostrado que se pueden vender autos eléctricos sin distribuidores.

Los nuevos competidores de vehículos eléctricos, como Rivian y Lucid, están tratando de llegar al mercado con un modelo de negocio más parecido al de Tesla que al de los fabricantes tradicionales. Si bien estas dos *start-ups* están colocando sus logotipos en espacios comerciales, no se parecen a los concesionarios tradicionales. Incluso evitan usar términos como 'piso de venta' y prefieren hablar de *showroom:* espacios para dar a conocer la marca, generar intriga y permitir que los clientes potenciales entren y se sienten físicamente en algo.

Sí, las ventas todavía se pueden realizar en estas nuevas ubicaciones, sin embargo, al igual que una venta directa en el sitio *web,* el cliente configura su vehículo eléctrico, paga y luego espera la entrega en su domicilio.

Antes de la pandemia, los fabricantes de autos afirmaban que eliminar la red de distribuidores para hacerse cargo ellos mismos de la venta y la posventa era algo inviable. Pero, en medio del confinamiento, quedó demostrado que el cierre de los concesionarios no fue un impedimento para vender. La electrificación y la digitalización podrían acelerar un cambio en el modelo tradicional.

IHS Markit prevé que el mercado total de vehículos híbridos enchufables y de batería crezca de 95,400 millones de dólares en 2019 a 430,000 millones en 2025. El año pasado, 2.4% de los vehículos de pasajeros vendidos en todo el mundo fueron eléctricos. Para 2025, se espera que más de 13% lo sean. China es el mayor impulsor de este crecimiento, donde 20 o 25% de todas las ventas de automóviles podrían ser modelos eléctricos en 2025, en comparación con solo el 6% el año pasado.

Con el tiempo, habrá más acuerdos que involucren a los fabricantes de automóviles tradicionales y a las nuevas empresas de vehículos eléctricos. Ford, por ejemplo, realizó una alianza con Rivian para lanzar un vehículo bajo la marca Lincoln.

"La electrificación va a jugar un rol fundamental en los modelos de negocio. Nosotros estamos incorporando estas *start-ups* porque cuando una idea tiene lugar en el mercado es porque la necesidad existe. No nos podemos negar a esto", dice Pinto, de Ford.

**13%**

**DE LOS AUTOS VENDIDOS EN 2025 SERÁN ELÉCTRICOS.**
Según previsiones de IHS Markit, el mercado de híbridos y eléctricos para esa fecha será de 430,000 mdd, frente a los 95,400 de 2019.

# SUDAMÉRICA A LA VISTA

La pandemia no frenó los planes de crecimiento internacional de Ben & Frank, la firma de venta de lentes en línea.

**POR:** *Gustavo Stok*

Ben & Frank empieza a llevar su revolución a los 'cuatro ojos' de Sudamérica. La *start-up* de venta de lentes a precios asequibles gracias a la eliminación de intermediarios comenzó a operar en Chile en marzo del año pasado. "El *timming* fue pésimo y decidimos parar unos meses para concentrarnos en salvar el negocio en México, donde ya teníamos tiendas físicas", dice Eduardo Paulsen, codirector general y cofundador de la empresa. "El modelo demostró ser resiliente y retomamos los planes".

Desde entonces, no para de crecer en el país sudamericano. La opción de elección en línea de cuatro armazones y la posterior entrega en el domicilio del cliente para que escoja uno de ellos –previo depósito reembolsable del 100% del valor– se adecuó muy bien a las restricciones a la movilidad en Chile. "El esquema exclusivamente digital tiene una barrera importante porque los lentes son un producto que la gente quiere tocar, sobre todo, cuando tienes una propuesta de valor con un precio muy inferior al del canal tradicional", explica Paulsen. "Por eso lanzamos este programa de 'la prueba en casa'".

A eso se sumó un incremento de la demanda de gafas por el mayor uso de dispositivos electrónicos. La categoría 'Lentes pa´ la compu' de la firma logró ampliar el radar de clientes. "El aumento de la demanda se ve en gente que no necesitaba lentes: al llegar la pandemia, se sumaron clientes que empezaron a adquirir estos productos sin graduación pero con el filtro especial", cuenta el emprendedor.

En medio de ese crecimiento, Ben & Frank debió introducir ajustes para adaptar la operación a las particularidades de Chile. Mientras que en México los clientes realizan sus exámenes en las ópticas en forma gratuita, en Chile, la regulación obliga a visitar a un oftalmólogo. La empresa estableció alianzas con centros de salud: el cliente puede pedir cita a nombre de Ben & Frank y la compañía se ofrece a pagar todos los gastos que no cubra el plan de salud.

"Chile es el primer experimento fuera de México y el inicio fue atípico por la pandemia: tardó un poco en arrancar, pero, a partir de septiembre, empezó a tomar el ritmo que esperábamos", dice Cristóbal Perdomo, cofundador y socio general de Jaguar Ventures, un fondo de capital de riesgo que invirtió en Ben & Frank en 2018. "En México claramente son líderes y había una oportunidad de expandirse a otros países donde no hay un jugador como ellos: ahora, el foco está puesto en Chile, pero la idea es avanzar con un segundo país fuera de México".

Por lo pronto, la intención es abrir la primera tienda física en Chile e inaugurar entre dos y cuatro locales este año. Esa meta está atada al rápido plan de vacunación de ese país, con proyecciones oficiales que indican que 80% de la población ya estará inoculada hacia fines de julio. "La expectativa es que la parte física y el *retail* repunten mucho más rápido en Chile que en el resto de la región, con lo que tenemos la esperanza de que el mercado chileno nos dé un crecimiento importante este año", dice Paulsen.

MEXICANAS EN EL MUNDO
BEN & FRANK

**CRECER.** La *start-up* fundada por Mariana Castillo, Eduardo Paulsen, María José Madero y Benigno Pérez prevé seguir su expansión por Sudamérica.

**FOTO:** JESÚS ALMAZÁN

# LOS TIEMPOS DIFÍCILES DEMANDAN SOLUCIONES EFICACES EN TRANSPORTE Y LOGÍSTICA

Fletes México Carga Express proporciona servicios de carga completa, carga consolidada, servicios dedicados, media milla y última milla, al cubrir la mayoría del territorio nacional.

Actualmente, la economía de las empresas depende, en mayor medida, de su estrategia logística y de transporte, por lo que es necesario lograr mayor eficiencia.

La premisa para Fletes México Carga Express (FMCE) es, precisamente, mostrar ventajas competitivas en ambas áreas, mediante el fortalecimiento de sus colaboradores.

"Nuestros valores, tecnología, infraestructura, cobertura y, sobre todo, la confianza de nuestros clientes nos respaldan. Gracias a eso seguimos construyendo nuestro camino", afirmó Miguel Gómez Tapia, director general de FMCE.

De esta manera, añadió que la meta de la compañía es ser la mejor solución de transporte y logística, a través del mejor equipo de trabajo en México.

Ciudad Juárez vio nacer a Fletes México en 1988, cuando un grupo de emprendedores comenzó un negocio.

Más adelante, el propio crecimiento de la empresa y del mercado motivaron a que se realizara una reorganización para transformarse en una empresa institucional, lo que ha marcado su liderazgo en la industria. Así, Fletes México se posiciona como una de las cinco principales compañías de transporte en el país, con casi 35 años de sólida trayectoria.

Varios hechos clave son parte de la historia de la empresa. Uno de gran relevancia ocurrió en octubre de 2013, cuando FMCE incursionó en el negocio de carga consolidada, servicios dedicados, media milla y última milla, al cubrir la mayoría del territorio nacional.

Y, como aseguró Miguel Gómez Tapia, la flexibilidad al ofrecer estos servicios es lo que les permite garantizar el cumplimiento de las necesidades de sus clientes, pues tienen que "seguir moviendo a México".

"Como industria, nación y mundo hemos enfrentado tiempos difíciles, pero, a la vez, hemos podido seguir invirtiendo y aportando a nuestro país gracias a nuestros clientes y excelente equipo de trabajo", puntualizó el director de FMCE.

Para la compañía es muy importante superar la expectativa y confianza de los segmentos a los que se dirige, por lo que innova con la plataforma tecnológica **"RACE"**. Esta herramienta hace más fácil cotizar, planear, ejecutar y dar visibilidad a cada uno de sus servicios. Todos los procesos se realizan en tiempo real, con acceso 24/7, a través de su sitio web y su **Call Center 01-800-874-2000.**

Con certeza, concluyó su director, el éxito de Fletes México es su gente.

FOTO: CORTESÍA

NATIVE AD

# CUANDO LA ESTRELLA ES UN RELOJ

Hamilton Watches ha sabido hacerse un hueco en Hollywood para convertirse en el objeto de deseo de los compradores en el mundo.

**POR:** *Mara Echeverría*

**PRECISIÓN.** Hamilton logró en el primer trimestre, gracias al *e-commerce*, igualar las ventas del mismo periodo de 2019.

Para viajar en el tiempo, un reloj es indispensable y es por eso que Hamilton Watches diseñó uno para que esto fuera posible y se convirtiera en uno de los protagonistas de *Tenet,* la nueva película del director Christopher Nolan, que se estrenó en agosto de 2020.

Este filme fue un desafío porque era necesario un reloj con funciones que no existían en el catálogo de la empresa suiza de relojería. Crear este modelo exclusivo para la cinta tomó cerca de 18 meses. Después, la compañía presentó una edición limitada, el Khaki Navy BeLOWZERO, de 888 piezas con un costo de 50,790 pesos. Esta no es la primera vez que Hamilton llega a las pantallas de Hollywood. Un Hamilton Venture –la colección favorita de los mexicanos– acompañó a Elvis Presley y su personaje de Chad Gates en el filme *Blue Hawaii,* de 1961.

Vivian Stauffer, director general de Hamilton Watches desde el segundo semestre de 2020, comenta que este escaparate cinematográfico permite contar una versión de sus colecciones de relojes. Sin embargo, los retrasos en los estrenos por el cierre de los cines en el mundo han significado también la pérdida temporal de este escaparate y un desafío para la firma relojera que pretende seguir contando historias.

"El 2020 fue un año muy retador para todo el mundo, pero, especialmente, para la industria de la relojería suiza. Hemos podido abordar todas las oportunidades y ganar participación de mercado en casi todo el mundo. Así que eso es algo de lo que estamos muy orgullosos y lo hemos conseguido porque estamos ofreciendo en el mercado un producto muy fuerte con una historia muy sólida", asegura.

> **"EL MUNDO CAMBIA Y TENEMOS QUE ADAPTARNOS, VEMOS ESTO COMO UNA OPORTUNIDAD."**
>
> Vivian Stauffer, director general de Hamilton Watches.

La industria de relojes de lujo facturó 27,000 millones de dólares, según la consultora Statista, 30% menos que en 2019, el año de mayores ventas para el sector, que registraba un crecimiento continuado.

## CENTENARIO RESILIENTE

Hamilton surgió en 1892 en Lancaster, Pensilvania. Entonces, sus relojes de bolsillo eran usados para sincronizar y cronometrar trenes y, más tarde, los vuelos de las aerolíneas comerciales.

Ciento ventiocho años después logró sortear la pandemia debido a su conocimiento del comercio electrónico, canal de ventas al que ingresó en 2014.

Con el auge del *e-commerce,* en el primer trimestre de 2021 la compañía ha mantenido sus ventas en el mismo nivel de 2019, por lo que Stauffer augura que lograrán crecimientos de 40% para Asia, 30% en Europa y 17% en América del Norte.

"El mundo cambia y tenemos que adaptarnos, así que vemos esto como una oportunidad y el desafío fue mantener la producción. (...) Cuando estábamos parados en Europa y Estados Unidos reabrió China y con eso hemos podido equilibrar nuestro rendimiento", dice.



**FOTO:** CORTESÍA

# CHIHUAHUA CRECERÁ SUSTENTABLE A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

**Con esta estrategia se espera lograr mayor desarrollo en la entidad a través de proyectos enfocados a convertir su capital en una ciudad inteligente.**

Para impulsar los sectores automotriz, aeroespacial, metalmecánico, agropecuario, entre otros, y mejorar la calidad de vida de los habitantes, la iniciativa privada, el gobierno municipal de Chihuahua, el Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC), la academia y organizaciones de la sociedad civil han construido la estrategia Chihuahua Futura.

Este Plan de Especialización Inteligente para la ciudad de Chihuahua tiene como objetivos para los siguientes 25 años: fortalecer el Estado de Derecho para incentivar las inversiones, promover el crecimiento de alto valor agregado a partir de las vocaciones productivas en la región; invertir 2% del PIB en investigación, desarrollo e innovación, duplicar el PIB per cápita mediante empleos de calidad, colocar a la Chihuahua entre las cinco ciudades con la mejor calidad de vida en México, así como incrementar las exportaciones.

Para apoyar estos objetivos ha sido fundamental el trabajo del Municipio. En junio de 2020, Fitch Ratings ratificó a Chihuahua capital como una de las metrópolis con las más altas calificaciones crediticias del país, con AAA estable. Adicionalmente, la administración tiene el propósito de liquidar la totalidad de su deuda pública durante mayo de 2021. Además, el Observatorio Nacional de Mejora Regulatoria movió al Municipio del lugar 31 en 2018, al octavo sitio a nivel nacional.

Impulsarán modelos que contribuyan a su desarrollo económico.

Chihuahua capital tiene una trayectoria de abolengo industrial.

Para instrumentar la estrategia, el gobierno municipal de Chihuahua indicó que se han trazado proyectos en áreas de especialización como la Electromovilidad para contar con un transporte más eficiente y sostenible; así como la Industria Inteligente 2021, de impulso tecnológico mediante proyectos como el C3 (Centro de Ciberseguridad Chihuahua).

Con relación a la Agroindustria, tiene como meta impulsar la biotecnología, la tecnificación del sector y el desarrollo de alimentos con mayor valor agregado. Para el área de Hábitat y la Calidad de Vida de los chihuahuenses, se apuesta por tener una ciudad inteligente, más conectada y sostenible. En este sentido, en evaluaciones como la que realiza CIMTRA (Ciudadanos por Municipios Transparentes), el municipio se posiciona en el tercer lugar nacional en transparencia, con una calificación de 98.1 puntos.

Al ser un proyecto ciudadano, Chihuahua Futura contempla una Cultura Transformadora para promover el conocimiento en todos los niveles de la sociedad y fortalecer el Ecosistema de Emprendimiento a través de la Red Emprende y el parque de innovación y ciencias S-PARK.

**FOTOS:** CORTESÍA

NATIVE AD

Ford puso en marcha un modelo de trabajo híbrido, flexible, que beneficia a los empleados de su corporativo. Será de aplicación global.

# BIENESTAR DE COLABORADORES, UNA ESTRATEGIA GANADORA

## Tras un año de pandemia, Ford comparte la clave para mantenerse como una Súper Empresa.

Mucho se ha comentado que la pandemia es una de las mayores pruebas que las empresas han enfrentado. Por la emergencia sanitaria y el distanciamiento social se vieron obligadas a aplicar medidas de protección, romper paradigmas, hacer cambios, innovar.

Ford de México pudo responder de manera inmediata a la crisis gracias a una inercia en adopción de nuevas tecnologías y a su apertura a nuevas tendencias. Con la seguridad de estar preparados para afrontar dificultades sorpresivas, no dudó en adaptar las operaciones en sus plantas armadoras y oficinas corporativas.

Lo más importante para Ford siempre ha sido la seguridad y salud de las personas, expresó Carlos Valdez, director de Recursos Humanos de Ford México y recordó que fueron de los primeros en tomar la decisión de detener totalmente sus actividades.

FOTOS: SHUTTERSTOCK

NATIVE AD

Calidad de vida en el trabajo, una herramienta clave para Ford.

Tras un año del inicio de la pandemia, Ford ha transitado de manera tranquila hacia una modalidad que pone a resguardo a su fuerza laboral, en el contexto de la pandemia. Puede decirse que esta transformación ha sido un paso natural, gracias a que ya se tenía varios años aplicando una estrategia de bienestar. Encuestas internas de 2020, señalan que Ford mejoró 13 puntos en el rubro de empleados satisfechos.

"Reconocimos desde hace tiempo que la propuesta de valor de empleo que le damos a los trabajadores va más allá de los salarios. Tenemos una oferta que ve al empleado de una manera holística, por ello está enfocada en el bienestar físico y emocional de cada persona de nuestro equipo", explicó el entrevistado.

## Lo que llegó para quedarse

Si bien, la pandemia vino a acelerar la adopción de medidas *wellness* y nuevas tecnologías, para Carlos Valdez son las nuevas generaciones las que verdaderamente están impulsando las tendencias. Los jóvenes: "Han puesto énfasis en esto para decidir en dónde trabajan. Por ello, estas iniciativas enfocadas en el bienestar de los empleados se mantendrán por mucho tiempo".

Ford tampoco tuvo complicaciones para adoptar el modelo de *home office*, dado que se contaba con infraestructura necesaria para dar este paso. Además, en algunas áreas ya se venía trabajando con esquemas similares. En la actualidad, en las plantas los trabajadores han regresado; sin embargo, las áreas que no necesitan trabajo presencial se mantienen en el modelo a distancia. De acuerdo con lo que compartió Carlos Valdez, la colaboración remota será permanente, pero adoptando un formato combinado.

"Lo que sigue es migrar a un modelo híbrido de trabajo, en donde los empleados puedan decidir cómo quieren trabajar", aseguró el responsable de Recursos Humanos de la marca Ford. También compartió que en algunas encuestas recientes se ha revelado que la mayoría de los trabajadores prefieren ese esquema dual, en el cual puedan asistir a la oficina y algunos días laborar de manera remota.

Por otra parte, hay puntos en losl que Ford ya estaba adelantado, como los entrenamientos y el reclutamiento virtual. En cuanto a las capacitación y entrenamientos *onboarding*, aunque ya se realizaban algunos de manera remota, en los últimos meses se dio el paso para que la totalidad se haga en ese formato.

Respecto a la selección de talento, previo a la crisis sanitaria actual, la empresa ya aplicaba el formato virtual en los estados en donde cuenta con plantas armadoras. Obviamente, con el distanciamiento social, el modelo se siguió aplicando y según Carlos Valdez, líder de Recursos Humanos de Ford México, es seguro que se mantendrá en el futuro.

Ya sea en sus vehículos o en su ambiente laboral, definitivamente Ford siempre va más allá.

**Ford ha logrado convertir sus mejores prácticas laborales hacia una plataforma de trabajo híbrida, con énfasis en el modelo a distancia, punta de lanza en su industria.**

EXPANSIÓN

WOMEN ECONOMIC FORUM

EDICIÓN DIGITAL

**15 AL 17 DE JUNIO**

Regístrate en

**expansionwef.mx**

DELL Technologies GENTERA adn40 itbm Network reckitt

# VALOR

## BUSCA Y COMPRA

Los SPAC son empresas sin operaciones que nacen con un único objetivo: adquirir firmas privadas para llevarlas a bolsa. Estos son los factores que los han puesto de moda en 2021 (pero no en México).

**POR:** *Rosalía Lara*

Todo estaba listo: los documentos ante las autoridades del mercado bursátil de Estados Unidos y el interés de los grandes inversionistas. Los ojos del mundo financiero estaban sobre la que sería la segunda salida a bolsa más importante de Estados Unidos después de Uber: la de WeWork. Pero las dudas sobre la viabilidad financiera del modelo de negocio de la empresa que renta espacios de trabajo y la desconfianza en la gestión de su fundador, y entonces CEO, Adam Neumann (que en 2019 salió de la compañía), acabó en uno de los peores intentos de salir a bolsa de la última década. Dos años más tarde, WeWork vuelve a dar el paso para cotizar, pero esta vez en terreno más firme y

**ILUSTRACIÓN:** BLAIR FRAME

de la mano de BowX, una compañía de adquisiciones de propósito especial (SPAC, por sus siglas en inglés).

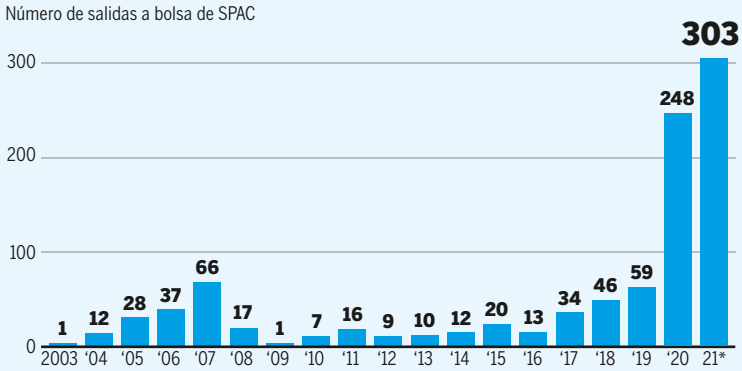
WeWork es solo una de las tantas empresas que desde 2020 han salido a bolsa en Estados Unidos a través de estos vehículos de inversión. Los SPAC son compañías sin operaciones que cotizan en bolsa y que tienen como único objetivo adquirir alguna empresa. Estos instrumentos obtienen dinero de los inversionistas a través de la oferta pública inicial (OPI) en bolsa, por lo que cualquier inversionista puede participar. El dinero recaudado se usa para comprar una participación en alguna compañía privada existente, fusionándose con esta y haciéndola pública. "Es como un cascarón que armas y luego lo sacas a bolsa. Levantas el capital antes de tener el negocio", dice Carlos Hernández, *Managing Director* de Seale & Associates.

En lo que va del año, el número de salidas a bolsa de SPAC a nivel mundial ha aumentado 19% frente a todo 2020, con un total de 296 operaciones al 26 de marzo. Entre las más recientes se encuentran la plataforma de inversión e-Toro y la firma de medios digitales Buzzfeed.

**De moda**

En menos de la mitad del año, el número de SPAC listados en bolsa a nivel mundial ya superó el registrado en 2020.

Número de salidas a bolsa de SPAC




*Primer trimestre.
**FUENTE:** spacdata.com

Hernández señala que parte de la reciente moda por salir a bolsa a través de estos vehículos de inversión es porque es una manera más barata para la empresa de volverse pública y también más sencilla. Realizar una OPI tradicional requiere mucho tiempo en la preparación de todos los documentos, el *roadshow* (presentaciones con inversionistas para que se animen a adquirir las acciones) y los trámites ante las autoridades. "El SPAC te permite evitar el engorroso proceso de aplicar una OPI. Se puede agilizar mucho y reducir los costos del proceso", explica Luis Gonzalí, codirector de Inversiones de Franklin Templeton México.

Los patrocinadores de los SPAC obtienen aproximadamente 20% de las acciones para recompensarlos por sus esfuerzos y pagar todos los costos del proceso. Entre las ventajas están que los patrocinadores ofrecen su experiencia para identificar empresas privadas prometedoras, negociar la transacción, presentar el negocio y la valoración al público para que la fusión tenga éxito y asesorar a la nueva compañía empresa.

Los SPAC permiten que todos los inversionistas participen de la misma manera y con el mismo precio en las OPI, algo que no sucede en una salida tradicional. "Los bancos de inversión escogen a quiénes venderles las acciones, generalmente, a sus mejores clientes", dice Hernández. Cuando las acciones salen a bolsa cotizan a un precio mayor que el que se les vendió a los grandes inversionistas. Es decir, los pequeños inversionistas compran más caro. En un SPAC, cualquiera puede adquirir los papeles al mismo precio, y cuando se anuncia el trato con alguna empresa es cuando el precio comienza a fluctuar.

Los SPAC no son nuevas, surgieron en Estados Unidos a inicios de los 90. La oportunidad para los inversionistas no es el único motivo de su auge. A diferencia de las OPI, cuya valuación se centra en los resultados de la compañía, en los SPAC se toman en cuenta los estimados futuros. "Muchos inversionistas los están usando para sacar empresas que no tienen los mejores fundamentales, por ejemplo, tecnológicas que tienen flujo de efectivo negativo y que, de pasar por un proceso de OPI, no serían tan exitosas", señala Gonzalí.

El especialista explica que además no solían ser muy usados, pues hay mucha discrecionalidad al interior de un SPAC, ya que son los administradores quienes escogen con qué empresa fusionarse, y eso le restaba atractivo al vehículo. "Sin embargo, con el boom de empresas tecnológicas que hemos visto en los últimos años, los SPAC se han vuelto la herramienta preferida para sacar empresas jóvenes y experimentales al mercado, como es el caso de Nikola, Virgin Galactic y DraftKings. Y como en un auge todos 'tienen prisa', pues el SPAC resuelve el problema del tiempo y la burocracia".

En México, estos instrumentos se lanzaron en 2017 con Vista Oil & Gas, desde entonces solo un SPAC más ha llegado al mercado, la de Promecap en 2018, que recientemente se fusionó con Acosta Verde, la firma de bienes raíces especializada en centros comerciales. Otra mexicana usó estos instrumentos para salir a bolsa, aunque no aquí: Betterware se convirtió, en marzo de 2020, en la primera compañía nacional en cotizar directamente en el Nasdaq luego de la fusión con el SPAC DD3.

El mercado mexicano no ha sacado provecho de este auge y no lo hará, anticipan los especialistas. "No creo que México tenga la profundidad necesaria para que un vehículo como los SPAC se vuelva popular, por lo pronto. Lo que estamos viendo a nivel global es un mercado de este tipo de empresas que empiezan a calentarse, y no hay que descartar la posibilidad de que, con el mercado de las tecnológicas desinflándose, el de los SPAC lo siga. En ese sentido, el *momentum* global bajaría, y México no entraría en el furor", dice Gonzalí.

# EL ACRÍLICO QUE DOMINA EL CONTINENTE AMERICANO

## Plastiglas de México es la empresa líder en América dedicada a la fabricación y distribución de lámina acrílica cell cast y extruida.

En 1959, Jaime Vélez funda Plastiglas de México S.A de C.V., empresa líder en la fabricación y distribución de lámina acrílica cell cast y extruida. Su primera línea de producción se ubicó en la localidad de Ocoyoacac, Estado de México.

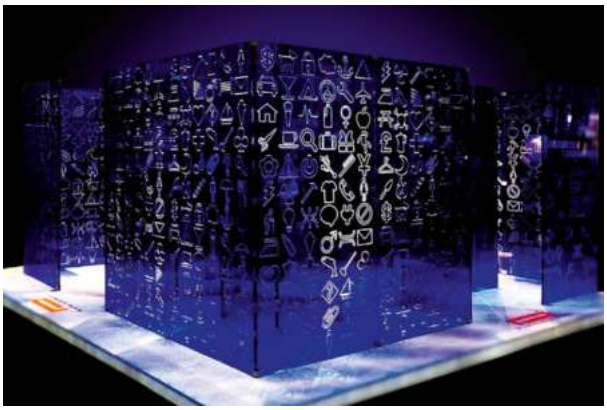
En 1972, Industrias Resistol, perteneciente al Grupo Desc, adquiere Plastiglas de México SA de CV y se fusiona con una pequeña planta de la colonia Industrial Vallejo en la Ciudad de México, quedando así, como la principal empresa nacional fabricante de lámina acrílica cell cast.

Años más tarde se instalan dos líneas de producción semi automatizadas con tecnología danesa DPV con una capacidad de 3,000 toneladas por año cada una, dando inicio a la exportación de lámina acrílica a mercados internacionales.

En 1989 se desarrolló el proyecto Tainan a través del cual, Plastiglas de México SA de CV adquirió la empresa Chi Mei, en Taiwán. Así, en 1990 nace Plastiglas planta San Luis Potosí, con capacidad de producción de 6,000 toneladas al año.

En 2006, Plastiglas de México SA de CV fue adquirida por el Grupo Brasileño UNIGEL, que actualmente cuenta con siete plantas productoras en Brasil y dos en México, siendo la mayor empresa de acrílicos, estirénicos y fertilizantes de América Latina.

El portafolio de Grupo UNIGEL atiende a sectores en construcción civil, agricultura, automotriz, electrodomésticos, electrónica, minería, empaques, papel y celulosa, pinturas y barnices, salud y belleza.



Plastiglas de México, líder en la venta de lámina acrílica cell cast en América.

Hoy en día, la empresa cuenta con 560 colaboradores y dispone de cinco Centros de Servicio, localizados estratégicamente alrededor de la República Mexicana y con más de 20 distribuidores autorizados. También tiene un centro de distribución en Kentucky, Estados Unidos y cuenta con presencia en otros países como, Canadá, Brasil, Uruguay, Chile, Bolivia, Colombia, Panamá, Costa Rica, Honduras, Guatemala, El Salvador, Italia, España, entre otros. Atendiendo a mas de 30 Distribuidores.

Plastiglas de México SA de CV fabrica una amplia gama de productos para atender diferentes segmentos de mercado como: construcción, mobiliario, interiorismo, iluminación, retail y POP, anuncios, sanitario, museos y balístico.

### Entre sus marcas destacan:

- **Impacta**
- **Sensacryl**
- **BR** (lámina acrílica resistente a la bala BR nivel 1)
- **Novanite**
- **Optik**
- **Glow**
- **Plastiblur XL, SB, HR y Bicolor**
- **Stonia**
- **MegAcryl** (Nueva marca de bloques de acrílico de más de 50mm de espesor)

A finales del 2020 se ha puesto en marcha la planta de extrusión de lámina acrílica XT, de este modo se podrá atender las necesidades actuales a nivel global, incrementando la participación en el mercado. Estas instalaciones tienen una capacidad de producción de 5,000 toneladas anuales, con lo cual, la capacidad total de producción de Plastiglas de México es actualmente de 23,000 toneladas por año.

**FOTO:** CORTESÍA

# NO ES VIDENCIA, SÍ PRUDENCIA

En 2020, las ganancias de Grupo Sura cayeron 80% por aumentar las provisiones para mantener el negocio. El objetivo se logró y ahora le planta buena cara al futuro.

**POR:** *Rosalía Lara*

Para salir de la tormenta provocada por la pandemia que azotó a la economía mundial, no era necesario tener una bola de cristal vaticinando lo que pasaría, sino analizar, estimar y ejecutar cualquiera que haya sido el plan haciendo de tripas corazón. A Grupo Sura le costó casi todas sus ganancias de un año.

En 2020, la utilidad neta de la empresa financiera, una de las más importantes de la región, cayó 80%. A simple vista, los datos parecen malos, pero fue necesario para asegurar la fortaleza de la compañía. Luego de hacer las llamadas 'pruebas de estrés', de analizar el impacto que el confinamiento tendría en la economía y considerar todos los posibles riesgos a los que se enfrentaría el negocio, el grupo puso manos a la obra.

En el caso de su unidad Bancolombia, el principal banco de ese país, tuvo provisiones (el 'guardadito' que tienen las firmas para hacer frente al pago de alguna obligación) por alrededor de 2,000 millones de dólares, 128% más que en 2019. En Sura Asset Management se fortaleció el canal digital y las transacciones pasaron a representar de 73 a 94% del total. En la división de seguros, se crearon 2,400 empleos (alrededor de 10% de la plantilla) para estar más cerca de los clientes.

A veces perder es ganar. Todas estas medidas aumentaron los costos y el grupo casi borra todas sus ganancias, pero la estrategia le permitió continuar con sus operaciones y aumentar el número de clientes y de ingresos. En Bancolombia, la cartera creció 5%, en Sura Asset Management, el monto de activos bajo administración aumentó 8.4% a un nuevo récord, y en Seguros, el número de primas emitidas se incrementó 19%. Gonzalo Pérez, presidente de Grupo Sura, ve con buena cara el futuro.

**EXPANSIÓN: ¿Cuál es el balance del grupo a poco más de un año del inicio de la pandemia?**

**GONZALO PÉREZ:** Fue todo un reto. Desde hace muchos años hablábamos de trabajar en la incertidumbre, en la volatilidad y en la ambigüedad, pues la pandemia nos puso a trabajar exactamente en las tres. Los objetivos se lograron y aumentamos casi en un 10% más los empleados de la compañía, además, mantuvimos la solidez y la solvencia de las compañías del grupo.

**SEGURIDAD.** Gonzalo Pérez, presidente de Grupo Sura, asegura que la industria y la empresa no dejarán de crecer en el futuro.

**E: ¿Qué papel juega Sura en la reactivación económica?**

**GP:** En el caso de Asset Management, por ejemplo, se busca dar financiaciones de mucho más mediano y largo plazos de lo que normalmente encuentran las pymes. Ahora hay mucha incertidumbre y una pyme no se siente cómoda con una financiación de tres años porque no sabe todavía qué le va a pasar este año.

**E: ¿Qué viene para Sura en la región?**

**GP:** Viene el crecimiento. Nosotros somos una compañía de larguísimo plazo y las decisiones son distintas al corto plazo. Ese larguísimo plazo nos dice que estamos en una industria que va a crecer. América Latina va a tener más clase media, menos informalidad, más generación de ahorro y de aseguramiento. El caso de México es algo especial porque es un país donde Sura Asset Management tiene la obligación de ser relevante por el número de habitantes y por el tamaño de su PIB. En el caso de los seguros, en los últimos dos años ha mostrado un crecimiento importante y una posibilidad mayor, sobre todo, porque estas compañías lo que brindan es confianza a las personas y a las empresas. Y no obstante la pandemia, se demostró que se conservó la solidez, liquidez y solvencia, y adicionalmente estuvimos cerca de los clientes.



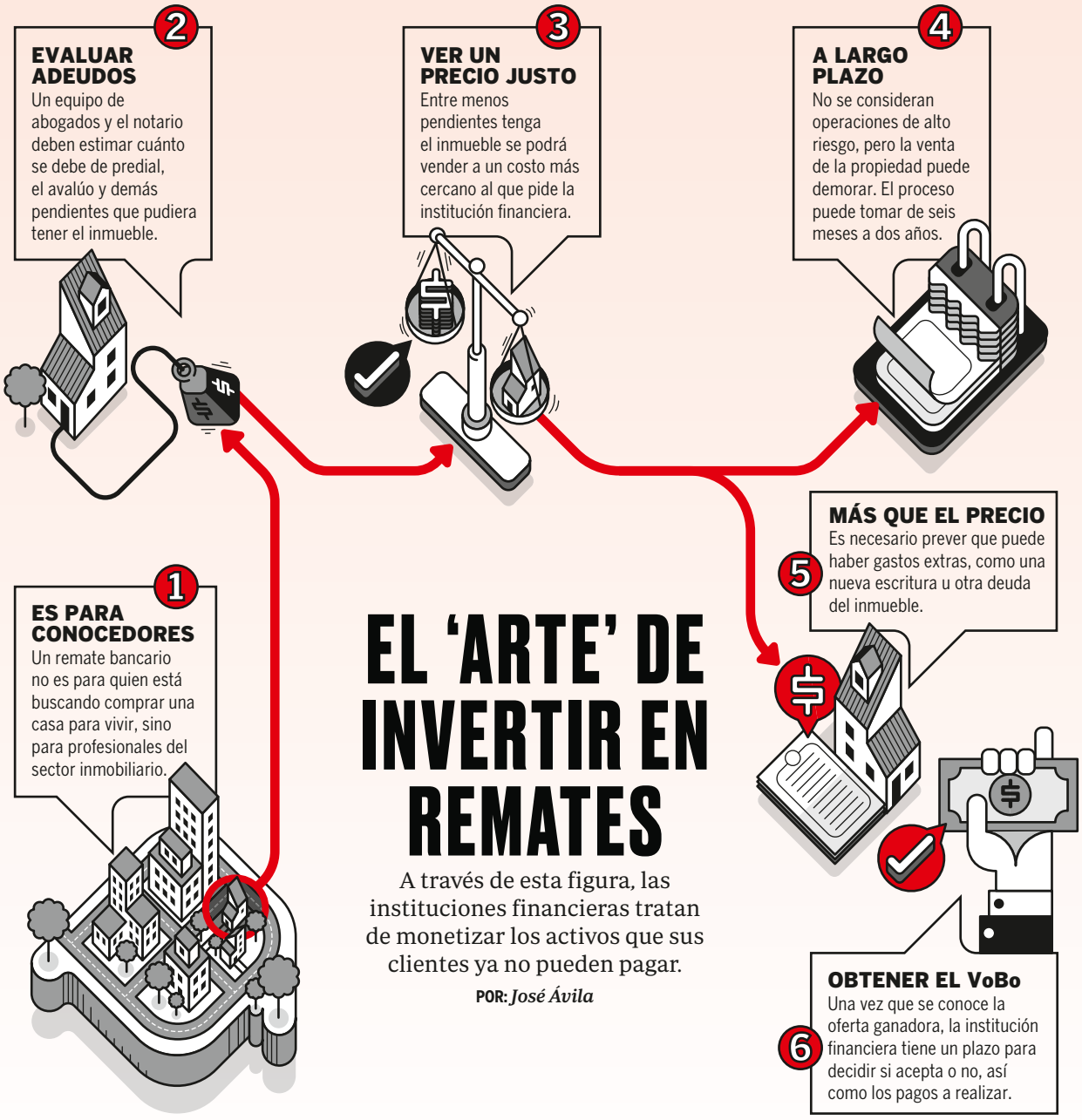
FOTO: CORTESÍA

Melanie Devlyn
CEO DE
GRUPO DEVLYN
Acostúmbrate.
EXPANSIÓN MUJERES
La plataforma para la nueva realidad › mujeres.expansion.mx

# EL 'ARTE' DE INVERTIR EN REMATES

A través de esta figura, las instituciones financieras tratan de monetizar los activos que sus clientes ya no pueden pagar.

**POR:** *José Ávila*




En el mundo de las inversiones hay opciones para poner a trabajar tu dinero. Una de ellas son los remates bancarios, en los cuales las instituciones que otorgan créditos con algún inmueble en garantía quieren obtener liquidez, en caso de que el acreditado ya no pueda saldar la deuda. "Un remate es cuando un banco (o empresa) da un crédito hipotecario y el acreditado no pagó, pero el banco demandó por la garantía, que, en este caso, es el inmueble", explica Samuel Montañez, académico de la Facultad de Empresariales de la Universidad Panamericana (UP).

Es una alternativa para inversionistas especializados, "de medianos hacia arriba, con *expertise* en resolver los pendientes inmobiliarios", puntualiza Javier Dorantes, socio director de su empresa Moratus.

Hay dos tipos de subastas: 'a martillo' y 'a sobre cerrado'. En este último se desconoce si hay más interesados y solo se puede hacer una oferta, lo que en cierta forma garantiza transparencia, igualdad de oportunidad y confianza para los participantes. Pero antes de entrar en una subasta es necesario conocer otros puntos relevantes.



GRÁFICO: OLDEMAR GONZÁLEZ

# LA EMPRESA INCLUYENTE QUE DESARROLLA LÍDERES INNOVADORES

Además de ser una biofarmacéutica pionera, con excelencia científica para cumplir con la misión y gran responsabilidad de ayudar a los pacientes a superar enfermedades graves, Bristol Myers Squibb es una **Súper Empresa** que trabaja constantemente en su capital humano.

Una compañía incluyente brinda la oportunidad de que sus colaboradores expresen libremente sus opiniones, participen activamente en programas que potencien sus capacidades y contribuyan a su calidad de vida; bajo estos principios es que Bristol Myers Squibb (BMS) fortalece su cultura organizacional para continuar ofreciendo terapias innovadoras a los pacientes, a nivel global.

Cumplir con su filosofía y misión, todos los días, se fundamenta en sus valores y principios de integridad, que permean en toda la empresa y apoyan la formación de líderes apasionados por su trabajo, audaces, innovadores, inclusivos, responsables, flexibles para adaptarse a los cambios y con capacidad de resiliencia.

"Nuestros líderes brindan lo mejor de sí mismos para dejar un legado en los colaboradores, pero tienen muy presente la importancia de mantener un balance profesional y personal. Por ello, debemos contar con la habilidad para que la gente se sienta orgullosa de ser parte de la empresa y de relacionar talentos auténticos en nuestros equipos de trabajo", afirmó Sandra Ramírez, directora general de BMS en México y Colombia.

Y agregó que la consolidación de su cultura organizacional inicia con el símbolo que los representa: "una mano, una expresión universal que hace referencia al cuidado de las personas (en este caso los pacientes)", y se convierte en el toque personal del compromiso con el desarrollo y reconocimiento de su fuerza laboral.

BMS está celebrando 75 años de compromiso con los pacientes mexicanos.

Entre las acciones específicas que lleva a cabo la biofarmacéutica para promover el ambiente adecuado de trabajo está el programa B-NOW, que integra una red de mujeres a nivel mundial para impulsarlas en un contexto de diversidad y equidad.

Por supuesto, estos principios garantizan condiciones laborales que, como explicó Sandra Ramírez, les permiten atraer y retener al mejor talento sin importar raza, género, religión ni preferencia sexual, al tiempo que fomentan la innovación en la compañía al traer a la mesa diferentes perspectivas.

"B-NOW es uno de los programas de mayor valor en nuestra empresa que impacta a mujeres y hombres. Buscamos que tengan las mismas oportunidades de ser contratados, promovidos y retenidos, con acceso a posiciones de liderazgo, y ya hemos logrado que el 56% de nuestro Comité Operativo esté integrado por mujeres", agregó la ejecutiva de BMS.

Adicionalmente, existen otros siete grupos de trabajo enfocados en las prioridades de diversidad e inclusión de la compañía, tales como LGBTQ+ y millennials, confirmando que la creación de un ambiente inclusivo motiva a los colaboradores y potencializa que BMS siga creciendo. Estos resultados también se miden con la aplicación trimestral de la encuesta interna myVoice.

Además, organizan sesiones de formación mensuales con una comunidad de 40 de sus managers, quienes participan y están concentrándose en hacer más eficientes los tiempos de sus reuniones y los esquemas de trabajo desde casa, un aprendizaje que les ha dejado la pandemia.

"Tenemos una extensa cantidad de programas que nos han convertido en un gran lugar para trabajar, porque generan las condiciones laborales de seguridad y confianza. Ser considerados una Súper Empresa es un honor y una celebración para nuestro 75 aniversario en México, que refuerza nuestro compromiso con el país y con los pacientes mexicanos", concluyó Sandra Ramírez.

**"BMS es una compañía que busca transformar la vida de los pacientes a través de la ciencia. Para lograrlo, sabemos que trabajar constantemente en nuestra cultura organizacional es fundamental y el Ranking de Súper Empresas es muestra de ello; hemos escalado del quinto lugar en 2019, al cuarto en 2020 y, ahora, al tercero en 2021".**

**Sandra Ramírez, directora general de BMS en México y Colombia.**

FOTO: CORTESÍA

# UNA VÍA PARA INVERTIR 'EN LADRILLOS'

Los nuevos esquemas de financiamiento en los que existe una distribución de riesgos financieros, se han vuelto la principal tendencia inmobiliaria.

**POR:** *Arturo Vallejo*

Invertir en inmuebles o predios para después vender o rentar propiedades es una práctica que ha evolucionado. Bajo la manera tradicional, un operador conseguía dinero, generalmente, a través de un crédito puente, para construir en un predio y después recuperaba la inversión al fragmentar los terrenos en unidades más pequeñas, como departamentos u oficinas, y venderlas.

Actualmente, hay opciones para gestionar el patrimonio, con retornos y riesgos diversos. Uno de ellos son las Fibras. José Carlos Alemán, CEO de SiiLA México, firma tecnológica que ofrece información estadística para la toma de decisiones en el sector inmobiliario, destaca que los Fideicomisos de Infraestructura y Bienes Raíces, presentes en México desde 2011, permiten distribuir los riesgos e incorporar a inversionistas institucionales, como bancos, instituciones financieras y Afores.

Estos instrumentos 'parten' el valor de los inmuebles: "Tú puedes comprar un pedacito de la Torre Danhos, por ejemplo, o algún otro desarrollo, que además cotiza en la bolsa". Bajo este esquema, empresas e instituciones financieras manejan una gran cantidad de propiedades de muy diversa índole, y las capitalizan para sus inversionistas a través del flujo de renta.

## ENTORNO COMPLICADO

El sector inmobiliario, como la mayoría, ha sufrido los estragos de la pandemia. Alejandro Delgado, director de Operaciones de SiiLA México, agrega que el segundo trimestre del 2020 fue muy complicado desde el punto de vista de los ingresos; sin embargo, a partir del tercer trimestre se ha tenido cierta recuperación.

**CUANDO EL MERCADO SE RECUPERE, LAS INVERSIONES INDIVIDUALES O INSTITUCIONALES TAMBIÉN LO HARÁN.**

"El sector industrial ha sido muy resiliente ante la pandemia, en parte, por el aumento del comercio electrónico, que motivó la necesidad de naves industriales y de espacio de almacenamiento", señala.

En contraste, el rubro hotelero tuvo los ingresos más bajos, y en las oficinas, el futuro es todavía muy incierto: "Las compañías siguen considerando recortar espacios ante el *home office,* pero aún no saben cómo tratarlo". Alemán y Delgado coinciden en que en cuanto el mercado comience a recuperarse, las inversiones recobrarán su dinamismo, ya sea como inversionista individual o institucional.

Las Fibras funcionan a una mayor escala y solo se puede acceder a ellas a través de fondos de inversión o de Afores. Para invertir de forma directa está el *crowdfunding,* plataformas digitales que fondean desarrollos y a las cuales cualquiera puede acceder, incluso, con poco presupuesto.

## LAS ALTERNATIVAS

Ejemplos de plataformas de *crowdfunding* son Briq.com y M2Crowd para hotelería y vivienda en vertical, y 100 Ladrillos, para comercial, activos que se pueden capitalizar por renta como industrial, centros comerciales y oficinas. Está también GBM Broker, que permite destinar montos pequeños a grandes fondos inmobiliarios.

Con este esquema, una propiedad puede llegar a tener varios dueños, que están protegidos por la nueva Ley Fintech y que están representados bajo mandato por la plataforma. Los montos mínimos varían de proyecto a proyecto, pero, en general, el piso de inversión es de 1,000



FOTO: ISTOCK

**ACCESIBLE.** El esquema de *crowdfunding* permite hacer inversiones inmobiliarias desde 1,000 pesos.

pesos, aunque se pueden encontrar oportunidades incluso de 500 pesos. Alberto Padilla, director de Briq.mx, explica que a partir del *crowdfunding* es posible invertir en deuda: prestar dinero a quienes están desarrollando proyectos inmobiliarios y recibir, al término del plazo, el monto de lo invertido más intereses, como sucede en otro tipo de instrumentos financieros.

También puedes participar en la compra de un inmueble, junto con otros inversionistas y apostar a la plusvalía y las rentas correspondientes, en proporción a la propiedad que adquiriste. La nueva Ley Fintech llama a esto 'copropiedad'.

El primero permite a los desarrolladores tener recursos para terminar la obra y después, suficientes ventas como para pagar el crédito. En la copropiedad se depende de que el inmueble genere ganancias a partir de las rentas.

El proceso para invertir bajo cualquiera de los dos es sencillo, aunque lo primordial es informarse. "Por lo menos habría que leer los proyectos disponibles; cosa que puedes hacer en cinco minutos", explica Padilla.

Según el directivo, algo que caracteriza a este esquema es la transparencia, pues "los contratos, el director de obra, los permisos, toda es información pública".

Otra de las ventajas del *crowdfunding* es el balance entre riesgo y rendimiento. Como sucede en general con los bienes raíces, los rendimientos son atractivos y los riesgos están acotados. El rango de retorno es de entre 12 y 20% anual, explica.

La pandemia ha provocado que el *crowdfunding* crezca de manera muy acelerada. Tan solo Briq aumentó más de 100% su fondeo durante 2020, de 100 millones de pesos a más de 200 mdp, con un aumento de 239% en términos de inversionistas. En los tres primeros meses de 2021, el monto ya igualó el fondeo de todo 2019: 97 mdp.

Como una Súper Empresa, la farmacéutica reconoce que su mayor valor está en sus más de 100 colaboradores.

# 10 AÑOS DE ÉXITO EN EL MERCADO MEXICANO

## La compañía llegó desde Italia para escribir una historia con capítulos plagados de triunfos en México, sitio a partir del cual empieza su expansión hacia Latinoamérica.

A pesar de las constantes dificultades económicas y sociales que suelen repercutir en los mercados e industrias del país, la historia de Alfasigma México se define por su crecimiento constante y sostenido, un logro que pocas empresas pueden presumir.

Tras la primera década desde su llegada al territorio nacional, la farmacéutica pasó de ser un equipo integrado por cuatro personas, a contar con una estructura con más de 100 colaboradores. A la par, sus operaciones aumentaron, significativamente, y de facturar 26 millones de pesos en su primer año, rebasaron la barrera de los 400 millones en 2019.

Gracias a este desarrollo, la empresa ha podido hacer frente al enorme reto que implica la pandemia. Durante esta emergencia, Alfasigma México se ha enfocado en mantener el 100% de sus plazas laborales, cuidando a sus colaboradores y brindándoles todo el apoyo necesario.

En el último año implementaron iniciativas como el trabajo a distancia, además de proveer materiales de protección e impartir talleres para el manejo del estrés. Con dichas acciones quedó en evidencia que: "en los momentos más difíciles que la sociedad ha vivido, la compañía demostró ser una Súper Empresa y reconoce que su valor más grande está en sus empleados", así lo mencionó Karla Palomino, gerente de Recursos Humanos.

"Le agradecemos a nuestro equipo por su aporte al éxito que hemos obtenido durante estos primeros

**FOTOS:** CORTESÍA

NATIVE AD

ALFASIGMA

ALFASIGMA 2010 20

10 años, aunque este es sólo un paso para dar el gran salto y convertirnos en una de las empresas más relevantes y exitosas de la industria farmacéutica en el país", expresó Vicenzo D'Elia Nesta, director general de Alfasigma México.

## El prólogo de una historia exitosa

Los antecedentes de la empresa se remontan a 1948 en Bolonia, Italia. Surgió con el objetivo de generar soluciones en especialidades médicas, mediante la conjunción de los mayores avances de la ciencia y la tecnología.

La división internacional se fundó en la década de los 90 y en 2010 nació el reto de extender los horizontes hasta el continente americano. De este modo, en México se abren las instalaciones como base para la futura expansión en América Latina.

El 10 de mayo de 2010 arrancaron operaciones en la República Mexicana, pero fue hasta 2011 que iniciaron las actividades comerciales, gracias al traspaso del Registro Sanitario de FLONORM® de Schering-Plough a Alfa Wassermann.

Ese año, la empresa se convirtió en el primer laboratorio que consiguió distribuir medicamentos sin tener una planta productora en el país, aprovechando las modificaciones en el marco legal.

"La situación cambió y se reconoció que un fabricante en el extranjero podía ser titular de un Registro Farmacéutico, si mantenía un almacén y una distribuidora en el territorio", expuso Alberto Frati, director Médico de Alfasigma México.

Posteriormente, la crisis económica de 2014 significó un gran reto para el mercado farmacéutico mexicano; sin embargo, la filial se consolidó hasta convertirse en el primer país en implementar el modelo "Alfa de Ventas".

**Investigación, tecnología e internacionalización son los pilares en los que se ha cimentado la estrategia de la empresa.**

La farmacéutica inició operaciones en México en mayo de 2010.

En 2018 la firma viviría un crecimiento sostenido que respaldaba la estrategia para incrementar su presencia en el territorio nacional. De tal suerte que, ese mismo año, se tomó la decisión de crear 20 nuevas plazas de Representantes. Además contaban con nueve gerentes de distrito, cuatro para la Ciudad de México, dos para Guadalajara y en Tijuana, Monterrey y Puebla se tenía un gerente para cada ciudad. Con ello consiguieron cubrir un 30% más de médicos en el fichero.

## La fusión que originó el nombre

Fue en 2015 cuando Alfa Wassermann concretó la operación de compra de la empresa Sigma-Tau, dando origen a la Corporación Alfasigma y, de este modo, se consolidó como una organización de alcance global.

En octubre de 2017, Alfa Wassermann oficialmente cambió su nombre en México a Laboratorios Alfasigma México, S.A. de C.V.

Es un hecho que la farmacéutica presume grandes logros, pero también su gran aporte a la industria y a los mexicanos al proveer productos originales, varios de desarrollo propio y otros bajo licencia, siempre innovadores y con un fuerte respaldo científico. Esta es una de sus aportaciones que agregan valor a la prescripción de los médicos.

Con un nuevo capítulo por escribir, y tras estrenar sus nuevas oficinas, Alfasigma México se enfila a cumplir otra década de éxito.

# Sensación fría para que nada te detenga.

**DE VENTA EN:**

Soriana · NUTRISA · GNC VIVE MEJOR · Farmacias benavides · yza · Rappi · Farmacias del Ahorro

Casa Ley · Farmacias Gi · Súper Mayoreo Naturista · Claró-shop.com · Calimax · Farmapronto · Super Farmacia

www.cbdlife.com.mx · cbdlifemx · @cbdlifemx

SALUD ES BELLEZA

AVISO DE PUBLICIDAD COFEPRIS NO. 193300202D0418

# MÁQUINAS PARA TENER MEJORES HUMANOS

La inteligencia artificial al servicio de los recursos humanos no solo disminuye tiempos de contratación, también ayuda a una mejor selección.

**POR:** *Puri Lucena*

Un robot para reclutar a través de un celular. El departamento de Recursos Humanos de Gentera, la firma de servicios financieros especializada en microcréditos para micro y pequeñas empresas, ha pasado de dedicar días a revisar CV y organizar entrevistas a centrarse en lo que de verdad les importa: contratar al mejor equipo y retenerlo.

El grupo tiene 24,000 empleados en México, Perú y Guatemala y una rotación de 14% entre sus promotores de crédito, baja para este sector que suele rondar entre 30 y 50%, pero elevada teniendo en cuenta que 80% de sus contrataciones son en esta posición. "Sabemos lo que implica traer a alguien nuevo, la curva de aprendizaje

**ILUSTRACIÓN:** ISTOCK

y cómo afecta a la confianza del cliente", dice Adela Giral, directora ejecutiva de Personas en Gentera. La compañía buscaba una solución a la rotación, que le costaba dinero y empañaba la experiencia del cliente.

Encontró la respuesta en la digitalización y, tras un proceso de selección, que incluyó metodología Agile, halló en la *start-up* Apli el *match* para sus necesidades. "La pregunta es cómo reclutar a los mejores", afirma Horacio Victoria, director de Atracción y Retención de Talento de Gentera.

Ahí es donde entra la inteligencia artificial. Los análisis de datos y las herramientas con las que contaba la entidad financiera no eran suficientes. Lo que buscaba era, además de reducir sus tiempos de contratación, encontrar los factores predictivos de éxito en un candidato. "Tienen una mina de oro en datos, muchas contrataciones e información para construir modelos matemáticos", señala Vera Makarov, cofundadora y directora general de Apli.

La idea es que el algoritmo aprenda a partir de datos, en este caso, de las características que llevan a ciertos promotores a tener éxito: desde su experiencia hasta su formación, información demográfica, hábitos de trabajo... y usar el *machine learning* para encontrar patrones que permitan predecir qué perfil será "un excelente trabajador", explica José María Pertusa, cofundador de Apli.

La *start-up* logró que la predictibilidad en las contrataciones de Gentera pasara de 50 a 89%, según datos de la firma financiera. "Una persona, incluso cuando ha trabajado toda una vida en reclutamiento, tiene una idea intuitiva, pero desperdicia una cantidad gigante de datos del resto de personas que fueron contratadas por sus compañeros durante años en la empresa", continúa el emprendedor. "Se trata de quitarle el factor suerte a la contratación", resume Horacio Victoria.

El tiempo de contratación disminuyó a la mitad, al llevarse a cabo totalmente a través del celular y de la tecnología. Esto se traduce en menos tiempo e incertidumbre para el candidato y también menos tiempo invertido por parte de Recursos Humanos, que puede dedicarse a generar valor para el colaborador, agrega Giral.

El reto para que el *machine learning* funcione está en llegar al público objetivo, que muchas veces no tiene computadora en casa, pero sí un *smartphone,* aunque sin plan de datos. "Si quieres recopilar información de esta persona, aunque tuvieras la mejor inteligencia, si no puedes recopilar la data, no puedes entrenar al modelo", dice Makarov. Por eso es importante que estas herramientas funcionen en móvil y que sea a través de una conversación en redes sociales, como Facebook, que no consume datos en la mayor parte de los esquemas de prepago de las compañías de telefonía.

> **"SE TRATA DE QUITARLE EL FACTOR SUERTE A LA CONTRATACIÓN."**
>
> Horacio Victoria, director de Atracción y Retención de Talento de Gentera.

**EQUIPO.** Adela Giral y Horacio Victoria, del equipo de Recursos Humanos de Gentera, señalan la importancia de lograr al 'candidato perfecto'.

## EN REDES SOCIALES

Miniso, la cadena de tiendas de productos de diseño japonés, también entendió la oportunidad que le abrían las redes sociales para la contratación. Es ahí donde se encuentran sus audiencias, jóvenes con un perfil muy asociado a la marca. "Aproximadamente 65% de nuestra fuente de reclutamiento llega a través de nuestras publicaciones en redes sociales y entre 30 y 35% nos llega a través de los códigos QR que ponemos en la tienda", dice Mauricio Marrero, director general de Recursos Humanos de Miniso.

Antes de usar la inteligencia artificial, Marrero reconoce que Miniso, que también es cliente de Apli, perdía candidatos porque no se le daba seguimiento al proceso y eso acaba afectando la percepción de la marca, ya que muchos de ellos son clientes.

Además, la tecnología ayuda en la estrategia de la empresa, en la que el gerente de la tienda, la posición más importante en la cadena pero no necesariamente especializada en reclutamiento, es responsable de administrar el ciclo de vida del colaborador, desde el reclutamiento hasta su salida, pasando por la capacitación y el crecimiento.

Desde la *app,* la herramienta ubica a los candidatos por GPS para determinar la distancia que recorrerán, porque uno de los problemas en rotación y ausentismo está vinculado al tema geográfico. Y selecciona los mejores perfiles según lo que busca la empresa. "El margen de error para el gerente es prácticamente mínimo, porque

FOTO: DIEGO ÁLVAREZ

está eligiendo entre tres o cuatro candidatos preseleccionados", explica Marrero.

## ¿TECNOLOGÍA MÁS HUMANA?

El coronavirus aceleró la velocidad con la que las empresas adoptaron la digitalización y también cambió las reglas para hacer un reclutamiento masivo en un momento en el que no puedes juntar a gente en un mismo lugar. "En junio, ante el cambio en la normativa de etiquetado de alimentos, uno de nuestros clientes tuvo que contratar a 1,000 personas para distintas plantas, para reetiquetar productos. Lo logramos en una semana", dice Makarov.

**89%**

**es la tasa de predictibilidad en la contratación de Gentera.**

Para Makarov y Pertusa, la inteligencia artificial ayuda a eliminar sesgos en la contratación y no creen que el perfil que arroja el algoritmo sea totalmente uniforme. "El riesgo existe y lo tenemos en mente", dice Pertusa. Al determinar qué personas han tenido éxito y hacer su perfil, puede haber sesgos, como el género o la edad. "Lo bueno es que al detectarlo, puedes prevenirlo y lograr un modelo sin sesgos. Este tipo de prevención es muy difícil cuando trabajas con tanta cantidad de vacantes, con la tecnología, es muy rápido", apunta. Makarov agrega que con estos algoritmos se abre el abanico porque permite perfilar buenos vendedores que no necesariamente tienen experiencia en ventas.

Rafael Pazarán, especialista en seguridad cibernética de la Facultad de Negocios de la Universidad La Salle, señala que la inteligencia artificial en México aún está en proceso de adopción. La clave, asegura, está en que la dirección de la empresa no tome decisiones por modas, sino que haya una estrategia integral detrás. "Y pocas empresas tienen aun esta estrategia. Tenemos un rezago en tecnología y es multifactorial. Solo algunas *start-ups* y grandes empresas conocen esta tecnología, la mayoría no sabe de sus ventajas".

# CORONA SE VUELVE INMUNE AL COVID-19

El año pasado perdió 28% de su valor de marca, según Brand Finance, pero los expertos aseguran que tiene todo de su lado para mantener su liderazgo en el sector.

**POR:** *Zyanya López*

Una coincidencia puso a Corona en una situación inesperada. La llegada del coronavirus, una enfermedad que en cuestión de días paralizó al mundo entero, encendió las alarmas en los consumidores. Y, sorpresivamente, la relación entre los nombres Corona *beer* (cerveza Corona) y coronavirus hizo que las búsquedas de los términos *beer virus, corona beer virus* y *beer coronavirus* detonaran en Google alrededor del mundo.

Las tres comenzaron a tomar fuerza el 21 de enero de 2020 y tuvieron su pico máximo el 30 y el 31 de enero, y el 12 de marzo, respectivamente. Después de algunos altibajos, las dos primeras tendencias cayeron los primeros días de abril, mientras que la tercera duró hasta mayo.

En Estados Unidos, algunos consumidores mostraron preocupación: 38% aseguró que no compraría Corona bajo ninguna circunstancia tras la relación de nombres, 16% se mostró confuso con esta coincidencia, 14% dijo que la seguiría consumiendo, pero no la pediría en público. Solo 4% refirió que no la volvería a tomar, según datos de la compañía local de relaciones públicas 5W.

La incertidumbre del público movió rápido a la marca, que prefirió despejar dudas. El 28 de febrero, Constellation Brands, la productora y comercializadora de Corona en Estados Unidos, negó que la relación en los nombres tuviera un impacto en la distribución de la bebida. Por el contrario, divulgó que las ventas se habían incrementado 5% en ese país durante las cuatro semanas previas a su declaración.

**EFECTO COVID.** El coronavirus provocó una caída de 6.2% de las exportaciones de cerveza en México.

En México, los consumidores ni se inmutaron, dice Clarissa Pantoja, directora de Corona en el país, "la gente comprende bien la diferencia entre la cerveza y el virus", asegura.

Pero aunque lograron sortear esta confusión, no fueron ajenos al impacto del covid-19. De acuerdo con el ranking de las 500 empresas más valiosas del mundo 2021, de Brand Finance, Corona perdió 28% de su valor de marca, al caer 96 posiciones y pasar del lugar 239 al 335 en un año.

"Corona sufrió una ligera contracción, no necesariamente por la confusión del nombre con el virus, sino por temas macroeconómicos más grandes resultado de la pandemia. La marca dejó de vender evidentemente por una caída en el consumo. Sin embargo, ha conservado su lugar como la marca más valiosa de América Latina, con valor de 5,800 millones de dólares", menciona Laurence Newell, director general de Brand Finance para Américas.



**FOTO:** MARÍA JOSÉ ALÓS

5 años

Great Place To Work.®

Certificada

NOV 2020-OCT 2021

MÉXICO

¡5to lugar en el ranking de las GRANDES EMPRESAS!

y reconocidos como El Mejor Lugar Para Trabajar® en el ranking Diversidad e Inclusión y Multisectorial.

ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA CERTIFICADA EN MÉXICO

# GRUPO IPS

GARANTÍA EN SEGURIDAD

- OFICIALES DE SEGURIDAD
- PROTECCIÓN EJECUTIVA
- ARMADOS
- ELECTRÓNICA
- GPS
- ALARMAS
- CREA
- CONSULTORÍA

Tel. (55)55 25 3242

grupoipsmexico.com

La industria cervecera mexicana fue catalogada como no esencial por el gobierno federal, obligándola a parar totalmente sus actividades entre abril y mayo. Esto provocó que Constellation Brands tomara la decisión de reducir la operación de sus cervecerías en el país, donde se ejecutó un plan con más de 75% del personal local trabajando desde casa para evitar efectos irreversibles en la compañía.

Este paro de actividades, según Cerveceros de México, la cámara que agrupa a la industria, causó una caída en la industria de 6.2% en exportaciones y de 4.7% en producción durante 2020.

En China, país donde desde octubre de 2019 se produce la cerveza Corona, las ventas de la compañía disminuyeron 285 millones de dólares durante los primeros dos meses de 2020, ya que el virus provocó un declive en la demanda del producto. Pese a esto, la marca incrementó su presencia en dicha nación.

"Derivado de la pandemia del covid-19, Corona detuvo la producción de cerveza por dos meses afectando sus ingresos, lo que provocó un impacto a la contribución económica de la marca al valor del negocio. Sin embargo, a pesar de la situación en los mercados que aún persiste, nuestros indicadores de marca señalan que nos encontramos en nuestro mejor momento de performance, liderando el *market share* de la categoría", asegura Pantoja.

## LA INMUNIDAD DE LAS MARCAS FUERTES

A Isabel Blasco, directora general de Interbrand, le queda claro que la pandemia afectó a todas las industrias, incluyendo la cerveza, pero está segura de que una marca fuerte y con crecimiento sostenido desde hace años no va a tener mayor problema para recuperar lo perdido.

En el ranking global 2020 de la consultora de marketing, Corona subió 3% su valor de marca respecto al año anterior. En el BrandZ México del año pasado, elaborado por Kantar, la firma lideró el listado de las 30 marcas más valiosas del país. A nivel América Latina ocupó la tercera posición.

"Las marcas valiosas son más resilientes y menos volátiles en las crisis", dice Julia González Treglia, *Head of Brand Domain* para América Latina y Brasil de Kantar. "Han entendido la importancia de invertir en la construcción de marca para volverse más fuertes, eso las vuelve inmunes a pesar de las circunstancias".

**ADAPTACIÓN.** Corona está digitalizando su estrategia de comunicación para no perder contacto con el consumidor.

**3%**

**aumentó el valor de marca de Corona el año pasado, según el ranking BrandZ México, elaborado por Kantar.**

**4.7%**

**cayó, en general, la producción de cerveza durante 2020 debido a los paros provocados por la pandemia de coronavirus.**

Laurence Newell coincide en que son altas las probabilidades de que Corona remonte en menos tiempo, no solo por su fortaleza, sino porque ha invertido en medio de la crisis y el beneficio que eso genera suele reflejarse rápidamente al momento de salir de la etapa compleja.

En México, por ejemplo, decidió invertir en mejorar su imagen y fortalecer su reputación a través de una campaña de apoyo a los ciudadanos en medio de la contingencia sanitaria. Primero utilizó el alcohol de su cerveza para producir gel antibacterial, luego donó cubrebocas a los policías de la Ciudad de México y terminó destinando recursos a hospitales y centros de salud.

Estas acciones lograron que los mexicanos tuvieran una percepción favorable de la marca. De acuerdo con el estudio 'Los mexicanos ante el covid-19: actitudes y comportamiento', elaborado por la consultora Extrategia Comunicación y Medios, Corona fue la mejor calificada por los consumidores.

"Es una marca sana, presente, reputada y global. Aporta lo que las marcas ofrecen siempre en momentos difíciles: ayuda, esperanza y felicidad", dice Carlos Herrero, CEO de la consultora.

Pero no basta con mensajes empáticos generalizados para salir a flote. Desde Brand Finance recomiendan a la marca evolucionar en su comunicación, pues las experiencias hoy son exigidas por los consumidores a través de medios digitales. "Si quieren seguir vigentes en el mercado hay que migrar", advierte Newell.

Clarissa Pantoja asegura que esta es una de sus prioridades. "Adaptamos nuestra estrategia centrándonos en la innovación y tomando como base un futuro que hoy está más latente que nunca: la era digital. (...) Digitalizamos nuestra estrategia de manera ágil y efectiva para seguir presentes en el *top of mind* del consumidor".



FOTO: RAMÓN RUIZ SAMPAIO

Son pieza clave

colaboradores y empresarios para hacer crecer la economía.

EL BIENESTAR DE TODOS ES NUESTRA EMPRESA

Voz de las Empresas

Consejo de la Comunicación

# LA EDUCACIÓN A DISTANCIA, UNA MODALIDAD QUE SE CONSOLIDA EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL

**Mtro. Christian Renato Guzmán Molina***

La actual pandemia de la covid-19 nos ha permitido ver los beneficios y el alcance de las tecnologías que utilizamos en el día a día y la importancia de su uso en los ámbitos laborales, de salud, comercio, educativo, entretenimiento entre otros. Es por esto que hoy cobra mayor importancia su adopción para facilitar las actividades que realizamos y que, pasada la pandemia, serán elemento común de nuestra actividad cotidiana.

Un concepto como el *home office* que en tiempos anteriores nos parecía una prestación exclusiva en ciertas empresas, se volvió una realidad para muchos a partir del inicio de la contingencia sanitaria y hemos palpado los beneficios, pero también las áreas de oportunidad que presenta esta modalidad.

Otro sector que ha visto los beneficios —tal vez un poco a la fuerza en algunos casos— es el educativo, en donde la modalidad a distancia era una vía más y hoy es el medio, con sus muy necesarias mejoras, en el cual las instituciones continúan con su labor de formación durante esta pandemia. Es aquí donde se abre la oportunidad para muchas agrupaciones educativas de poder diferenciarse y llegar a un número mayor de posibles estudiantes, diseñando programas que permitan aprovechar las modalidades a distancia, híbridas y presencial, para atender las necesidades de formación profesional y que permita, a su vez, la optimización de recursos. El surgimiento de campus virtuales será, en adelante, una tendencia en crecimiento, aprovechada no sólo por las instituciones educativas, sino por empresas que deseen aprovecharlos en la capacitación de su personal.

*Coordinador de Promoción y Admisiones
Universidad La Salle, Ciudad de México

FOTO: CORTESÍA

PRESENTADO POR: Universidad La Salle México

# APOSTAR A LA DISRUPCIÓN DIGITAL

General Motors aprovechó las plataformas tecnológicas para dar un giro a sus estrategias y asegurar su presencia más allá de pandemia.

**POR:** *Zyanya López*

En 2020, el covid-19 impidió continuar con la forma tradicional de vender un auto. Fue cuestión de días para que 65% de los consumidores, según Comscore, modificara su forma de adquirir vehículos nuevos. Ante la imposibilidad de acudir a un concesionario, las personas recurrieron al mundo digital para despejar dudas e iniciar una transacción.

Esto significó un gran reto para las marcas, pues debieron migrar sus operaciones a la *web* en corto tiempo. Pero también se volvió una nueva oportunidad para llegar a los casi 40 millones de internautas en México que están interesados en contenido relacionado con autos.

General Motors modificó sus estrategias en prácticamente 24 horas. Con ayuda de sus agencias creativas, la compañía automotriz se encargó de replicar la acción que le ha garantizado el éxito comercial en el mercado: el análisis de datos para conocer al consumidor. El gran desafío estuvo en la eficiencia de sus estrategias, asegura Jorge Plata, director de Mercadotecnia de la empresa.

La hipersegmentación del mercado, el marketing experiencial, la traducción de la data en *insights* relevantes y la adecuada incorporación de la creatividad han llevado a la marca a generar campañas atractivas y eficientes para el negocio. Esto les permitió levantar el máximo galardón del festival de publicidad que premia las iniciativas más eficientes del mercado mexicano, el Effie Awards 2020.

**EXPANSIÓN: ¿Qué significó para el negocio la llegada del covid-19?**

**JORGE PLATA:** Iniciamos 2020 con una expectativa diferente a lo que terminó ocurriendo. Entramos en el año con una serie de lanzamientos en nuestras marcas importantes, como Chevrolet, pero llegó la pandemia y empezamos a tener problemas. Las visitas a nuestros distribuidores comenzaron a bajar, así que, de un día para otro, tuvimos que ajustar nuestras estrategias y migrar a canales digitales. Entre nuestros clientes había poco interés por las promociones porque estaban, como todos, preocupados por otras situaciones. Lo que hicimos fue cambiar nuestro mensaje desde abril y lanzamos una campaña con la buscábamos dar confianza y seguridad a los usuarios en varios aspectos. Uno era decirle que estábamos con él y que lo apoyábamos en momentos difíciles, esto nos llevó a implementar varias iniciativas para garantizar su bienestar y sustituir la forma tradicional de vender.

**E: ¿Cuál fue el mayor reto al que se enfrentaron en este proceso de transformación?**

**JP:** Tuvimos que aprender a volvernos mucho más eficientes en nuestros procesos, porque al tener una operación más reducida los presupuestos de publicidad caen y te obligan a ser más específico en tus mensajes. Debíamos asegurarnos de que las estrategias de mar-



FOTOS: CORTESÍA

**INNOVACIÓN.** Jorge Plata dice que aunque GM volverá a los medios tradicionales, la digitalización será una apuesta permanente.

keting en medios *online* llegaran de la manera más eficiente posible al público objetivo. Prácticamente, los clientes se volvieron digitales. Este cambio de comportamiento fue uno de los principales a los que nos enfrentamos. El covid-19 trajo algo bueno y es que aceleró todos los procesos, tanto, que no estamos muy lejos de que 100% de las transacciones se hagan por internet. La gente está teniendo la posibilidad de navegar dentro de los inventarios de cada distribuidor, facilitando su decisión de compra. Además, cada vez exigen más herramientas que les permitan comprar *online.*

**E: ¿Cómo respondieron a estas exigencias digitales?**
**JP:** Cuando los distribuidores cerraron y las ventas empezaron a concretarse de manera virtual fue cuando tuvimos innovaciones interesantes. Una de ellas fue con el Chevrolet Life, que, básicamente, consistió en tener un *showroom* virtual. Los clientes pueden hacer una cita y conectarse a una hora para una presentación de producto 100% en vivo y personalizada. En un foro de televisión hay un equipo capacitado de asesores para responder las dudas de las personas; con ayuda de una cámara recorren el vehículo para mostrar cada detalle al interesado e iniciar el proceso de cotización. Para junio, ya habíamos logrado migrar 152 sitios de distribuidores a una sola plataforma que contaba con herramientas como cotizador, llenado de solicitud, presentación de modelos y hasta promociones. En el caso de la firma de contrato, como en México tiene que ser a mano, un representante de la marca asistía a las casas de los compradores para obtenerla. Este servicio también ayudó a los que ya tienen un vehículo de la marca y no querían salir de casa, teníamos la opción de ir a recogerlo a domicilio, llevarlo al servicio y devolverlo.

**E: ¿Cómo modifica sus decisiones de inversión publicitaria esta migración hacia *web*?**
**JP:** Durante 2020, en prácticamente todos los medios experimentamos una baja de presupuesto, pero enfocamos la mayoría de nuestros esfuerzos en digital. Ahí nos concentramos en una segmentación más clara, sobre todo, para nosotros que vamos a un mercado grande y masivo. Fue clave segmentar bien, calificar, entender y utilizar la data que tenemos en las manos para llegar con los productos correctos a la personas indicadas. Claro que el resto de los medios va a regresar a la 'normalidad'; no van a retomar la posición que tenían en 2019, pero, definitivamente, tendrán un mejor lugar que el año pasado.

**E: ¿Cuáles son los planes para 2021?**
**JP:** Vamos a continuar con la renovación de nuestro portafolio. Hemos estado trabajando con el equipo de Amazon para integrar a la asistente inteligente Alexa a la Buick Envision 2021. También viene un vehículo hecho para que las pymes puedan entregar los productos que comercializan. En general, prevemos una recuperación interesante del segmento, un alza en la demanda y, sin duda, la continuación del lanzamiento de herramientas digitales. De esta plataforma no nos vamos.

## BREVES

TALENTO

### JAIRO LEZACA SE UNE AL EQUIPO DE HAVAS MÉXICO

El publicista llega a la agencia para liderar el departamento creativo. Su misión será definir nuevos modelos de negocio con data, medios y estrategia para los clientes.

CUENTAS

### LA CREATIVIDAD DE UBER ESTARÁ EN MANOS DE GREY

La agencia tendrá que evolucionar la comunicación de la marca para generar mayor conocimiento e interacción con los usuarios.

EQUIPO

### PEDRO LÓPEZ ES EL NUEVO DIRECTOR DE ESTRATEGIA DE WUNDERMAN

Asesorará a las marcas en sus procesos de transformación, brindándoles soluciones basadas en data, *e-commerce* y tecnología.

**45%**

**subió el alcance de los anuncios en Facebook en América Latina en 2020, en comparación con 2019, según Socialbakers.**

## FRANCISCO CIENFUEGOS:

# UNA VISIÓN POR MONTERREY

Para reactivar la economía local el candidato diseñó propuestas para generar empleos, estimular a los emprendedores, así como esquemas de financiamiento.

**POR** *Expansión Estudios*

Francisco "Paco" Cienfuegos, candidato del PRI y PRD a la alcaldía de Monterrey, tiene como uno de sus pilares de campaña una serie de propuestas para fortalecer la economía de la capital nuevoleonesa. En entrevista con **Expansión**, sintetizó su estrategia mediante una frase: "trabajar y dejar trabajar".

Cienfuegos mencionó, como parte de sus planes, los créditos a la palabra y la creación del instituto el emprendimiento, para que las familias y jóvenes puedan iniciar su propia empresa, así como los apoyos a las mujeres sin instituciones financieras como intermediarios.

También ha establecido algunos preacuerdos con el sector empresarial para impulsar su visión económica. A mediados de abril del año en curso pactó ante integrantes de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) la asignación de un paquete de obras por 3,500 millones de pesos, a concretarse si llega a la jefatura de gobierno de Monterrey.

Cienfuegos Martínez proyectó que dentro del paquete de recursos se realicen obras de infraestructura vial, la creación de espacios deportivos y la rehabilitación de más de 800 parques y plazas públicas, así como un Plan de Distritos Urbanos para promover la integración del entorno.

El candidato de la coalición PRI-PRD: "Va Fuerte por Nuevo León" a la alcaldía de Monterrey agregó que toda inversión que se contrate y se licite deberá de estar certificada por CMIC, y que dichas licitaciones se realizarán durante los próximos octubre, noviembre y diciembre, de tal manera que durante el ejercicio fiscal del siguiente año puedan efectuarse las obras.

El impulso económico a Monterrey forma parte de su primer eje de campaña, un tema prioritario según reconoció en la charla con **Expansión**, pues se trata de un rubro afectado bajo las políticas de Jaime Rodríguez "El Bronco". Y es que

### SEGURIDAD EN MONTERREY

**Actualmente la policía municipal sólo opera...**

**40%**
del territorio regio

**60%**
restante está a cargo de Fuerza Civil.

**La apuesta de Paco Cienfuegos es duplicar la capacidad infraestructura.**

Pasar de:
**1,500 a 3,000**
policías

De
**700 patrullas**
a
**1,100 vehículos**

De
**4,000 a 8,000**
cámaras de seguridad.

**PACO CIENFUEGOS.** Propone acciones de recuperación económica, tras la fase covid, a corto y mediano plazo.

el manejo de la pandemia de covid-19 en la entidad, así como las restricciones en horarios o cierre de sectores económicos para evitar contagios, se tradujo en el cierre de una de cada cuatro empresas y la pérdida de 90,000 empleos.

De ahí que Cienfuegos trabajará en recuperar la economía mediante el otorgamiento de créditos y apoyos que permitan iniciar, desarrollar o recuperar el negocio, así como un plan de subsidios municipales y la creación del Clúster Monterrey para incrementar el intercambio comercial en la ciudad y el Instituto Regio Emprendedor.

Como parte de su propuesta económica se pronunció a favor de incentivos en cobro de refrendos, diversos impuestos —incluido el predial— mientras se refleja el repunte económico en la entidad, todo esto, sin necesidad de subsidios ya que, resaltó, la administración municipal tiene finanzas sanas, un historial crediticio que le permite poder ser aliado del emprendedor y del empresario.

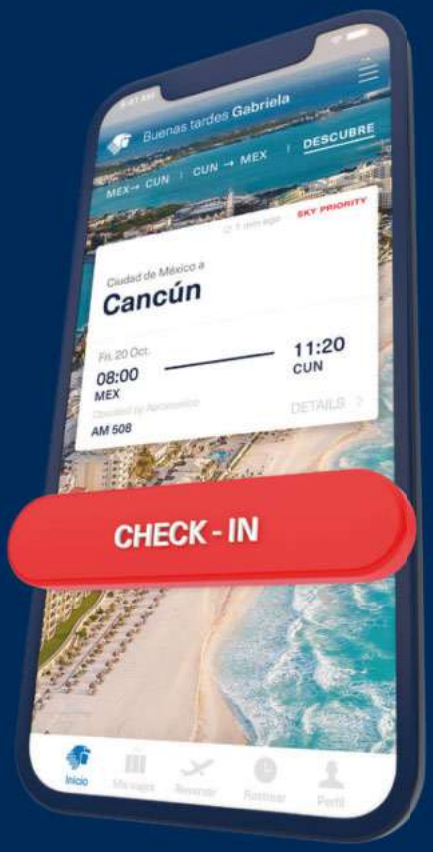
## SEGURIDAD Y SOCIEDAD

Otro eje de su campaña está en la seguridad local, condición indispensable para el desarrollo de las inversiones. Paco Cienfuegos tiene experiencia empresarial, como parte de su trayectoria, en seguridad privada. De ahí que en su propuesta de gobierno considera la puesta en marcha de un modelo de mando único policial, así como aumentar el equipamiento de policías, patrullas y cámaras de seguridad en la ciudad.

La ocupación ciudadana del espacio público es otra de sus vertientes para mejorar el ambiente social en la entidad. Por eso también se ha comprometido a desarrollar nuevas vías deportivas y recreativas, así como la creación del programa dominical "Callejero Monterrey", esparcimiento dominical para las familias regiomontanas.

**FOTO:** EXPANSIÓN

LA LÍNEA QUE NOS UNE AEROMEXICO SKYTEAM




# Viaja fácil y seguro

Descarga la App de Aeroméxico y haz tu Check-in desde donde te encuentres. Así evitas contacto en el aeropuerto y viajas más seguro.

Descárgala en:

Descárgalo en el App Store

DISPONIBLE EN Google Play

Te cuidamos con los protocolos de higiene más estrictos durante tu viaje. Además, si tus planes de viaje cambian ¡no te preocupes! Te ofrecemos las mejores opciones de flexibilidad para que reserves con confianza. Conoce todas las acciones que implementamos para que viajes con tranquilidad en **aeromexico.com/tuseguridad**

Tu seguridad es primero · Sistema de Gestión de Salud e Higiene

Conoce más en aeromexico.com/app

**RETO.** Tras el final de las *cookies*, las agencias publicitarias y medios de comunicación tendrán más problemas para delimitar y trazar sus estrategias.

FUTURO

# LA PUBLICIDAD DESPUÉS DE LAS *COOKIES*

El final de esta herramienta digital desafiará a las agencias de publicidad para crear campañas más innovadoras y diversificar las fuentes de información sobre el público meta.

**POR:** *Eréndira Reyes*

Entrar a un sitio *web,* investigar sobre un producto y después tener miles de *banners* en cada página que visitas relacionados con esa búsqueda, tiene detrás una herramienta digital: la *cookie,* un elemento que ayuda a rastrear a la audiencia a la que las marcas quieren llegar y crear publicidad personalizada. Sin embargo, esto no deja de causar polémica entre los internautas por la privacidad de su vida digital.

"Ha habido una proliferación de datos de usuarios en miles de empresas, generalmente, recopilados a través de *cookies* de terceros. Esto ha llevado a una erosión de la confianza. De hecho, 72% de las personas siente que casi todo lo que hace en línea es rastreado

**FOTO:** DIEGO ÁLVAREZ

> **AL NO TENER DATOS DE TERCEROS, EL VALOR QUE YO LE DÉ A MI DATA CRECERÁ EXPONENCIALMENTE.**
>
> Daniel Sokol,
> VP de Digital Strategy de eContent Digital.

por anunciantes, firmas de tecnología u otras empresas, y 81% dice que los riesgos potenciales que enfrenta debido a los datos superan los beneficios", indica David Temkin, director de Product Management de Anuncios y Privacidad de Google, al citar un estudio realizado por el Pew Research Center.

Es por ello que mientras los usuarios pueden sentir cierto 'alivio' ante el inminente final de las *cookies* programado para 2022, las empresas de publicidad y de inteligencia y data están algo nerviosas.

Safari y Firefox implementaron esta medida hace años, pero lo relevante ahora está en toda la data que Google recopila y ofrece a terceros a partir de su navegador Chrome, que eliminará esta herramienta y que es uno de los más utilizados por los internautas, según la firma de análisis Statista. La participación de Chrome en el mercado publicitario es de casi 70%, pero como buscador tiene una representación de 66%, es decir, que entre seis y siete de cada 10 personas que 'navegan' en internet lo hacen a través de esta herramienta.

Google compartió hace un año que prohibiría algunas *cookies* para aumentar la privacidad del usuario, lo que ha generado opiniones positivas de los expertos.

"Depender únicamente de las *cookies* para unir patrones complejos de comportamiento de los medios ha sido una práctica que no ayudaba del todo a los especialistas en marketing, sobre todo, porque eran elementos de poca duración y porque ahora existen diversas regulaciones que cuidan el tratamiento de la data de los usuarios", explica Sebastián Yoffe, director de Gestión de Latam & US Hispanics de Lotame, empresa especializada en trazabilidad y análisis de data.

La eliminación de las *cookies* dejará varias enseñanzas a la industria en los próximos años, pues la información propia se volverá el verdadero poder y diferenciador entre una buena campaña de publicidad y una destinada al fracaso. "Al no tener datos de terceros, el valor que yo le dé a mi data crecerá exponencialmente. Al final, lo que me diga un tercero no será tan valioso como lo que yo conozca de primera fuente", indica Daniel Sokol, vicepresidente de Digital Strategy de eContent Digital, una agencia con presencia mundial.

Otro beneficio para las agencias estará en la creatividad, según explica Sergio Iovanovich, CDO de Starcom, una red de medios con sede en Chicago. "La forma en cómo vamos a llegar a las audiencias cambiará para bien, ahora será mayor el reto de mantener el *engagement* en las campañas y el contenido será mucho más creativo. Lo que sí es verdad es que las agencias debemos comunicar con claridad estos cambios a los clientes, pues de que habrá un impacto en la data, lo habrá, por lo menos, en un primer momento", comenta.

## ADIÓS A LA PERSONALIZACIÓN

Google y Facebook controlan un 54% de los ingresos de publicidad *online* y el resto se reparte entre agencias de publicidad o medios de comunicación, según la consultora Statista.

La idea de Google es que ahora los anunciantes entiendan qué sitios visitan los usuarios, qué consultan o qué información consumen para crear algo que se conoce como 'identidad *cohort*', información que se agrupa para comercializar con los posibles anunciantes basados en los intereses creados por esa identidad. De esta forma, el usuario permanece anónimo ante las marcas, pues es parte de un grupo.

"Los avances en agregación, anonimización, procesamiento en el dispositivo y otras tecnologías que preservan la privacidad ofrecen un camino para remplazar los identificadores individuales. Nuestras últimas pruebas de FLoC (Federated Learning of Cohorts) –un sistema basado en *tokens* que permite identificar preferencias de usuarios y mantener la privacidad– muestran una forma de eliminar eficazmente las *cookies* de terceros de la ecuación publicitaria y, en su lugar, ocultar a las personas entre grandes multitudes de gente con intereses comunes", dijo Google en un comunicado sobre las opciones que tendrán las empresas.



FOTO: RUTMER VISSER / SHUTTERSTOCK

Ambas compañías aéreas han homologado sus servicios para ofrecer mejores experiencias a los viajeros.

# AEROMÉXICO Y DELTA AIR LINES CELEBRAN CUATRO AÑOS DE ALIANZA TRANSFRONTERIZA

## El trabajo conjunto de las aerolíneas de México y Estados Unidos permite mayor conectividad y variedad en los horarios disponibles para los vuelos entre los dos países.

Fue en mayo de 2017 que dio inicio el Acuerdo de Colaboración Conjunta (JCA, por sus siglas en inglés) entre la aerolínea mexicana Aeroméxico y la estadounidense Delta Air Lines, con el que han logrado transportar a más de 22 millones de pasajeros durante cuatro años y han fortalecido su relación en la alianza global SkyTeam.

Este es un acuerdo transfronterizo relevante para ambas compañías, que tiene como antecedente la firma de una cooperación comercial mutua en 1994. Posteriormente, en el 2000, se convirtieron en socios fundadores de SkyTeam y en agosto de 2014 inauguraron el TechOps México, el centro de servicio más grande de América Latina que puede dar mantenimiento a nueve aeronaves, a la vez.

### Beneficios para los viajeros: estandarización y protección

El Acuerdo de Colaboración Conjunta permite que ambas aerolíneas ofrezcan 45 rutas entre México y Estados Unidos. Por ejemplo, se calcula que en el mes de abril de 2021 operaron 3,600 vuelos (una oferta de casi 600 mil asientos).

De esta forma, Aeroméxico y Delta Air Lines proporcionan servicios de protección, así como medidas de seguridad y sanidad a sus clientes durante todas las etapas de su viaje, gracias a la creación del Sistema de Gestión de Salud e Higiene (SGSH) y la implementación del Delta CareStandard, respectivos de cada aerolínea.

Incluso, a través de la Nueva Guía de Protocolos y Servicios han homologado el servicio a bordo para brindar a sus pasajeros mejores experiencias en cada vuelo.

Además, a partir del 15 de marzo de este año, la compañía aérea mexicana cuenta con un nuevo menú exclusivo (inspirado en las recetas de Delta) para los vuelos que salen de Estados Unidos hacia México. Lo anterior, para cumplir con el objetivo de que ambas aerolíneas ofrezcan un menú estandarizado para sus viajeros. Lo mismo ocurre con su ecosistema digital, ya que, sin importar si tu viaje los realizas con Delta o con Aeroméxico, tendrás una experiencia eficiente.

Para los clientes que están próximos a viajar, sin duda les agradará saber que hay un equipo especializado en vuelos Aeroméxico-Delta que monitorea todas las conexiones entre ambas aerolíneas, para obtener información de su estatus, en tiempo real, y poder así anticiparse ante cualquier inconveniente.

Y, por supuesto, los miembros de los programas Club Premier y Sky Club tienen acceso a las salas VIP de ambas compañías, un beneficio que les brinda la oportunidad de disfrutar una estancia cómoda y segura en el aeropuerto.

**Gracias al JCA, Aeroméxico y Delta han logrado transportar a más de 22 millones de pasajeros a lo largo de cuatro años.**

FOTO: CORTESÍA

NATIVE AD

AEROMEXICO
LA LÍNEA QUE NOS UNE

# ¿QUIÉNES SON LOS 'PANDEMIALS'?

La covid-19 ha trastocado la vida de *baby boomers,* generación X, *millennials* y más. Sin importar la edad, este momento marcará a cada uno de manera distinta.

**POR:** *Juan Carlos Romero Puga*

Usualmente, se piensa que las generaciones son grandes grupos de personas nacidas en una misma época y tiempo, que comparten intereses, rasgos culturales y desafíos comunes. La llegada del nuevo siglo significó un reto para los *baby boomers,* para la generación X y aun para los *millennials,* pues todos debieron enfrentar un mundo cada vez más interconectado que exigía adaptarse a internet, la tecnología digital y las redes sociales, pero que también terminaría marcado por hechos terroristas de impacto global o la crisis económica de 2008.

Sin embargo, comienza a hablarse ya de una generación que, a diferencia de otras, no será definida por los cambios o avances tecnológicos, sino por el impacto de la pandemia de covid-19 que ha confinado a habitantes de todo el mundo en sus hogares y ha trastocado los modelos de interacción social, trabajo, educación y negocio que conocíamos.

El concepto 'pandemial' para definir a quienes les ha tocado vivir esta fase de transición social y crisis económica nace como una etiqueta transgeneracional. Porque no es solo una generación la que está experimentando sus efectos, sino personas de todas las edades han vivido este momento que podría ser un punto de inflexión.

**AÚN NO PUEDE HABLARSE DE UNA GENERACIÓN MARCADA POR LA PANDEMIA, PUES SIGUE VIÉNDOSE DESDE LO COYUNTURAL.**

Pablo Cuartas, doctor en Sociología por la Universidad de París V René Descartes y académico de la Universidad Autónoma de Manizales, en Colombia, estima que 2020 será un referente generacional, pero el antes y el después no estarán marcados por la enfermedad en sí misma o por la crisis económica derivada de esta, pues la humanidad tiene memoria de otras crisis y pandemias.

El último año será recordado porque fue en el que nuestras interacciones más cotidianas, elementales y simples cambiaron sin que aún sepamos hasta cuándo. Dejaron de desarrollarse de manera espontánea y natural para ser mediadas por el cubrebocas, la distancia social y las pantallas.

En un plano aún más profundo, advierte que el nuevo coronavirus será un punto de referencia para todos los que han vivido este momento, pero los marcará de maneras distintas y de acuerdo a la etapa en la que está cada uno. Por ejemplo, la incertidumbre, que era uno de los rasgos característicos de los mayores de 40 años, se verá agudizada por la pandemia, y esto, a su vez, redundará en un mayor conservadurismo en sus decisiones sobre el futuro.

En el caso de los jóvenes, si estos se caracterizaban por la libertad y la soltura con que se movían en el mundo digital, hoy empiezan a mostrar fatiga por la sobreexposición a las pantallas y una nostalgia por lo presencial.

Internet –explica Cuartas– constituía un escape del presente y de las obligaciones, pero ahora estas últimas, ya sea trabajo o clases, se han mudado al entorno digital de manera indefinida. Para los de menor edad, la escuela es un momento clave en la socialización y este proceso fue abruptamente interrumpido por la emergencia sanitaria.

Pero ¿por cuánto tiempo permanecerán estos rasgos? Maruan Soto Antaki, escritor, ensayista en temas de política, filosofía y religión, y autor de la serie *Pensar el mundo,* pone en duda, pese a la insistencia de diversas voces, que la pandemia nos vaya a cambiar para siempre.

ILUSTRACIÓN: EDUARDO RAMÓN TREJO

**Integración.** Financiería ME·XI tiene presencia en 21 estados de la República Mexicana y 34 sucursales atendidas por un sólido equipo de profesionales.

# FINANCIERÍA ME·XI, CRÉDITO QUE IMPULSA EL CRECIMIENTO

## Este 2021, la financiera celebra su 15° aniversario de la mejor manera, ya que se convierte en una de las Súper Empresas.

Financiería ME·XI es una empresa que surge en Monterrey, Nuevo León, con el objetivo de apoyar la economía de los mexicanos, sumándose a esfuerzos de emprendimiento, impulsando proyectos y materializando sueños. Con su portafolio de créditos y seguros adecuados a las posibilidades de los clientes, miles de negocios de todo tipo son una realidad al encontrar el poder financiero para crecer y miles de personas han encontrado el apoyo financiero para emprender.

Pero el compromiso de Financiería ME·XI no se limita a sus clientes, también se ve adentro de su organización. Su filosofía brinda a sus colaboradores programas de beneficios que contribuyen a su calidad de vida. Hoy en día, esta empresa fundada en 2006 genera empleos a través de 34 sucursales distribuidas en 21 estados de la República, que permiten aportar valor, llegando a más familias, adultos mayores, profesionistas y emprendedores que necesitan un apoyo para impulsar su crecimiento.

De la misma forma en que respalda con las mejores tecnologías e innovaciones a sus colaboradores, también tiene una organización sustentada en una cultura de responsabilidad social que alcanza a cada uno de los elementos de su fuerza laboral, además de sectores vulnerables en las comunidades donde opera.

Carlos A. Villarreal (presidente de consejo); Carlos Villarreal (presidente honorario); Sergio Cueva (dir. gral).

Ese compromiso integral con clientes, colaboradores y la comunidad han convertido a Financiería ME·XI en una Súper Empresa que se integra al ranking de TOP Companies de la revista **Expansión**.

**Financiería ME·XI maneja un amplio portafolio de productos financieros, cada uno diseñado acorde a las necesidades específicas de sus clientes.**

FOTO: CORTESÍA

NATIVE AD

FINANCIERÍA ME·XI

# CRV&CO. ES UNA SÚPER EMPRESA HUMANA Y SOSTENIBLE

La firma ofrece servicios de consultoría, asesoría y auditoría en las áreas legal, contable, tributaria y de responsabilidad social, entre otros.

## Con un enfoque en el bienestar de sus colaboradores, grupos de interés y el medio ambiente, esta compañía destaca por promover valores y políticas que la convierte en un lugar donde todos quieren trabajar.

La historia de Corona Rivera Velázquez comenzó a escribirse en 1965 cuando su fundador, Juan Corona Ramírez, estableció los pilares, valores y visión de negocio de este despacho de contadores, que se han mantenido firmes por más de 50 años.

En este tiempo, y con resultados contundentes, la evolución de la compañía ha sido visible hasta convertirse en CRV&Co., firma que brinda servicios de consultoría, asesoría y auditoría en las áreas legal, contable y tributaria, así como de responsabilidad social y sistemas de gestión de calidad, entre otros.

De este modo, tiene presencia a nivel nacional (en la CDMX, Guadalajara, Monterrey y planes de expansión en la República) e internacional, a través de su alianza estratégica con la red IR Global.

Como afirmó su socio director general, Juan Pablo Corona Rivera, todos los servicios de su portafolio son indispensables para el desarrollo, creación y control de las empresas, organismos o instituciones y los ejecutan bajo la filosofía de ofrecer "soluciones sustentables de negocio", para lograr la productividad requerida ante la globalización de los mercados y las economías.

Y más que una filosofía es un compromiso con los Diez Principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la iniciativa por la sostenibilidad corporativa más

NATIVE AD

CRV&Co SOLUCIONES SUSTENTABLES DE NEGOCIO

> **“Me complace confirmar que, durante 2020, reafirmamos el respaldo a los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción”.**
>
> **Juan Pablo Corona Rivera, socio director general de CRV&Co.**

Trabajan para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

grande del mundo, para hacer frente a los desafíos actuales, con pautas universales relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción en sus estrategias y operaciones.

Lo anterior se refleja tanto en el valor agregado que ofrecen a sus clientes, como en sus equipos de trabajo y las comunidades en las que están presentes. Además, esta labor ha dado frutos y ha llevado a CRV&Co. a posicionarse en el Ranking Súper Empresas 2021, por sus prácticas corporativas que impulsan un ambiente laboral positivo.

Para fomentar el orgullo de pertenencia y el desarrollo de su capital humano ejecutan programas que favorecen la calidad de vida y el clima laboral, que tienen alcance en las nuevas generaciones, al hacer eco en los hijos y familiares de los colaboradores. Incluso cuentan con una política de horarios flexibles y un atractivo paquete de compensaciones superiores a las de ley.

De igual manera, destacan por sus buenas prácticas de reclutamiento, inducción y reinducción de personal, así como por su programa “CRV TRASCENDIENDO”. Como explicó su director general, forma parte del Plan de Vida y Carrera para cada uno de sus colaboradores, identificando sus necesidades de capacitación y guiando su crecimiento profesional, además de dar pautas de promoción interna.

“Como parte de estos dos documentos se incluye el apoyo para estudios y financiamiento de maestrías y posgrados, incluso a nivel internacional. Todas han sido de manera presencial, pero está la oportunidad de que se cursen en modalidad virtual, de ser necesario”, señaló el directivo.

También han estructurado un sistema de reconocimiento para colaboradores, fundamentado en las competencias institucionales, y ofrecen capacitaciones adicionales como: prácticas de habilidades organizacionales, superación personal, de seguridad y salud, anti-acoso laboral, psicológico y bullying.

Durante 9 años, han obtenido el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR®) que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE), así como la certificación ISO 9001:2015, la base del Sistema de Gestión de la Calidad.

Asimismo, sus políticas de compras verdes y uso sustentable de los recursos conducen a la compañía a reducir su impacto en el ambiente, al gestionar la correcta disposición de los residuos, que incluso se extendió durante la emergencia sanitaria con una iniciativa de recolección de residuos reciclables a domicilio, y al aprovechamiento de energías renovables; mientras que su alianza con MY World México promueve campañas para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

En materia de inclusión, CRV&Co. mantiene una política de igualdad laboral y no discriminación, apoyada en su código de ética y conducta, con la que se garantiza la igualdad de oportunidades e imparcialidad en la participación equitativa de mujeres y hombres. De este modo, su proceso de reclutamiento y selección está armonizado con su política de igualdad laboral.

Finalmente, su política anticorrupción determina los pasos a seguir en aquellos actos que violen los valores e intereses de la empresa como: derechos humanos, la legalidad de la comunidad, equidad, discriminación y competencia desleal, mientras que su código de ética y conducta rige sus acciones, con honestidad y transparencia en todas sus operaciones.

### VALORES QUE DISTINGUEN A CRV&CO.

- Excelencia
- Compromiso
- Honestidad
- Lealtad
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo

FOTOS: CORTESÍA

SÚPER
EMPRESAS
EXPANSIÓN
2021
TOP
companies

# LA NUEVA FLEXIBILIDAD LABORAL

Las empresas se alistan para abrazar el *home office*, la autogestión y los liderazgos empáticos.

**ILUSTRACIÓN DE PORTADA:**
FRANCISCO CORTÉS

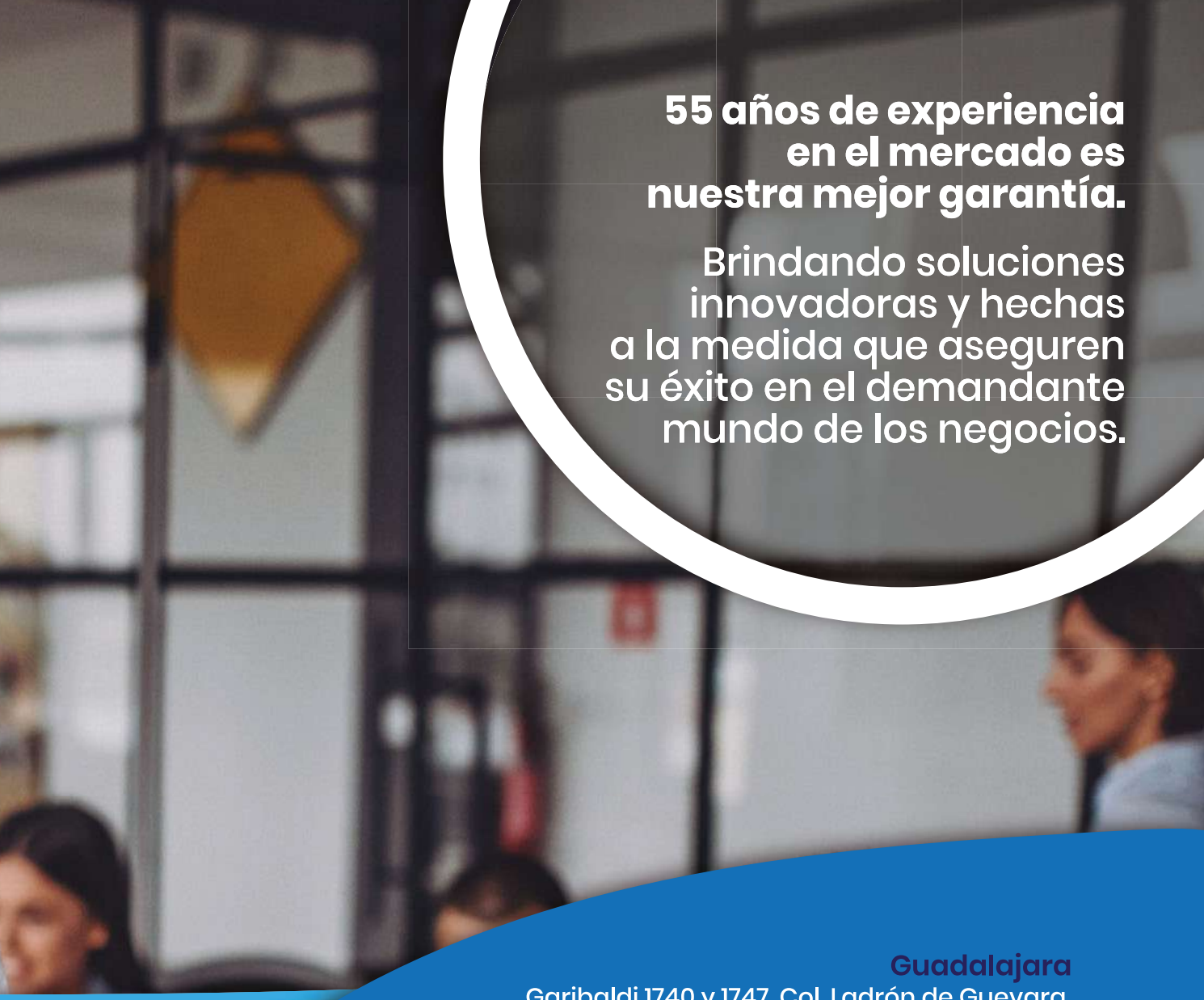
**PRESENTADO POR:**

CRV&Co
SOLUCIONES SUSTENTABLES DE NEGOCIO

c-r-v.com.mx

# Profesionalismo que se traduce en resultados

CRVCO crvmx crv_lea



**55 años de experiencia en el mercado es nuestra mejor garantía.**

Brindando soluciones innovadoras y hechas a la medida que aseguren su éxito en el demandante mundo de los negocios.


**Guadalajara**
Garibaldi 1740 y 1747, Col. Ladrón de Guevara
C.P. 44650 Guadalajara, Jal. México
(33) 3615 4283 | (33) 3615 6954

**Monterrey**
Edificio VAO 2, Calle David Alfaro Siqueiros #104 piso 10 suite 1005,
Colonia Valle Oriente, San Pedro Garza García, N.L. C.P. 66269
(81) 8363 8878 | (81) 8363 6948

**Ciudad de México**
Laguna de Términos 221, Torre B Piso 12-1204
Col. Anáhuac, Miguel Hidalgo C.P. 11520, C.P. 11520
(55) 5278 4330


RGLOBAL
MEMBER FIRM

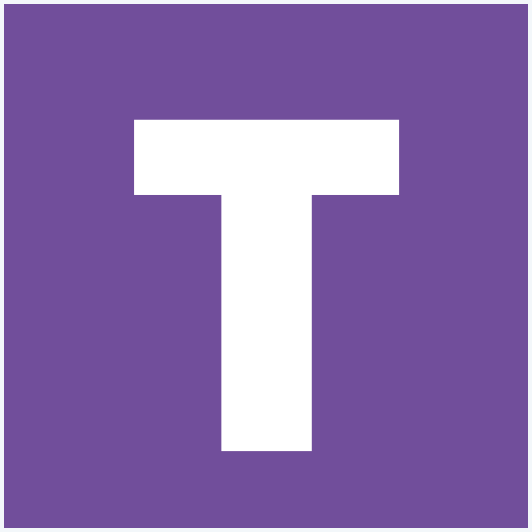
ISO 9001:2015

ESR EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

# MODELO HÍBRIDO

A mayor flexibilidad y confianza a distancia, mayor será la responsabilidad y el compromiso de los empleados. ¿Será el fin del trabajo de 9 a 6?

**POR:** Nancy Malacara



Todo empezó con una encuesta. Sodexo, la multinacional de servicios de beneficios para empleados, preguntó a 57% de sus trabajadores en varios países si querían seguir laborando desde casa o de manera presencial, a partir de este año.

Las respuestas guiaron el rumbo a seguir para la empresa. El 40% respondió que quiere seguir haciendo *home office,* otro 40% se inclinó por un esquema combinado y acudir a la oficina una o dos veces por semana o en casos que requiera la relación cara a cara, mientras que el 20% restante sí se ve en la presencialidad, debido a la esencia operativa de su puesto.

"La nueva tendencia para las empresas es operar bajo un modelo híbrido que combine el trabajo remoto con el formato presencial", dice Roxana Aguirre, directora de Recursos Humanos de Sodexo México. La empresa hizo un mapeo para saber qué posiciones debían seguir siendo presenciales y cuáles no, en el que consideró las distancias en la Ciudad de México y los tiempos de traslado, las necesidades e intereses de cada trabajador y las funciones de cada posición.

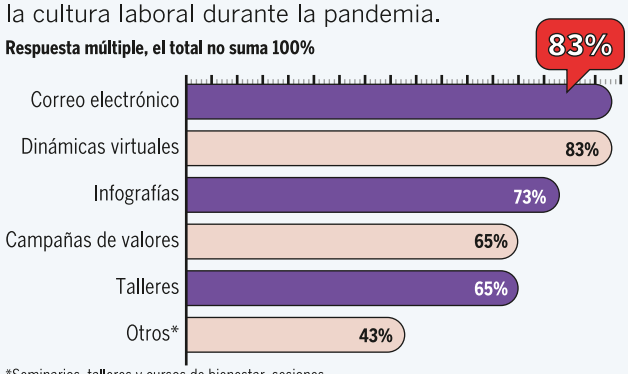
"Antes creíamos que las personas en atención a clientes, en cobranza y ventas debían ir a la oficina por la interacción que tenían con otras áreas, pero después de un año de pandemia aprendimos que no es así. Si se les da las herramientas adecuadas, no tendrán ningún obstáculo para poder realizar sus actividades", apunta Aguirre.

Un modelo híbrido de trabajo conlleva escuchar a los trabajadores y navegar con una bandera permanente de flexibilidad. Ahora los empleados pueden elegir dónde trabajar y cómo hacerlo. Pero el modelo tiene sus límites.

**ESTRATEGIA EN LA CONTINGENCIA**

Mecanismos implementados para fortalecer la cultura laboral durante la pandemia.

**Respuesta múltiple, el total no suma 100%**




*Seminarios, talleres y cursos de bienestar, sesiones de comunicación, planes de reconocimientos en especie, entre otros.

**FUENTE:** TOP Companies.

“Las empresas nunca podrán ofrecer un trabajo remoto a puestos operativos y de manufactura. Lo que sí pueden hacer es mantener elementos adquiridos en la pandemia que han sido funcionales para poder subsistir, reducir costos y ampliar su operación”, dice Antonio Sancho, profesor de Dirección de Personal del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). El especialista señala que la mayoría de los puestos de trabajo serán remotos o mixtos, pues las organizaciones ya descubrieron la reducción de costos, el aumento de la productividad y la satisfacción que genera en algunos empleados.

Los colaboradores con puestos presenciales tendrán nuevas dinámicas. “Deberán registrar su asistencia al edificio en una *app* que se desarrolló internamente para validar su salud. Se les comunicará los horarios escalonados para la entrada y salida de la jornada laboral. El desplazamiento dentro del edificio deberá ser mínimo, teniendo preferentemente reuniones virtuales. Se suspenderán las reuniones informales, así como festejos y se harán aplicaciones aleatorias de pruebas PCR para reducir el riesgo de contagio”, detalla Nora Villafuerte, VP de Recursos Humanos de Nestlé.

Sodexo también está desarrollando una aplicación que espera lanzar en los próximos meses, para que los empleados que asistan a la oficina decidan qué lugar quieren ocupar, si van a necesitar una sala de juntas y en qué horario, a fin de no rebasar el 30% de personal permitido en esquema presencial o híbrido.

El número de trabajadores en cada modalidad dependerá del giro de la empresa.

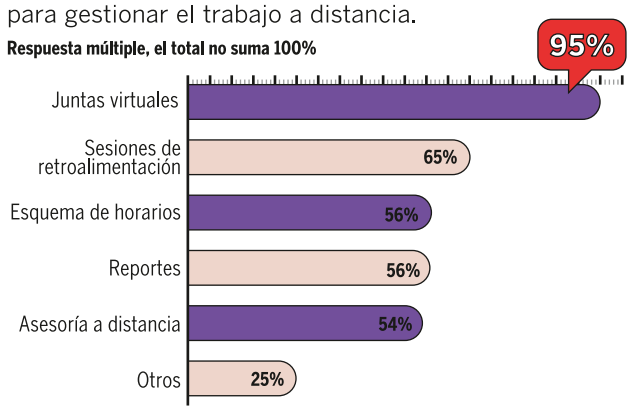
Por ejemplo, de los 11,700 colaboradores que tiene Ford en México, unos 2,000 estarán en *home office* permanente porque el resto labora en las plantas de la automotriz. De los 34,522 empleados de Citibanamex, alrededor de 15,000 quedarán en formato presencial, debido a la naturaleza del negocio bancario. Y de los 1,500 trabajadores de Novartis México solo las 60 personas que trabajan en el laboratorio de la compañía farmacéutica estarán en modalidad presencial.

Tampoco es una regla. La propuesta de valor al empleado debe anclarse en la flexibilidad y en la confianza. Así lo considera Juan Domínguez, director corporativo de Recursos Humanos de Citibanamex, al explicar que, para el banco, el modelo híbrido se tiene que adaptar a dos pilares: el cliente y el trabajador.

**UN LIDERAZGO MÁS PRESENTE**

Lineamientos que implementó la organización para gestionar el trabajo a distancia.

**Respuesta múltiple, el total no suma 100%**




**FUENTE:** TOP Companies.

“Si esto fuera una ecuación matemática, todo está en función de la atención óptima y adecuada, con un servicio extraordinario al cliente, y quien da ese servicio es el empleado. Por eso, estamos entrenando a gente interna para que haya una adaptabilidad al modelo híbrido, según cada puesto, y que las personas puedan tomar posiciones diferentes, con base en sus necesidades particulares”, puntualiza.

Para que un colaborador se quede en el esquema de *home office* no solo influye la condición del puesto.

Carlos Valdez, director de Recursos Humanos de Ford México, valora el entorno personal de cada empleado, si vive con adultos mayores a su cuidado, si tiene hijos, si padece alguna enfermedad, si vive lejos de la oficina o si se traslada en transporte público, por ejemplo.

Para saber estos factores, las organizaciones deben fortalecer la escucha activa, acercarse a su personal y hacer uso de las herramientas que tienen a su alcance para trazar un modelo híbrido funcional.

Entre las metodologías que usaron empresas como Ford, Sodexo, Nestlé, Citibanamex, Novartis y Natura está la encuesta, la entrevista, los *focus groups*, el diseño de experiencia, los métodos ágiles, los equipos Scrum, las videoconferencias abiertas y la formación de células de trabajo.

“Parte de la estrategia que tenemos en Natura está enfocada en tener una cultura de agilidad y eso empezó antes de la pandemia, pero cayó muy bien en el contexto

**94%**

**DE LAS SÚPER EMPRESAS USÓ COMO HERRAMIENTA LOS COMUNICADOS PARA PROMOVER EL CUIDADO DE SALUD ENTRE SUS COLABORADORES.**

del teletrabajo porque nos ha permitido ser más eficientes. Lo que queremos es trabajar de manera más inteligente para que lleguemos a resultados con calidad. Que la gente entienda cuál es su propósito y lo conecte con la organización", indica Víctor Palomo, director de Recursos Humanos de Natura México.

En opinión de Valdez, entre menos reglas haya es mejor. El empleado pospandemia –de cualquier nivel– necesita más autonomía para que él mismo organice sus tiempos. Lo importante, dice, no es poner tanta atención en dónde trabaja o en qué horario, sino en el resultado.

"Con el modelo híbrido, una persona puede decidir si quiere empezar su jornada a las nueve de la mañana y terminar a la una de la tarde. O si al siguiente día trabaja más horas, pero toma el viernes, por un tema personal. También si ciertos días prefiere ir a la oficina. Todo esto va a ser manejable con el líder", afirma Eduardo Potenza, director de Recursos Humanos de Grupo Novartis.

## LOS RETOS DE LA DESCONEXIÓN DIGITAL

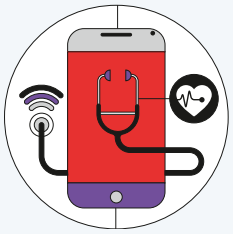
El principal desafío del trabajo remoto es no fomentar el *burnout* o el 'síndrome de estar quemado', pues el auge del *home office* ha estado marcado por más horas de trabajo. "Por dar seguimiento a los empleados y tener ciertas constantes en la productividad, el horario de trabajo se puede extender. Las empresas tienen que ser muy cuidadosas para respetar el derecho a la desconexión digital. Por eso se requieren líderes eficientes con habilidades transversales, que sean más integradores y que logren ser empáticos con los empleados, aunque no se vean", comenta Sergio Porragas, director de Operaciones de OCC Mundial.

Palomo admite que en Natura les ha costado delimitar una estrategia puntual que garantice el derecho a la desconexión digital. Al ser una empresa brasileña, es necesario pactar juntas con personas de diferentes países y horarios. Además, tienen distintas necesidades de operación, tanto internas como de atención a las vendedoras directas.

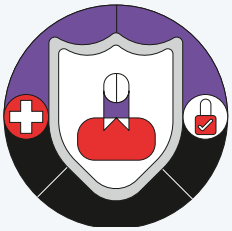
**GRÁFICOS :** OLDEMAR GONZÁLEZ

**En la salud y en la enfermedad**

Estrategias implementadas para apoyar a los colaboradores en caso de sufrir contagio.

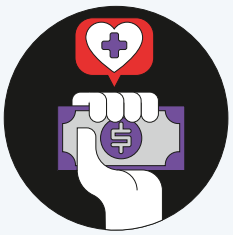


**75%** ASESORÍA MÉDICA EN LÍNEA.



**69%** SEGURO DE GASTOS MÉDICOS.

**54%** REUBICACIÓN DEL COLABORADOR PARA AISLAMIENTO.



**28%** PAGO DE TRATAMIENTO.

**FUENTE:** TOP Companies.

Sin embargo, la firma cosmética busca el balance entre la vida personal y la profesional. Hasta ahora, ha estipulado que los viernes no hay reuniones a nivel regional. Se habilitaron los espacios libres para hora de comida y pausas ocasionales para que las personas atiendan temas personales. "Es complejo porque hay tantos contextos como colaboradores. Hay personas que necesitan preparar a sus hijos para conectarse a las clases en línea. Ellos empezarán un poco después que aquellos que prefieren adelantar su día y terminar antes. Tenemos que encontrar cuáles son los lineamientos que nos ayuden a reforzar la estrategia de desconexión porque todavía tenemos brechas", reconoce.

A través de una encuesta interna de satisfacción, Natura detectó que una de las preocupaciones del talento es el tiempo que dedica al trabajo y la cantidad de proyectos que se inician en la compañía. Por eso, la expectativa de la firma este año es ser más selectiva en los proyectos que emprende como organización, de tal forma que la cantidad y el tamaño no interfieran con el índice de satisfacción del personal, que este año fue de 91 puntos sobre 100.

"Vemos que hay gente que sigue conectándose más de ocho horas, y eso nos preocupa porque, aunque es un nivel de entrega que agradecemos y el nivel de compromiso genera productividad, creemos que no es sostenible", agrega Palomo.

La clave para que el modelo funcione está en la educación en el liderazgo. Porragas y Sancho aconsejan invertir en capacitación para formar líderes que prediquen con el ejemplo y aprendan a confiar en equipos de modelo híbrido. Si las empresas ceden el control, la gente es más eficiente y puede continuar con bienestar.

Así lo hizo Ford. La automotriz ya tiene una cultura interna establecida en la que se prohíben las juntas, *mails* y mensajes de WhatsApp después de las 5 de la tarde.

Valdez cuenta que todos los líderes están en un proceso de certificación para ayudarlos a gestionar de mejor manera a los equipos virtuales. "Se trata de educar al empleado para lograr esta desconexión, pero empezando por el supervisor para que este no sea la fuente", refiere. La empresa mejoró 13 puntos porcentuales en su encuesta bienal, en cuanto a satisfacción de empleado, que se traduce en un resultado sobre 89% de satisfacción, así como una rotación menor a 2% a nivel nacional.

## ¿DIFERENTES BENEFICIOS?

Eduardo Potenza señala que los beneficios laborales se ofrecerán según la modalidad de trabajo. Para el equipo híbrido de Novartis habrá apoyos para que puedan desempeñar su labor a distancia, y esto incluye los pagos de 450 pesos al mes por servicio de luz e internet. Y para el equipo de laboratorio habrá pagos de guardería personal y de movilidad privada para que no usen el transporte público.

"Las empresas deben preocuparse por la capacitación a sus empleados. Ahora más que nunca tienen que desarrollar nuevas competencias e incentivar a los colaboradores a que tengan un aprendizaje continuo. Con el modelo híbrido, la forma de contratar estará más enfocada en las habilidades transversales, por ello, el conocimiento constante va a ser clave en el futuro", advierte Porragas.

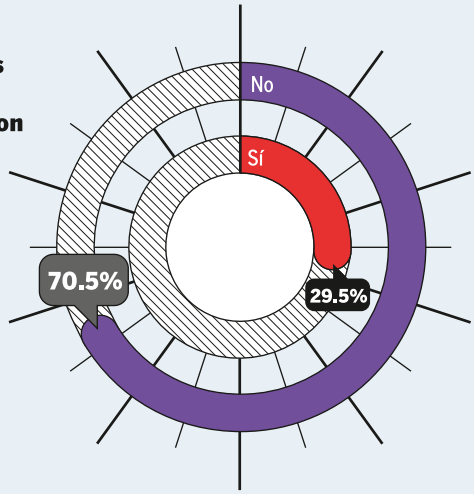
El equipo de Nestlé ya está analizando su oferta de compensación y beneficios para alinearla a los esquemas de trabajo, a fin de que sea más personalizada. Hoy, la firma en México cuenta con la iniciativa Bienestar Integral para sus 14,000 empleados. La plataforma contiene audios, lecturas, acceso a *webinars*, meditaciones y clases de yoga. Asimismo, se brindó a los colaboradores la opción de tener terapias individuales con expertos en la materia. "Integramos una medición de bienestar en nuestras encuestas internas que nos permite ver la evolución y el impacto de esta iniciativa. Los resultados han sido positivos", asegura Villafuerte, sin dar una cifra.

Para Aguirre, las empresas ya no deben quedarse con ofertas de valor estereotipadas y lineales, donde solo se da a los trabajadores un seguro de gastos médicos y beneficios iguales para todos. Ahora, como compañías promotoras de calidad de vida tienen que ser mucho más flexibles.

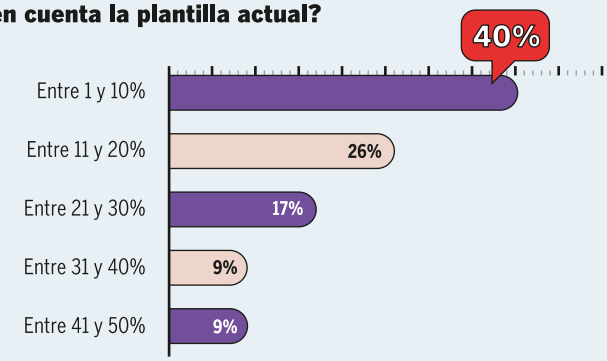
Sodexo prefirió darle el control al trabajador, en cualquier modalidad. Lo hizo poniendo a su disposición una gama de beneficios para que cada uno elija las actividades y los incentivos que más se acoplan a su estilo de vida y a sus intereses.

Cuidar al trabajador no es una moda que llegó con el covid-19, sino la pauta que marcará la nueva forma del trabajo. Ahora, los desafíos en un modelo híbrido son generar espacios de colaboración en terrenos poco explorados, usar la tecnología a favor de las organizaciones, llevar el humanismo a la realidad virtual, tener una comunicación asertiva y no olvidar que el liderazgo basado en la flexibilidad y la confianza es primordial en un modelo funcional.

**Proporción de empresas consultadas que realizaron recorte de personal debido a la pandemia.**




**¿Cuál es el porcentaje de colaboradores despedidos tomando en cuenta la plantilla actual?**




Respuestas sobre el número de empresas que respondió afirmativamente que realizó algún recorte de personal debido a la pandemia.

**FUENTE:** TOP Companies.

CRV&Co
SOLUCIONES SUSTENTABLES DE NEGOCIO

# Somos especialistas en crear soluciones

Guadalajara · CDMX · Monterrey

CRVCO crvmx crv_lea c-r-v.com.mx

# SUSCRÍBETE

**$199***

**INCLUYE:**
3 ediciones impresas
CLAVE: EXPMAY3M21

**$449***

**INCLUYE:**
6 ediciones impresas
CLAVE: EXPMAY6M21

**$749***

**INCLUYE:**
12 ediciones impresas
CLAVE: EXPMAY21

**CONTÁCTANOS**

(55) 9177 4342, whatsapp: (55) 14103361 o ingresa a: http://tienda.grupoexpansion.com/ y haz tu compra en línea o escríbenos a: servicioaclientes@grupoexpansion.com

**Promoción válida del 1 al 31 de mayo de 2021.** La oferta sólo aplica para suscriptores nuevos dentro de la República Mexicana. Si ya eres suscriptor, pregunta por nuestras promociones de renovación. *Precio con renovación automática.
**Términos y condiciones:** http://tienda.grupoexpansion.com/pages/terminos-y-condiciones

BAYER

# EL SECRETO DE LA PRODUCTIVIDAD ESTÁ EN EL *ENGAGEMENT*

Mantener la interacción entre los equipos y fortalecer el compromiso de los colaboradores impulsaron el resultado de Bayer, que este año comparte el primer lugar con Nestlé México.

**POR:** Mara Echeverría

**CERCANÍA.** Manuel Bravo destaca la importancia de la comunicación para mantener el compromiso.

Bayer ha logrado modificar su modelo de trabajo para mantener su capacidad operativa en medio de las nuevas dinámicas que se generaron con la llegada del coronavirus. La compañía estableció dos objetivos a partir de los cuales desarrolló una estrategia para definir las acciones a emprender. Manuel Bravo, presidente y director general de Bayer en México, comenta que la primera fue cuidar la salud de los empleados. La segunda, evitar las interrupciones para mantener la comunicación con los clientes, ya que los dos brazos de negocio de la empresa, el alimentario y el de la salud, fueron considerad0s como parte de las industrias esenciales.

La compañía, de cara a la nueva normalidad, desarrolla la estrategia para el regreso a las oficinas combinada con las acciones que han implementado para mantener el distanciamiento social y que han permitido tener buenos resultados operativos en todas las divisiones de la empresa.

**EXPANSIÓN: ¿Cómo trabajaron para mantener las operaciones en *home office* y, al mismo tiempo, cuidar de los colaboradores?**

**MANUEL BRAVO:** La clave mayor de seguir operando y estar muy alineados fue mantener una cercanía y una comunicación constante que nos permitió identificar las necesidades que se daban trabajando desde casa. En términos de negocio, también hubo muchos cambios, tomamos riesgos para mantener cercanía con los clientes. No paramos ningún lanzamiento, congresos ni reuniones con distribuidores, aunque pasamos claramente todo de lo físico a lo virtual. Y en ese sentido, una meta que teníamos de transformar digitalmente el negocio, que teníamos planteada lograr en dos o tres años, la logramos en este.

**FOTO:** CORTESÍA

## LAS CLAVES DE UNA SÚPER EMPRESA:

**1**

**Cuidar al talento**, sus ganas de crecer y de desarrollo. Bravo señala que de nada sirven las mejores estrategias y los mejores productos si la organización no está comprometida. Para conseguirlo, la empresa apuesta por la eficiencia, el liderazgo y la flexibilidad.

**2**

**Inculcar el propósito de la compañía**, el porqué de las cosas que hace la empresa. "El estar participando en segmentos o en industrias tan relevantes para la humanidad, hace que la gente quiera levantarse cada mañana a dar lo mejor de sí", dice el directivo.

**3**

**Apostar a la innovación,** la tecnología y la experimientación de nuevos modelos de negocios. Esta forma de hacer las cosas permite llegar a soluciones disruptivas para el negocio y el equipo de trabajo.

**E: De estas dinámicas, ¿cuáles mantendrán en el regreso a las oficinas?**
**MB:** Un equipo trabaja para definir esta próxima normalidad. Hicimos un piloto antes de que la Ciudad de México se volviera a ir a rojo, que corrió en octubre y en noviembre y, básicamente, los fundamentos que estamos viendo son flexibilidad, es decir, vamos a dar total flexibilidad para que el empleado vaya a la oficina uno o dos días a la semana. La estructura de la oficina va a cambiar. Si antes teníamos lugares asignados, ahora, muy probablemente, van a compartir y tendremos muchas más salas de juntas, más lugares de conversación y de diálogo, porque eso es lo que se va a hacer. Estamos impulsando una aceleración cultural, que premie la innovación y la experimentación, que premie ser más rápidos en la toma de decisiones y la confianza.

**E: ¿Cómo promueve y garantiza que los empleados logren un balance en el trabajo y la vida personal?**
**MB:** Hemos estado haciendo campañas muy fuertes para evitar la fatiga laboral, en la que empoderamos a toda la organización para que tuvieran conversaciones con sus equipos y vieran la manera como pudiéramos balancear mejor el trabajo y la vida personal de cada uno, ya sea empezando un poco más tarde, fijando horas de trabajo, horas de comida, evitando reuniones los viernes... Cada equipo fue poniendo

**GANADOR**
**MÁS DE 3,000**
**COLABORADORES**

sus propias condiciones y es una campaña muy exitosa que se ha expandido en la empresa a nivel global y que nació en México.

**E: ¿Qué programas o estrategias han implementado para cuidar la salud mental de los colaboradores?**
**MB:** Creamos programas, por ejemplo, para que la gente pudiera tomar yoga, ejercicio y nutrición. Fue una plataforma en la que a nuestros empleados se les daban diferentes horarios para que pudieran tomar este tipo de clases, para que pudieran tomar terapias psicológicas si fuera necesario. Esta es una plataforma en constante renovación porque la pandemia nos ha movido a diferentes etapas. Tratamos de replicar los eventos clave para la gente y para poder seguir siendo un solo equipo; hicimos, por ejemplo, una fiesta de disfraces y de muertos que, normalmente, hacíamos en físico. Esto nos permitió seguir operando como un solo equipo.

**E: ¿Qué medidas han impulsado para mantener informados a los colaboradores?**
**MB:** Ayudamos a través de nuestro equipo médico, que estuvo y está al pendiente 24 horas los siete días de la semana. Logramos acuerdos con hospitales para que hubiera disponibilidad en caso de que alguien lo requiriera. Les mandamos oxímetros a todos nuestros empleados vulnerables para que estuvieran alerta, por si había una situación que se complicaba, en términos de bienestar y de salud.

**E: ¿Los cambios y estrategias implementados han permitido crecer la productividad?**
**MB:** Hay diferentes maneras de medir el resultado del negocio, que fue muy positivo. Crecimos doble dígito básicamente en las tres divisiones por el compromiso de los colaboradores con la organización. Es este diálogo y esta comunicación lo que permite a la organización ir evolucionando en la manera como se trabaja.

PFIZER

# ENTRE LA PRODUCCIÓN Y EL CUIDADO A LOS EMPLEADOS

La empresa biofarmaceútica mantiene a los colaboradores trabajando a distancia y prevé que, con el regreso a las oficinas, la dinámica combinará el teletrabajo con los esquemas presenciales.

**POR:** Mara Echeverría

La pandemia significó el paro de muchas industrias, pero no para Pfizer. La farmacéutica se encuentra en la primera línea del combate al coronavirus, de la mano de la investigación científica; por lo que, mantener las operaciones, la productividad de la compañía y cuidar a los empleados ha sido un trabajo constante.

Constanza Losada, presidenta y directora general de Pfizer México, quien llegó a la dirección de la empresa en abril del año pasado, durante la primera oleada de covid-19, reconoce que la compañía ha enfrentado diversos retos que pusieron a prueba su capacidad para adaptar su dinámica laboral y hacer frente a la emergencia sanitaria.

**EXPANSIÓN: ¿Cómo mantiene la compañía la comunicación en esta 'nueva normalidad'?**
**CONSTANZA LOSADA:** Desde hace un año que adoptamos el teletrabajo y suspendimos el acceso a las oficinas, nos hemos logrado adaptar a una interacción completamente digital en la que tratamos de sacar el mayor provecho posible al tiempo laboral. Si bien estamos frente a una computadora durante toda la semana, tratamos de mantener un contacto cercano con los colaboradores, tener momentos en los que podamos conversar, contarnos cómo nos va y tratar de emular la dinámica presencial, que era tan enriquecedora.

**E: ¿Cuáles de estas nuevas formas de trabajo mantendrán cuando cambie el semáforo epidemiológico?**
**CL:** Estoy segura de que el teletrabajo es una práctica que llegó para quedarse. Si bien apreciamos la interacción cara a cara, me parece que el trabajo remoto facilita mucho los tiempos entre los colaboradores y permite tener un mejor balance de trabajo y vida personal. También hemos experimentado con las conferencias virtuales dar talleres y capacitaciones internas y hasta para conocernos más entre nosotros, a pesar de estar a decenas o cientos de kilómetros de distancia. Yo creo que estos modelos permanecerán en un futuro y que, una vez que podamos retomar las actividades presenciales, crearán un modelo híbrido

## LAS CLAVES DE UNA SÚPER EMPRESA:

**1**

**Las políticas de diversidad e inclusión**, que Losada considera que han transformado a Pfizer en un espacio de equidad e innovación, son el primer paso para tener un clima laboral positivo.

**2**

**Apertura.** Estar abierta a la autoevaluación constante y la incorporación de políticas y buenas prácticas para satisfacer las necesidades de las personas de manera profesional y personal. A esto se suman los liderazgos empáticos y sensibles a las necesidades de los equipos de trabajo.

**3**

**Comunicación efectiva.** La biofarmacéutica ha organizado charlas para proveer información continua a los colaboradores y mantener activa la comunicación. Cada canal de comunicación se mantiene de manera directa dentro de cada equipo de trabajo.

**FORMA DE TRABAJO.** Constanza Losada señala que el esquema de trabajo será un modelo híbrido entre *home office* y presencial.

muy interesante, incorporando lo mejor de ambos esquemas de trabajo.

**E: ¿Cómo han hecho que la comunicación entre los equipos de trabajo sea efectiva pese a la distancia?**
**CL:** Uno de los principales retos al que nos hemos enfrentado en estos meses ha sido mantener las operaciones a pesar de la emergencia sanitaria, lo cual nos ha arrojado resultados exitosos reforzando que el ADN de Pfizer está en la innovación y en nuestra capacidad de adaptación al cambio. Gracias al trabajo a distancia, hemos hallado que el valor no está en la oficina, sino en el compromiso y la entrega de nuestros colaboradores. Sin duda, nuestra fuerte cultura organizacional ha sido clave en estos momentos tan desafiantes.

Asimismo, gracias a la tecnología y al trabajo extraordinario de todos los equipos de Pfizer México, hemos sorteado con creces estas barreras y hemos logrado mantener la operación de la compañía de forma óptima. La tecnología ha sido un factor crítico para mantener la comunicación efectiva entre nuestra comunidad, ya que realizamos videoconferencias de manera constante por Webex y utilizamos aplicaciones como Yammer y Microsoft Teams para agilizar nuestros tiempos. Es importante mencionar que además brindamos capacitaciones en diversos aspectos, a través de una plataforma llamada Power2Learn, la cual tiene cursos para una gran variedad de perfiles. Estos cursos sirven de gran apoyo para cada uno de nuestros colaboradores.

**GANADOR**
**500 A 3,000**
**COLABORADORES**

**E: ¿Qué programas o estrategias han implementado para cuidar la salud mental de los colaboradores?**
**CL:** Trabajamos de manera colaborativa para el bien común de toda nuestra comunidad en Pfizer México. En este sentido, preocupados por la salud emocional y física de todos nuestros colegas, por ejemplo, hemos creado un programa de asistencia llamado Healthy Pfizer Living, el cual está diseñado para ayudar a nuestros colegas y sus familias a estar y mantenerse saludables durante el confinamiento. Actuar con integridad, ética y promover la inclusión y la diversidad es el primer paso para tener un clima laboral positivo, además de estar abiertos a la autoevaluación constante y la incorporación de políticas y buenas prácticas para satisfacer siempre las necesidades de las personas de manera profesional y personal. Uno de nuestros pilares estratégicos es poder liberar el potencial de nuestra gente; el desarrollo del talento es una de nuestras prioridades.

**E: ¿Cuáles son las cinco claves que consideran, los han convertido en una súper empresa?**
**CL:** Somos una empresa que durante más de 170 años de existir hemos sido aliados naturales de la investigación, el conocimiento, la innovación y, por supuesto, la ciencia. Este último rubro también se beneficia de la diversidad, ya que las empresas que tenemos colaboradores con diversas perspectivas y promovemos opiniones diversas elevamos nuestro potencial para resolver problemas altamente complejos, y un ejemplo de esto es la vacuna contra el covid-19, con la que hemos obtenido resultados alentadores, impulsados por esta dinámica de trabajo.

**FOTO:** BRUNO SÁNCHEZ

COVESTRO

# AUTOGESTIÓN EN TIEMPOS DE COVID-19

Para que el esquema a distancia fluyera, la empresa dio a cada área la libertad para organizarse y establecer sus propias dinámicas de trabajo. Y el clima laboral mejoró con respecto a 2019.

**POR:** Ivet Rodríguez

Antes de que todas las oficinas tuvieran que cerrar durante meses por la llegada del coronavirus, la flexibilidad laboral ya había sido un tema candente en las áreas de Recursos Humanos de las empresas. El informe de tendencias de talento global de 2019 de LinkedIn ya la mencionaba como una de las cuatro tendencias que empezaban a revolucionar la dinámica laboral: los empleados querían tomar decisiones sobre cuándo y dónde trabajar. Y la tecnología ya abría la puerta a diferentes tipos de flexibilidad, como trabajar un día a la semana desde casa, por ejemplo.

Covestro, empresa de origen alemán que fabrica polímeros para vehículos, calzado, muebles y colchones, había explorado esta tendencia desde 2015. "Entonces abrimos la posibilidad de que los empleados organizaran su horario en función de su dinámica personal y laboral, y trabajaran desde casa un día a la semana", dice Arturo Molina, director general de Covestro.

En ese entonces, Molina nunca pensó que, cinco años después, el trabajo remoto le permitiría a la empresa mantener operaciones en medio de un cierre masivo de oficinas. "No hay un libro que diga: en caso de pandemia siga estos tres pasos y listo. Hemos tenido que reinventar sobre la marcha todo lo que hacíamos", añade.

La oficina de Covestro, instalada en uno de los pisos de un edificio de WeWork en Polanco, en el norponiente de la Ciudad de México, está cerrada desde marzo de 2020. Hace un año, la centena de empleados que trabajaba en el corporativo y algunos de los 200 que laboran en la planta de Ecatepec, Estado de México, tomaron sus sillas, computadoras, teclados y audífonos y se fueron a trabajar a su casa.

## LAS CLAVES DE UNA SÚPER EMPRESA:

**1**

**Enfoque en las personas.** Trabajar por objetivos y resultados, más que por horarios, pone a las personas en el centro de la estrategia. La pregunta es qué necesitas como empleado para trabajar mejor. No hay una respuesta única porque cada quien tiene una dinámica personal y laboral diferentes, por lo que tampoco tiene sentido pensar en un esquema único. La clave es permitir que las personas y los equipos se autogestionen según sus necesidades.

**2**

**Pautas y guías.** Incluso una cultura flexible de trabajo requiere un sistema. Las empresas necesitan encontrar las herramientas y los procesos adecuados, aprender a evaluar la productividad y comunicar las expectativas con claridad. Una política de trabajo remoto debe incluir quién puede teletrabajar, con qué frecuencia y en qué horario. Para Covestro, fomentar la desconexión ha sido clave para mantener la productividad.

**3**

**Comunicación.** Apoyar el adecuado intercambio de ideas es fundamental. Es una buena idea establecer mecanismos y periodicidades para comunicar ciertas cosas. Covestro diseñó reuniones quincenales de 15 minutos para abordar temas corporativos, boletines semanales con consejos de ergonomía y reuniones trimestrales con todos los miembros de la organización para informar resultados.

**CALIDAD DE VIDA.** Arturo Molina, director de Covestro, señala que la pandemia enseñó que la flexibilidad y el balance son redituables.

"Hemos funcionado bien desde entonces", dice Molina. La rotación bajó 45% en 2020 frente al año previo y el resultado de la última encuesta de clima laboral mejoró 2% respecto a diciembre de 2019. La flexibilidad ha sido buena para Covestro. Está asociada con resultados laborales positivos, como la atracción y la retención de talento y un mayor compromiso organizacional y desempeño laboral. "En todo estos meses, pese a que no hemos tenido contacto físico, no hemos dejado de entregar un solo pedido a los clientes", añade.

Pero para que el esquema funcionara, la empresa tuvo que abrir la puerta a la autogestión. "La clave fue dar a cada área la libertad de organizarse y establecer su dinámica de trabajo", dice Antonio Bello, director de Recursos Humanos de Covestro. "Creo que el mayor aprendizaje que nos dejó todo esto ha sido ver cómo podemos soltar. Recursos Humanos marca una guía, pero los pormenores los resuelven los gerentes", precisa.

GANADOR
MENOS DE 500
COLABORADORES

## ¿QUITAR LA OFICINA?

Después de un año de estar completamente inmersos en el teletrabajo, la compañía enfrenta el dilema de si vale la pena o no mantener una oficina semivacía. Si bien muchos extrañan la colaboración que puede suceder en este espacio, también valoran la libertad de trabajar de forma remota. "Hay un cambio de mentalidad provocado por la pandemia", dice el director general de Covestro. "La gente dice: 'Extraño la oficina, pero también me gusta trabajar en mi casa'", añade.

Una encuesta reciente de clima laboral, hecha por el área de Recursos Humanos de Covestro, encontró que 72% de los empleados está abierto a trabajar en un esquema flexible, que combine el *home office* con horarios escalonados en la oficina.

Aunque Twitter ya anunció que sus empleados pueden trabajar desde casa para siempre, y Facebook planea trasladar a la mitad de su fuerza laboral al trabajo remoto permanente en los próximos 10 años, cambios como estos permanecerán fuera de discusión para muchas otras empresas.

"Las oficinas tendrán que cambiar de propósito, pero no creo que desaparezcan. Al menos no la nuestra, es el crisol en donde surgen muchas ideas", reconoce Molina. "Si queremos mantener una cultura de trabajo fuerte, que, al final, es lo que nos diferencia de otras organizaciones similares en giros y tamaños, tenemos que cuidar que estos momentos de contacto físico se mantengan", añade Bello.

La compañía ya prepara un nuevo esquema de trabajo para su equipo, que permita, por ejemplo, iniciar sesión desde casa, pero tener acceso a las instalaciones físicas de la empresa, rediseñadas, cuando surja la necesidad de hacer reuniones de equipo o juntas con clientes, o simplemente porque quieren trabajar fuera de casa un día.

La flexibilidad laboral, que antes de la pandemia ya estaba en la parte superior de la lista de prioridades de los *millennials* y la generación Z al evaluar un trabajo frente a otro, ahora es mucho más valorada por las demás generaciones.

"La pandemia nos ha demostrado que todos podemos trabajar desde cualquier lugar y la flexibilidad laboral permite vivir una vida más balanceada al tener un mayor control del tiempo", apunta Bello.

Y eso, en última instancia, beneficia a todo el negocio. "Hay una ventaja competitiva en cualquier cosa que haga que los empleados te miren y digan: 'Esto suena como un gran lugar para trabajar'", concluye Molina.

**FOTO:** JESÚS ALMAZÁN

# EL TRABAJO EMOCIONAL DEL LÍDER, CLAVE PARA SALIR ADELANTE

**LAILA CHARTUNI,**
**PRESIDENTA DE TOP COMPANIES**

El factor emocional ha tenido un impacto mayor que el que mucha gente cree durante la pandemia. Así lo evidencian los resultados que hoy observamos fruto del análisis de los más de un 1.2 millones de cuestionarios que hemos aplicado en TOP Companies para realizar el ranking de 'Súper Empresas 2021'.

Son varios los aspectos que han permitido que estas compañías no solo hayan sobrevivido a lo adverso del entorno, sino que estén saliendo fortalecidas. Podemos mencionar entre sus baluartes: la cultura organizacional, la comunicación interna y el desempeño de sus áreas de recursos humanos, entre otros.

Sobre todo, quiero hacer un alto en el desempeño de sus líderes y en el trabajo emocional que han realizado para sostener a su gente y salir juntos adelante. Muchos líderes observaron y actuaron desde la empatía, conscientes de que sus colaboradores se sentían vulnerables, vivían con incertidumbre y enfrentaban una insólita condición de estrés, que, en muchos casos, desembocó en afectaciones emocionales.

Basta ver los números que arroja nuestro análisis este año. Por un lado, 70% de las empresas evaluadas han brindado apoyo emocional y psicológico a sus colaboradores durante la pandemia.

Este compromiso es algo digno de aplaudir, sin embargo, viene acompañado de un dato que preocupa: 46.91% de las personas entrevistadas reconoce que ha tomado medicamentos derivado del estrés en este periodo.

La pandemia ha minado el ánimo de las personas, no hay duda de ello. Vemos en nuestras mediciones que la motivación interna del colaborador bajó; es decir, está deprimido y le resulta complicado encontrar alicientes, así que busca en quién apoyarse o de qué anclarse. Justo ahí reside la trascendencia del líder en mantenerse cercano, escuchar, acompañar y, a través de sus palabras, acciones y ejemplaridad, resonar en los demás.

En las Súper Empresas imperó un liderazgo con gran soporte emocional y un enfoque muy humano, incluso espiritual, con un alto grado de compasión hacia los demás. Tengo la certeza de que entre los aprendizajes que les ha dejado la pandemia a los líderes está la conciencia de ser mejores seres humanos y de que ser líder implica también estar al servicio del otro.

Un nivel de conciencia parecida lo vemos en los colaboradores, con incrementos considerables en aspectos como la honestidad, la honradez, la impecabilidad en la ejecución, la ética y los *rol models*. Esto indica que la gente está agradecida por mantener su empleo y sus ingresos y tiene claro que, a pesar de la distancia, su desempeño debe ser ejemplar porque sigue representando a su empresa.

Estas correlaciones positivas no son fortuitas. Las Súper Empresas han venido trabajando desde hace años en fortalecer su cultura y a sus líderes; eso les permite ahora no solo estar en el ranking, sino tener solidez frente a la adversidad. La cultura paga, retorna, da resultados. ¿Alguien lo dudaba?

**FOTO:** CORTESÍA

SÚPER EMPRESAS EXPANSIÓN 2021 TOP companies
VER RANKING SÚPER EMPRESAS 2021 EN EL SIGUIENTE DESPLEGABLE

# CHIESI CUMPLE
## CON SU RESPONSABILIDAD HACIA LA SOCIEDAD Y EL AMBIENTE

Con 85 años de experiencia en el sector farmacéutico, Grupo Chiesi es parte del movimiento global BCorp, el cual visualiza a las empresas como fuerzas para el bien común.

En 1935, el farmacéutico italiano, Giacomo Chiesi, estableció la misión de ofrecer soluciones innovadoras enfocadas en mejorar la calidad de vida de las personas; así nació Grupo Chiesi, que actualmente comercializa medicamentos para el tratamiento de enfermedades respiratorias, cuidado especial y enfermedades raras, en 30 países.

Su centro de Investigación y Desarrollo se sitúa en Parma, Italia, y trabaja para promover sus programas preclínicos, clínicos y regulatorios, en conjunto con otros seis destacados laboratorios de investigación y desarrollo en Francia, Reino Unido, Suecia, Estados Unidos, Canadá y China.

De ser una pequeña empresa familiar ha crecido hasta convertirse en una corporación que da empleo a más de 6,000 personas a nivel internacional, entre ellos 900 investigadores, y ostenta ser la farmacéutica italiana que ocupó la primera posición en solicitud de patentes durante 2020.

Asimismo, desde 2019, Chiesi obtuvo la certificación BCorp que ratifica su compromiso con los más altos estándares de conducta empresarial responsable verificada, para mejorar la calidad de la vida de toda su fuerza laboral.

De esta manera, la compañía debe cuidar el impacto que tienen todas sus decisiones de negocio en sus colaboradores, clientes y proveedores, así como en el ambiente y

Chiesi

Certified B Corporation

en las comunidades en las que está presente. Entre sus metas de sustentabilidad se ha establecido ser cero-emisiones-netas, para finales de 2035.

Y como parte de esta evolución, presentaron una identidad visual renovada que refleja el lenguaje y la perspectiva de sus pacientes, realmente cómo ven a la compañía y cómo viven con sus productos.

"Nuestra nueva identidad visual –y nuestro sistema para desarrollarla– es la primera manifestación pública de nuestra cultura de "los pacientes primero" y como empresa familiar con certificación BCorp. Lo que hemos aprendido en este proceso es invaluable," afirmó Alberto Chiesi, presidente del Grupo Chiesi.

Y agregó que todos los que son parte de la compañía deben entender las necesidades de los pacientes y la experiencia que estos aportan para el manejo diario de enfermedades crónicas y raras, a la par de que están iniciando algunos proyectos relacionados con la tecnología, específicamente con Inteligencia Artificial, para mejorar la experiencia de los productos y servicios de su portafolio.

## El desarrollo de su capital humano en México

La ética es una prioridad constante para Chiesi, con la responsabilidad de hacer negocios fundamentados en los principios de legalidad, equidad, integridad, responsabilidad y transparencia.

De este modo, procuran el cumplimiento de sus leyes y normativas vigentes, mediante la puesta en práctica del Código de Conducta del Grupo en todas sus filiales. También mantienen los más altos estándares legales y morales, tras la adopción de su política anticorrupción desde 2015 y del apego a los códigos y disposiciones que regulan a la industria farmacéutica en cada uno de los países en los que tienen presencia.

En el caso específico de México, han implementado diversos programas enfocados en el bienestar físico, emocional y psicológico de todos sus colaboradores, aunado al desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento que la compañía brinda, para fortalecer su cultura organizacional.

Andrea Flores Pelletier, directora de Recursos Humanos de Chiesi México, explicó que la pandemia ha implicado muchos retos a nivel corporativo, sin embargo, han priorizado por la integridad de su talento.

> **"Seguiremos fomentando un diálogo activo entre nuestros pacientes, empleados y profesionales al cuidado de la salud, con el objetivo de mejorar, de manera conjunta, la calidad de la vida humana, con responsabilidad hacia la sociedad y el medio ambiente".**
>
> **Marco Ruggiero, Gerente General de Chiesi México.**

Para 2035, la farmacéutica ha establecido una meta de cero-emisiones-netas.

Al respecto, Manuel Arredondo Barrios, director de Finanzas y Administración de Chiesi México, expresó que la prioridad inmediata "aún antes de tener un *lockdown* oficial por parte del gobierno", fue mandar a todo el equipo a trabajar desde casa, (tanto al de oficina como al de ventas) comprometiéndose no sólo con ellos, sino también con sus familias.

"Sin duda, la pandemia nos ha obligado a valorar lo más importante que tenemos: la salud", manifestó el directivo.

Por otro lado, destacó que, además de la integridad de los colaboradores, uno de los principales focos de Grupo Chiesi ha sido la continuidad del negocio, pues aunque en México sólo comercializan (no tienen planta de producción), los esfuerzos globales de la farmacéutica se orientaron a mantener la cadena de suministro con estrictas medidas sanitarias, para seguir garantizando la disponibilidad de los medicamentos a todos los pacientes que lo requieren.

Esto condujo a que la filial mexicana, durante 2020, tuviera uno de sus mejores años en cuanto a resultados y, a pesar de la crisis, lograra un crecimiento en ventas de más de 35%, gracias al enorme compromiso de todos sus colaboradores.

Asimismo, la directora de Recursos Humanos de la compañía aseguró que parte importante de este éxito se debió a que pusieron en marcha un esquema de horarios flexibles, que ha mantenido el balance vida-trabajo en los hogares y, especialmente, ha ayudado a quienes son padres de niños en edad escolar, para que puedan apoyarlos mientras se conectan a sus clases virtuales.

Por último, señaló que también se proporcionó un sistema de apoyo virtual psicológico, tanto para colaboradores como para sus familiares, y se establecieron nuevas metodologías de trabajo que estuvieron apoyadas por herramientas tecnológicas. Con ello facilitan que cada uno de los colaboradores logre sus objetivos sin salir de casa.

**COMO PARTE DE SU NUEVA IDENTIDAD VISUAL, GRUPO CHIESI REDIMENSIONÓ LA ARQUITECTURA DE SU MARCA EN TRES ÁREAS:**

| AIR | RARE | CARE |
|---|---|---|
| Productos y servicios que promueven la respiración, dirigidos para poblaciones desde recién nacidos hasta adultos | Se enfoca en el tratamiento de pacientes con enfermedades raras y ultra raras | Combina productos y servicios para el cuidado especial por parte de personal médico y autocuidado del consumidor |

FOTOS: CORTESÍA

Certified B Corporation

Las organizaciones con certificación
**Benefit Corporation (BCorp)**
integran un movimiento de líderes globales
que impulsan la fuerza de los negocios
para el bien común.

# Chiesi destaca por su certificación BCorp

**De 100,000 compañías que aplican para obtener este aval solo el 3% lo consigue y Grupo Chiesi es la farmacéutica más grande del mundo que adquiere la responsabilidad que conlleva.**

Nuestro compromiso es con el bienestar
de la sociedad y el planeta.

**www.chiesi.com**

RANKING 2021

# EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 COLABORADORES

| P. | EMPRESA | SECTOR | Nº DE COLABORADORES | CULTURA | | | | | | | | | | | | CLIMA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Liderazgo | Dinámica organizacional | Resiliencia | Identificación con la empresa | Crecimiento laboral | Formación-*rol model* | Motivación organizacional | Actitud laboral | Honestidad | Diversidad e inclusión | Políticas de la empresa | Responsabilidad social | Jornada laboral | Seguridad laboral | Estrés laboral | Psicología positiva | Compensación |
| 1 | Bayer | Farmacéutica | 4,265 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 1 | Nestlé México | Alimentos | 13,654 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 2 | Ford Motor Company | Automotriz | 10,485 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | Marriott International | Hotelería y turismo | 5,646 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | AMResorts | Hotelería y turismo | 9,537 | 5 | 5 | 6 | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 | 6 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| 5 | Playa Hotels & Resorts | Hotelería y turismo | 3,130 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 8 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 |
| 6 | McDonald´s México | Restaurantes | 9,384 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 | 6 | 8 | 7 | 8 | 7 | 7 | 9 |
| 7 | KPMG en México | Servicios profesionales | 3,462 | 7 | 9 | 8 | 8 | 9 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 9 | 8 | 7 | 8 | 8 | 8 |
| 8 | Citibanamex | Financiero | 38,577 | 9 | 8 | 9 | 10 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 7 | 9 | 9 | 9 | 10 | 7 |
| 9 | Banco Santander México | Financiero | 18,091 | 10 | 10 | 11 | 9 | 13 | 11 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 11 | 10 | 10 | 10 | 9 | 11 |
| 10 | Walmart de México | *Retail* | 171,312 | 11 | 11 | 10 | 11 | 10 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 10 | 12 | 11 | 11 | 11 | 10 |
| 11 | Fuller Cosmetics | Cuidado personal | 3,479 | 12 | 12 | 12 | 13 | 12 | 13 | 12 | 12 | 12 | 12 | 14 | 12 | 11 | 12 | 12 | 13 | 12 |
| 12 | Continental Automotive México* | Automotriz | 6,181 | 14 | 13 | 13 | 12 | 11 | 12 | 14 | 13 | 13 | 14 | 13 | 14 | 13 | 13 | 13 | 12 | 13 |
| 13 | Harman de México | Electrónica de consumo | 6,785 | 13 | 14 | 14 | 16 | 15 | 14 | 15 | 14 | 14 | 15 | 15 | 15 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| 14 | Cinépolis | Entretenimiento | 16,376 | 15 | 15 | 15 | 15 | 19 | 15 | 13 | 16 | 18 | 17 | 12 | 13 | 15 | 16 | 16 | 15 | 15 |
| 15 | Nissan Mexicana | Automotriz | 15,372 | 18 | 17 | 17 | 14 | 16 | 17 | 16 | 15 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 15 | 19 | 17 | 16 |
| 16 | Office Depot de México | Comercio autoservicio | 8,254 | 17 | 16 | 16 | 17 | 14 | 16 | 17 | 17 | 17 | 13 | 17 | 17 | 18 | 18 | 17 | 16 | 18 |
| 17 | Mabe | Manufactura línea blanca | 22,566 | 16 | 19 | 18 | 18 | 18 | 19 | 18 | 19 | 15 | 18 | 20 | 18 | 17 | 17 | 18 | 18 | 17 |
| 18 | Nexteer Automotive | Automotriz | 3,287 | 19 | 18 | 19 | 19 | 17 | 18 | 20 | 18 | 19 | 19 | 18 | 19 | 19 | 19 | 15 | 20 | 19 |
| 19 | Karisma Hotels & Resorts | Hotelería y turismo | 3,744 | 20 | 22 | 20 | 24 | 22 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 19 | 21 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 |
| 20 | Atento México | BPO (Business Process Outsourcing) | 11,004 | 21 | 21 | 22 | 21 | 20 | 21 | 21 | 21 | 22 | 23 | 21 | 20 | 22 | 23 | 21 | 21 | 21 |
| 21 | Organización Soriana | Autoservicio | 86,169 | 26 | 20 | 21 | 22 | 21 | 22 | 23 | 22 | 21 | 22 | 22 | 22 | 21 | 21 | 22 | 22 | 22 |
| 22 | Sodexo México On Site Services | Servicios de alimentación y *Facilities Management* | 3,001 | 23 | 23 | 23 | 25 | 23 | 23 | 24 | 23 | 23 | 21 | 23 | 23 | 24 | 25 | 24 | 23 | 23 |
| 23 | Telvista | Subcontrataciones/ *Offshoring* | 6,398 | 24 | 24 | 24 | 23 | 24 | 24 | 22 | 24 | 26 | 24 | 27 | 24 | 23 | 22 | 23 | 24 | 24 |
| 24 | Hoteles City Express | Hotelería y turismo | 6,118 | 25 | 26 | 26 | 20 | 26 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 24 | 25 | 25 | 24 | 25 | 25 | 26 |
| 25 | Autotransportes de Carga Tresguerras | Logística y transportación | 4,384 | 22 | 25 | 25 | 26 | 25 | 28 | 27 | 26 | 24 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 25 |
| 26 | Grupo Surman | Automotriz | 3,281 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 | 26 | 27 | 27 | 28 | 25 | 28 | 28 | 28 | 27 | 28 | 28 |
| 27 | Promotora Ambiental | Servicios de residuos | 5,263 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 26 | 28 | 28 | 28 | 27 | 28 | 27 | 27 | 27 | 28 | 27 | 27 |

*Planta Periférico, planta Santa Anita, planta Tijera y planta Querétaro.

## METODOLOGÍA

**RANKING CON HISTORIA.** Súper Empresas 'Los lugares donde todos quieren trabajar' llega a su edición 2021, renovado pero sustentado en las bases de la metodología TOP Companies, la firma líder en medición y consultoría de cultura y clima organizacional.

Año con año reunimos a todas aquellas empresas que reconocen la premisa "lo que no es medible, no es mejorable", que apuestan por un proceso confiable y sostenible que les permite fortalecer, vivir y transmitir su cultura. En esta ocasión, lo hicimos en medio de un contexto sin precedentes, por lo que este ranking marcará un antes y un después para las empresas.

El análisis refleja la historia de un mundo que no estaba listo para enfrentar una pandemia, pero que ha sabido adaptarse y ser resiliente. Asimismo, es un homenaje al coraje, a la decisión, a la empatía, al lado más humano de las empresas y también para todos los colaboradores que hoy ya no están con nosotros.

En un año en el que todo lo que dábamos por hecho cambió, la medición sirvió como una guía que nos dio certeza a la distancia y que confirmó la fuerza de las culturas, capaces de mantenerse fuera de las paredes de las organizaciones.

**EVALUACIÓN DE LAS SÚPER EMPRESAS**
Nuestra medición consta de dos instrumentos. El primero de ellos es un cuestionario de colaboradores. Consta de 114 reactivos que miden

RANKING 2021

# EMPRESAS DE 500 A 3,000 COLABORADORES

| P. | EMPRESA | SECTOR | Nº DE COLABORADORES | CULTURA | | | | | | | | | | | | CLIMA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Liderazgo | Dinámica organizacional | Resiliencia | Identificación con la empresa | Crecimiento laboral | Formación-*rol model* | Motivación organizacional | Actitud laboral | Honestidad | Diversidad e inclusión | Políticas de la empresa | Responsabilidad social | Jornada laboral | Seguridad laboral | Estrés laboral | Psicología positiva | Compensación |
| 1 | Pfizer México | Farmacéutica | 1,024 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | Novartis Farmacéutica | Farmacéutica | 1,835 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 2 | Johnson and Johnson (Medical, Consumer, Janssen) | Farmacéutica | 871 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | Glaxo SmithKline México | Farmacéutica | 947 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | Fairmont Mayakoba | Hotelería y turismo | 514 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 |
| 5 | Grupo Ruba | Construcción, inmobiliaria | 1,062 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 8 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 |
| 6 | Medix | Farmacéutica | 647 | 6 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 8 | 7 | 7 |
| 7 | Wizeline | Computación y servicios | 1,010 | 8 | 8 | 6 | 7 | 8 | 8 | 8 | 8 | 6 | 8 | 8 | 8 | 10 | 8 | 11 | 8 | 9 |
| 8 | Uber | Tecnología | 831 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 8 | 9 | 7 | 9 | 10 |
| 9 | ManpowerGroup | Servicios profesionales | 1,570 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 11 | 10 | 11 | 10 | 10 | 9 | 11 | 12 | 11 | 10 | 11 | 12 |
| 10 | Siegfried Rhein | Química farmacéutica | 1,301 | 11 | 13 | 11 | 11 | 11 | 9 | 11 | 10 | 11 | 11 | 11 | 10 | 11 | 12 | 12 | 10 | 8 |
| 11 | INTERprotección | Seguros | 739 | 15 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 13 | 9 | 10 | 9 | 12 | 11 |
| 12 | HDI Seguros | Seguros | 1,509 | 13 | 11 | 14 | 13 | 15 | 13 | 14 | 13 | 13 | 13 | 14 | 12 | 13 | 13 | 13 | 13 | 15 |
| 13 | Globant | Tecnología y consultoría | 1,715 | 12 | 14 | 13 | 14 | 14 | 14 | 13 | 14 | 14 | 15 | 13 | 14 | 14 | 14 | 15 | 14 | 14 |
| 14 | Linde | Productos químicos | 2,252 | 14 | 15 | 15 | 15 | 13 | 15 | 15 | 15 | 15 | 14 | 15 | 15 | 16 | 15 | 14 | 15 | 13 |
| 15 | Aon México | Seguros y fianzas | 784 | 16 | 16 | 17 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 17 | 17 | 18 | 16 | 16 |
| 16 | Grupo Urrea Herramientas | Manufactura de productos ferreteros | 1,125 | 18 | 17 | 16 | 17 | 17 | 17 | 17 | 19 | 19 | 17 | 17 | 18 | 15 | 18 | 16 | 18 | 17 |
| 17 | Premier Automotriz | Comercio automotriz | 1,746 | 17 | 18 | 18 | 19 | 18 | 19 | 18 | 17 | 17 | 18 | 18 | 17 | 18 | 16 | 17 | 17 | 18 |
| 18 | Kavak | *Fintech* | 993 | 19 | 19 | 19 | 20 | 19 | 18 | 21 | 18 | 18 | 19 | 19 | 19 | 20 | 20 | 21 | 19 | 19 |
| 19 | Sanofi México | Farmacéutica | 1,399 | 20 | 20 | 20 | 18 | 21 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 | 19 | 20 | 20 | 24 |
| 20 | Grupo Givaudan | Manufactura | 602 | 21 | 21 | 21 | 21 | 20 | 21 | 19 | 21 | 21 | 23 | 22 | 23 | 21 | 21 | 19 | 21 | 21 |
| 21 | Mifel | Servicios financieros | 1,067 | 23 | 22 | 23 | 23 | 22 | 22 | 23 | 23 | 23 | 22 | 21 | 22 | 22 | 23 | 22 | 22 | 20 |
| 22 | Grupo Presidente | Hotelería y turismo | 950 | 22 | 23 | 22 | 22 | 23 | 23 | 22 | 22 | 22 | 21 | 23 | 21 | 23 | 24 | 23 | 23 | 23 |
| 23 | Essity | Consumo | 2,954 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 26 | 25 | 24 | 25 | 25 | 25 | 24 | 25 | 29 |
| 24 | Dimex Capital | Financiera | 764 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 27 | 25 | 25 | 24 | 24 | 25 | 24 | 26 | 22 | 26 | 24 | 27 |
| 25 | Perfetti Van Melle México | Confitería | 503 | 29 | 27 | 26 | 26 | 27 | 28 | 26 | 26 | 25 | 26 | 27 | 26 | 24 | 26 | 25 | 26 | 25 |
| 26 | AARCO, Agente de Seguros y de Fianzas | Asegurador | 531 | 27 | 26 | 27 | 27 | 26 | 26 | 29 | 27 | 29 | 27 | 26 | 27 | 27 | 29 | 28 | 27 | 22 |
| 27 | John Deere | Manufactura | 666 | 28 | 29 | 28 | 28 | 28 | 25 | 27 | 29 | 27 | 28 | 28 | 28 | 28 | 27 | 30 | 30 | 26 |
| 28 | Grupo Petroil | Energético | 1,434 | 30 | 28 | 29 | 29 | 29 | 29 | 28 | 28 | 28 | 30 | 30 | 29 | 29 | 28 | 29 | 29 | 28 |

percepción de quienes, en el día a día, viven la cultura. Este porta 80% de la calificación de las Súper Empresas.

En segunda instancia está el Inventario de Políticas, Prácticas y programas. Se trata de un *check list* que mide el grado de formalización de la compañía y que aporta 20% de la calificación final.

Este año en particular, la metodología de TOP Companies se enriqueció al adaptarse a las necesidades del mundo organizacional. Hoy, más que nunca, nuestra evaluación contempla aquellos factores a medir como resultado de la pandemia: liderazgo, roles de trabajo y comunicación a distancia, manejo de crisis e implementación de protocolos sanitarios.

Lo anterior, sin olvidar la seguridad y la salud emocional del colaborador; todos los retos a los que se enfrentaron y superaron las organizaciones que hoy, al formar parte de este ranking, las consolida como Súper Empresas.

La publicación de este listado es el punto que cierra un capítulo, esperamos ansiosos por volver a contar con cada una de las empresas en la siguiente edición, por encontrar nuevas compañías, porque aún nos queda mucho por recorrer, medir y mejorar.

Para más información escribe a **inteligencia@grupoexpansion.com** y **contacto@thetopcompanies.com**

| | | | | CULTURA | | | | | | | | | | | | | CLIMA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| P. | EMPRESA | SECTOR | Nº DE COLABORADORES | Liderazgo | Dinámica organizacional | Resiliencia | Identificación con la empresa | Crecimiento laboral | Formación-*rol model* | Motivación organizacional | Actitud laboral | Honestidad | Diversidad e inclusión | Políticas de la empresa | Responsabilidad social | Jornada laboral | Seguridad laboral | Estrés laboral | Psicología positiva | Compensación |
| 29 | Grupo Witt | Comercio automotriz | 715 | 26 | 30 | 30 | 30 | 30 | 32 | 30 | 30 | 30 | 29 | 31 | 30 | 35 | 30 | 27 | 28 | 32 |
| 30 | Intercam Banco | Financiero | 2,545 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 31 | 32 | 33 | 33 | 33 | 32 | 32 | 31 | 33 |
| 31 | Clase Azul Spirits | Elaboración y/o envase de bebidas alcohólicas | 820 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 30 | 32 | 32 | 32 | 31 | 32 | 31 | 34 | 31 | 35 | 33 | 30 |
| 32 | Grupo Brisas | Hotelería y turismo | 1,885 | 35 | 33 | 33 | 33 | 34 | 33 | 34 | 34 | 33 | 33 | 34 | 32 | 32 | 33 | 33 | 32 | 37 |
| 33 | Indra | Tecnologías y consultoría | 1,791 | 34 | 35 | 34 | 35 | 36 | 34 | 33 | 35 | 34 | 36 | 29 | 35 | 31 | 34 | 34 | 34 | 34 |
| 34 | Plastiglas de México | Manufactura | 548 | 33 | 34 | 35 | 34 | 33 | 36 | 35 | 33 | 35 | 35 | 35 | 39 | 30 | 35 | 31 | 35 | 35 |
| 35 | Penske | Logística y transporte | 1,690 | 37 | 36 | 37 | 36 | 35 | 41 | 36 | 36 | 36 | 34 | 36 | 36 | 38 | 38 | 38 | 36 | 31 |
| 36 | Konfío | *Fintech* | 506 | 36 | 37 | 36 | 37 | 37 | 35 | 37 | 37 | 37 | 38 | 38 | 37 | 37 | 39 | 36 | 44 | 38 |
| 37 | INVEX Grupo Financiero | Financiera | 826 | 39 | 38 | 38 | 38 | 42 | 38 | 38 | 38 | 41 | 37 | 39 | 38 | 36 | 40 | 37 | 38 | 36 |
| 38 | Agrana Fruit México | Manufactura-industria alimentaria | 609 | 40 | 39 | 39 | 40 | 38 | 37 | 39 | 42 | 39 | 39 | 42 | 34 | 41 | 36 | 39 | 39 | 39 |
| 39 | Gonet México | Tecnologías de la información | 767 | 41 | 41 | 40 | 41 | 40 | 39 | 43 | 39 | 40 | 42 | 40 | 40 | 40 | 37 | 40 | 37 | 40 |
| 40 | CCSI-CompuCom GSC México | Tecnologías de la información | 1,422 | 38 | 40 | 41 | 39 | 41 | 40 | 41 | 40 | 43 | 41 | 41 | 43 | 39 | 41 | 43 | 41 | 41 |
| 41 | Adelnor | Servicios | 642 | 42 | 42 | 43 | 42 | 39 | 42 | 42 | 41 | 42 | 46 | 44 | 44 | 42 | 46 | 42 | 40 | 42 |
| 42 | PetStar | Reciclaje de envases de PET | 1,079 | 43 | 43 | 42 | 43 | 43 | 43 | 40 | 43 | 38 | 43 | 37 | 42 | 43 | 44 | 46 | 45 | 51 |
| 42 | Salles Sainz Grant Thornton | Finanzas | 905 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 40 | 43 | 41 | 44 | 43 | 45 | 42 | 45 |
| 43 | WEG Group | Equipo eléctrico | 2,732 | 45 | 45 | 45 | 45 | 47 | 46 | 45 | 45 | 46 | 45 | 46 | 45 | 46 | 42 | 41 | 43 | 44 |
| 44 | Ópticas Lux | *Retail* | 815 | 50 | 46 | 46 | 46 | 46 | 48 | 46 | 46 | 45 | 44 | 45 | 46 | 45 | 45 | 44 | 46 | 46 |
| 45 | Afirme | Financiero | 2,295 | 47 | 47 | 47 | 47 | 48 | 47 | 48 | 47 | 48 | 47 | 47 | 47 | 47 | 48 | 47 | 50 | 43 |
| 46 | Carvajal Empaques | Producción, diseño y distribución de soluciones de empaques sostenibles | 1,341 | 48 | 48 | 48 | 48 | 45 | 45 | 47 | 48 | 47 | 49 | 48 | 49 | 50 | 47 | 49 | 48 | 48 |
| 47 | Tupperware Brands México | Consumo-venta directa | 1,288 | 46 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 50 | 49 | 50 | 48 | 49 | 48 | 51 | 49 | 51 | 47 | 47 |
| 47 | Inmobiliaria Vinte | Viviendas integrales | 953 | 49 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 49 | 50 | 49 | 50 | 50 | 50 | 49 | 50 | 48 | 49 | 52 |
| 48 | The Dolphin Company | Turismo | 1,200 | 51 | 51 | 51 | 51 | 52 | 53 | 54 | 53 | 53 | 51 | 51 | 51 | 48 | 51 | 50 | 53 | 49 |
| 49 | Fresenius Medical Care de México | Atención sanitaria y hospitalaria | 978 | 54 | 52 | 52 | 53 | 51 | 52 | 51 | 51 | 52 | 54 | 52 | 52 | 56 | 52 | 53 | 52 | 50 |
| 50 | Naturgy México | Energía | 743 | 52 | 53 | 53 | 52 | 53 | 51 | 53 | 54 | 51 | 53 | 53 | 54 | 53 | 55 | 55 | 51 | 53 |
| 51 | Barceló Maya Palace | Hotelería y turismo | 529 | 53 | 54 | 54 | 54 | 54 | 57 | 52 | 52 | 54 | 52 | 55 | 53 | 52 | 54 | 52 | 54 | 54 |
| 52 | UPS de México | Logística y cadena de suministro | 2,000 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 54 | 55 | 55 | 55 | 56 | 56 | 56 | 55 | 56 | 54 | 55 | 55 |
| 53 | Praxis | Tecnologías de la información | 858 | 56 | 57 | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | 57 | 56 | 55 | 54 | 55 | 57 | 53 | 58 | 56 | 61 |
| 54 | Mobi | Mobiliario | 506 | 58 | 56 | 57 | 57 | 57 | 58 | 57 | 56 | 57 | 57 | 57 | 57 | 54 | 57 | 56 | 57 | 57 |
| 55 | J. García López | Servicios funerarios | 732 | 57 | 58 | 58 | 58 | 58 | 55 | 58 | 58 | 58 | 58 | 60 | 58 | 58 | 60 | 57 | 58 | 58 |
| 55 | Chevez Ruiz Zamarripa | Consultoría de estrategia y operaciones | 564 | 59 | 59 | 59 | 59 | 59 | 59 | 59 | 59 | 60 | 60 | 59 | 60 | 59 | 61 | 59 | 61 | 56 |
| 56 | SGS de México | Servicios profesionales | 603 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 59 | 59 | 58 | 59 | 60 | 59 | 60 | 59 | 59 |
| 57 | Grupo Corporativo Papelera | Manufactura productos de consumo papel tissue | 1,582 | 62 | 61 | 61 | 61 | 62 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 58 | 62 | 60 | 60 |
| 58 | Dportenis | *Retail* | 2,268 | 63 | 62 | 62 | 62 | 61 | 62 | 63 | 62 | 63 | 63 | 62 | 63 | 62 | 62 | 63 | 62 | 62 |
| 59 | Prolamsa | Constructora | 2,208 | 64 | 63 | 63 | 63 | 65 | 65 | 62 | 63 | 62 | 62 | 64 | 62 | 63 | 63 | 61 | 63 | 63 |
| 60 | Universidad Latinoamericana (ULA) | Educativo | 1,459 | 65 | 64 | 64 | 64 | 63 | 63 | 64 | 64 | 64 | 64 | 63 | 64 | 64 | 64 | 64 | 65 | 67 |
| 61 | PriceTravel Holding | Hotelería y Turismo | 634 | 61 | 65 | 65 | 65 | 64 | 64 | 65 | 65 | 65 | 67 | 65 | 65 | 66 | 66 | 69 | 67 | 64 |

| | | | | CULTURA | | | | | | | | | | | | CLIMA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| P. | EMPRESA | SECTOR | Nº DE COLABORADORES | Liderazgo | Dinámica organizacional | Resiliencia | Identificación con la empresa | Crecimiento laboral | Formación-*rol model* | Motivación organizacional | Actitud laboral | Honestidad | Diversidad e inclusión | Políticas de la empresa | Responsabilidad social | Jornada laboral | Seguridad laboral | Estrés laboral | Psicología positiva | Compensación |
| 62 | Allianz Partners | Asistencia | 650 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 67 | 68 | 67 | 67 | 67 | 65 | 65 | 68 | 65 |
| 63 | Grisi | Farmacéutica | 1,010 | 68 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 68 | 67 | 66 | 70 | 68 | 69 | 65 | 67 | 67 | 66 | 66 |
| 64 | Tienda de Descuento Arteli | Comercio autoservicio | 2,364 | 69 | 68 | 68 | 68 | 69 | 68 | 71 | 68 | 68 | 66 | 66 | 66 | 68 | 70 | 66 | 64 | 68 |
| 65 | Kone | Ingeniería industrial o mecánica | 978 | 71 | 69 | 70 | 69 | 68 | 70 | 67 | 70 | 70 | 69 | 69 | 68 | 69 | 69 | 68 | 69 | 69 |
| 66 | Grupo Kuroda | Materiales para construcción | 787 | 70 | 70 | 69 | 70 | 70 | 69 | 70 | 69 | 71 | 65 | 70 | 70 | 73 | 68 | 72 | 70 | 73 |
| 67 | BDO Castillo Miranda | Servicios profesionales | 853 | 72 | 72 | 71 | 71 | 72 | 73 | 69 | 71 | 69 | 71 | 71 | 71 | 70 | 71 | 70 | 71 | 76 |
| 68 | Eficasia | Servicios profesionales | 1,993 | 73 | 71 | 72 | 72 | 71 | 71 | 72 | 73 | 74 | 72 | 72 | 72 | 74 | 72 | 74 | 75 | 72 |
| 69 | Protexa | Industrial, inmobiliario y de servicios | 1,637 | 74 | 73 | 73 | 74 | 74 | 72 | 73 | 72 | 73 | 73 | 74 | 75 | 72 | 73 | 73 | 73 | 70 |
| 70 | Control Seguridad Privada Integral | Seguridad privada | 2,108 | 67 | 74 | 74 | 73 | 73 | 74 | 74 | 74 | 72 | 75 | 73 | 74 | 77 | 75 | 77 | 74 | 74 |
| 70 | Grupo Lomas | Servicios turísticos | 699 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 74 | 75 | 73 | 71 | 74 | 71 | 72 | 71 |
| 71 | Prosa | Financiero / tecnología financiera | 629 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 | 77 | 78 | 76 | 77 | 76 | 76 | 75 | 77 | 75 |
| 72 | Grupo Nicxa | Restaurantes | 1,674 | 77 | 77 | 77 | 77 | 78 | 77 | 77 | 78 | 78 | 77 | 78 | 76 | 75 | 77 | 76 | 78 | 77 |
| 73 | Bebidas Refrescantes de Nogales | Alimentos y bebidas | 530 | 79 | 78 | 78 | 78 | 79 | 80 | 79 | 77 | 76 | 76 | 77 | 78 | 78 | 78 | 78 | 79 | 78 |
| 74 | Grupo ampm | Logística y cadena de suministro | 1,722 | 78 | 80 | 79 | 80 | 80 | 79 | 78 | 80 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 82 | 79 | 76 | 82 |
| 75 | Wingstop | Restaurantes | 983 | 80 | 79 | 80 | 79 | 77 | 78 | 80 | 79 | 83 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 82 | 80 | 79 |
| 76 | La Madrileña | Comercio especializado | 567 | 81 | 81 | 81 | 82 | 81 | 81 | 82 | 81 | 81 | 82 | 81 | 83 | 81 | 83 | 81 | 81 | 80 |
| 77 | Mobil San Luis | Gasolinero-comercio | 601 | 82 | 82 | 82 | 81 | 82 | 82 | 81 | 82 | 80 | 83 | 82 | 81 | 84 | 81 | 80 | 82 | 84 |
| 78 | Bticino México | Eléctrico | 874 | 83 | 83 | 83 | 83 | 85 | 84 | 83 | 84 | 82 | 81 | 83 | 82 | 83 | 79 | 83 | 83 | 86 |
| 79 | Universidad Tres Culturas (UTC) | Educativo | 893 | 84 | 84 | 84 | 85 | 84 | 83 | 84 | 83 | 84 | 84 | 84 | 84 | 82 | 84 | 84 | 84 | 87 |
| 80 | Benteler | Automovilístico | 685 | 85 | 85 | 85 | 84 | 83 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 | 86 | 88 | 85 | 87 | 85 | 83 |
| 81 | Organización Reynera | Venta al por mayor | 917 | 88 | 86 | 86 | 86 | 86 | 86 | 86 | 86 | 86 | 86 | 86 | 85 | 85 | 86 | 85 | 86 | 88 |
| 82 | Finvivir | Financiero | 1,666 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 88 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 87 | 89 | 88 | 86 | 87 | 85 |
| 83 | G4S Private Security Services | Seguridad privada | 1,500 | 86 | 88 | 89 | 88 | 88 | 87 | 88 | 88 | 89 | 89 | 88 | 88 | 86 | 87 | 88 | 89 | 81 |
| 84 | Grupo Morsa de México | Comercio | 974 | 89 | 89 | 88 | 90 | 89 | 89 | 89 | 89 | 88 | 88 | 89 | 89 | 87 | 89 | 91 | 88 | 90 |
| 85 | Krispy Kreme México | Alimentos y bebidas | 1,768 | 90 | 90 | 90 | 89 | 90 | 91 | 90 | 91 | 91 | 92 | 90 | 90 | 91 | 90 | 93 | 91 | 89 |
| 86 | FarmAmigo | Farmacéutica | 1,056 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 90 | 91 | 90 | 90 | 94 | 92 | 93 | 93 | 91 | 90 | 90 | 91 |
| 87 | Prime MX | Telecomunicaciones | 966 | 96 | 94 | 92 | 92 | 93 | 94 | 92 | 92 | 92 | 90 | 91 | 92 | 92 | 94 | 92 | 92 | 92 |
| 88 | Minsa | Alimentos | 1,694 | 93 | 93 | 93 | 93 | 94 | 93 | 94 | 93 | 94 | 93 | 93 | 91 | 90 | 92 | 89 | 93 | 93 |
| 89 | Grupo Jaloma | Farmacéutica | 611 | 94 | 92 | 94 | 94 | 92 | 92 | 93 | 94 | 93 | 91 | 94 | 94 | 94 | 93 | 94 | 95 | 95 |
| 90 | Fletes México Carga Express | Transporte | 589 | 92 | 96 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 96 | 95 | 95 | 94 | 97 |
| 90 | Grupo Macro | Comercio en tiendas *(retail)* | 906 | 95 | 95 | 96 | 96 | 96 | 96 | 96 | 96 | 96 | 96 | 96 | 96 | 98 | 96 | 99 | 96 | 94 |
| 91 | Calorex (empresa de Ariston Thermo Gpo.) | Industria de calentamiento de agua | 740 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 95 | 97 | 97 | 97 | 96 |
| 92 | Almer | Servicios | 1,281 | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 | 98 | 97 | 98 | 96 | 98 | 98 |
| 93 | Ruhrpumpen | Metalmecánica | 1,227 | 100 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 98 | 99 | 99 |
| 94 | Grupo Cuadritos | Alimentos | 1,409 | 99 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

CERTIFICADO POR: TOP companies

Chiesi

air

es el nuevo nombre de la línea de productos de Chiesi para padecimientos respiratorios.

# Conoce la nueva cara Chiesi

**Desde hace 80 años, la compañía ofrece las soluciones más innovadoras para mejorar la calidad de vida de las personas, ayudándoles a respirar. Ahora, su imagen renovada marca otro paso en su evolución, donde brindar la mejor experiencia a sus pacientes es el objetivo que cumple con excelencia.**

**Grupo Chiesi**, líder en investigación internacional para productos farmacéuticos y para el cuidado de la salud, presenta su nueva identidad visual, alineada con los estándares éticos y de sustentabilidad más elevados.

Certified B Corporation

Porque el aire es precioso y todos tenemos derecho a él.

**www.chiesi.com**

air

RANKING 2021

# EMPRESAS CON MENOS DE 500 COLABORADORES

| P. | EMPRESA | SECTOR | Nº DE COLABORADORES | CULTURA | | | | | | | | | | | | CLIMA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Liderazgo | Dinámica organizacional | Resiliencia | Identificación con la empresa | Crecimiento laboral | Formación-*rol model* | Motivación organizacional | Actitud laboral | Honestidad | Diversidad e inclusión | Políticas de la empresa | Responsabilidad social | Jornada laboral | Seguridad laboral | Estrés laboral | Psicología positiva | Compensación |
| 1 | Covestro | Química | 308 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | Dow | Petroquímico | 214 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 3 | Bristol Myers Squibb | Industria farmacéutica | 127 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | Natura | Cuidado personal | 132 | 4 | 4 | 6 | 7 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | Interesse Agente de Seguros y de Fianzas | Seguros y fianzas | 127 | 6 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 |
| 6 | Avaya | Tecnologías de la información | 297 | 5 | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 |
| 7 | Fairmont Heritage Place Acapulco Diamante | Residencial | 121 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 5 | 6 | 7 | 8 | 6 | 7 | 8 | 7 | 8 | 7 | 7 |
| 8 | Sodexo Beneficios e Incentivos México | Servicios financieros | 345 | 9 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 9 | 7 | 8 | 8 | 7 | 8 | 7 | 9 | 8 |
| 9 | Grand Hyatt Playa del Carmen Resort | Hotelería y turismo | 216 | 8 | 9 | 10 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 8 | 10 | 9 | 11 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 |
| 10 | Navistar | Financiero | 391 | 10 | 11 | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 11 | 10 | 9 | 11 | 9 | 11 | 11 | 10 | 10 | 10 |
| 11 | Grupo HL Consultores | Servicios profesionales | 257 | 11 | 8 | 11 | 11 | 12 | 11 | 11 | 10 | 11 | 12 | 12 | 10 | 10 | 10 | 11 | 11 | 11 |
| 12 | Italmex Megalabs | Industria farmacéutica | 487 | 13 | 12 | 13 | 13 | 13 | 12 | 13 | 13 | 13 | 11 | 10 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| 13 | CompuSoluciones | Computación y servicios | 476 | 12 | 13 | 12 | 12 | 11 | 13 | 12 | 12 | 12 | 13 | 13 | 13 | 13 | 15 | 13 | 13 | 14 |
| 14 | Carvajal Tecnología y Servicios | Tecnologías de la información | 115 | 16 | 14 | 14 | 14 | 15 | 14 | 15 | 15 | 14 | 14 | 14 | 16 | 16 | 14 | 14 | 14 | 13 |
| 15 | Grupo Tecno | Industria de la construcción | 120 | 14 | 15 | 15 | 15 | 14 | 18 | 14 | 14 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 13 | 15 | 16 | 19 |
| 16 | Europartners Group | Logística | 433 | 15 | 16 | 16 | 17 | 16 | 15 | 16 | 16 | 17 | 16 | 17 | 14 | 18 | 16 | 18 | 17 | 16 |
| 17 | AIG Seguros | Seguros | 342 | 17 | 17 | 20 | 16 | 17 | 17 | 19 | 19 | 16 | 17 | 16 | 17 | 17 | 21 | 17 | 21 | 15 |
| 18 | OSROCA Corporativo | Inmobiliaria | 144 | 18 | 18 | 17 | 18 | 20 | 20 | 18 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 14 | 18 | 16 | 18 | 18 |
| 19 | Atalait | Tecnología y servicios | 135 | 19 | 20 | 18 | 19 | 19 | 19 | 17 | 17 | 18 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 20 | 15 | 22 |
| 20 | Leaseplan México | Arrendamiento | 159 | 21 | 19 | 19 | 20 | 18 | 16 | 20 | 20 | 21 | 18 | 20 | 18 | 20 | 20 | 21 | 20 | 20 |
| 21 | Pesca Azteca | Agroalimentario | 376 | 20 | 21 | 22 | 22 | 21 | 21 | 21 | 21 | 20 | 21 | 25 | 21 | 21 | 23 | 19 | 19 | 21 |
| 22 | BBDO | Comunicación | 148 | 22 | 22 | 21 | 21 | 22 | 22 | 24 | 23 | 23 | 22 | 23 | 20 | 22 | 24 | 22 | 22 | 17 |
| 23 | Penguin Random House Grupo Editorial | Editorial | 213 | 23 | 23 | 24 | 23 | 24 | 25 | 22 | 22 | 22 | 23 | 18 | 23 | 24 | 17 | 23 | 23 | 23 |
| 24 | ACH Foods México | Alimentos | 145 | 25 | 24 | 23 | 24 | 23 | 24 | 23 | 24 | 24 | 26 | 22 | 24 | 23 | 22 | 26 | 24 | 24 |
| 25 | Enable | Tecnologías de la información | 167 | 24 | 25 | 25 | 25 | 26 | 27 | 26 | 26 | 26 | 25 | 24 | 26 | 26 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| 26 | Omnicom Media Group México | Publicidad y mercadotecnia | 290 | 26 | 26 | 26 | 26 | 25 | 26 | 25 | 25 | 25 | 24 | 26 | 25 | 27 | 26 | 27 | 28 | 26 |
| 27 | Cardif | Seguros | 206 | 27 | 27 | 27 | 28 | 29 | 29 | 27 | 27 | 27 | 29 | 27 | 27 | 25 | 27 | 24 | 27 | 30 |
| 28 | Cristal Joyas | Comercio especializado | 435 | 29 | 28 | 28 | 27 | 27 | 23 | 28 | 31 | 30 | 28 | 30 | 28 | 28 | 31 | 28 | 26 | 28 |
| 29 | Western Union | Servicios financieros | 105 | 28 | 29 | 29 | 29 | 28 | 28 | 29 | 29 | 29 | 27 | 28 | 29 | 30 | 28 | 33 | 30 | 29 |
| 30 | Bc&B Law and Business | Servicios jurídicos | 161 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 32 | 32 | 30 | 28 | 32 | 32 | 32 | 29 | 30 | 30 | 29 | 31 |
| 31 | Marco Marketing | Marketing | 263 | 32 | 31 | 31 | 31 | 31 | 30 | 31 | 28 | 31 | 31 | 31 | 31 | 32 | 33 | 34 | 32 | 27 |
| 32 | Sekura | Seguros y fianzas | 228 | 31 | 33 | 32 | 32 | 32 | 31 | 30 | 32 | 32 | 30 | 29 | 30 | 31 | 32 | 32 | 31 | 32 |
| 33 | Thona Seguros | Seguros | 103 | 34 | 32 | 33 | 33 | 33 | 35 | 34 | 36 | 36 | 33 | 37 | 33 | 33 | 29 | 29 | 33 | 33 |
| 34 | Bricos | Equipo eléctrico | 285 | 33 | 34 | 34 | 34 | 35 | 33 | 33 | 33 | 33 | 34 | 33 | 34 | 37 | 34 | 37 | 34 | 34 |
| 35 | Bupa México | Seguros y fianzas | 287 | 35 | 36 | 35 | 36 | 34 | 34 | 35 | 34 | 35 | 35 | 35 | 36 | 35 | 38 | 31 | 35 | 36 |
| 36 | Terra Regia | Inmobiliaria | 176 | 36 | 35 | 36 | 35 | 36 | 36 | 36 | 35 | 34 | 38 | 34 | 39 | 34 | 36 | 36 | 36 | 35 |
| 37 | Hyatt Regency México City | Hotelería y turismo | 423 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 37 | 36 | 36 | 37 | 36 | 37 | 35 | 37 | 38 |
| 38 | Compucad | Servicios y tecnologías de la información | 162 | 39 | 38 | 40 | 38 | 38 | 38 | 40 | 38 | 39 | 37 | 39 | 35 | 38 | 35 | 38 | 38 | 37 |
| 39 | Aceros Levinson | Metalmecánico | 375 | 38 | 39 | 38 | 39 | 40 | 39 | 38 | 39 | 38 | 39 | 38 | 38 | 39 | 39 | 44 | 40 | 39 |
| 40 | Heartland México | Alimentos | 136 | 40 | 40 | 39 | 41 | 39 | 40 | 39 | 40 | 41 | 41 | 42 | 40 | 40 | 40 | 39 | 39 | 40 |
| 41 | Grupo Prom | Servicios de mercadotecnia | 102 | 41 | 42 | 41 | 40 | 41 | 45 | 41 | 41 | 40 | 40 | 41 | 43 | 41 | 42 | 41 | 41 | 43 |
| 42 | Ecodeli industrial | Servicios profesionales | 308 | 43 | 41 | 42 | 42 | 45 | 42 | 43 | 42 | 42 | 43 | 45 | 42 | 42 | 45 | 40 | 43 | 42 |
| 43 | Hyatt Regency Andares Guadalajara | Hotelería y turismo | 169 | 44 | 43 | 44 | 43 | 43 | 43 | 45 | 44 | 43 | 44 | 43 | 41 | 43 | 41 | 43 | 42 | 41 |

RANKING 2021

# EMPRESAS CON MENOS DE 500 COLABORADORES

| P. | EMPRESA | SECTOR | Nº DE COLABORADORES | CULTURA | | | | | | | | | | | | CLIMA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Liderazgo | Dinámica organizacional | Resiliencia | Identificación con la empresa | Crecimiento laboral | Formación-*rol model* | Motivación organizacional | Actitud laboral | Honestidad | Diversidad e inclusión | Políticas de la empresa | Responsabilidad social | Jornada laboral | Seguridad laboral | Estrés laboral | Psicología positiva | Compensación |
| 44 | Puma México | Bienes de consumo | 425 | 42 | 45 | 43 | 44 | 44 | 46 | 44 | 43 | 44 | 42 | 40 | 44 | 47 | 44 | 46 | 44 | 44 |
| 45 | Chiesi México | Farmacéutica | 105 | 45 | 44 | 45 | 45 | 42 | 41 | 42 | 46 | 45 | 45 | 44 | 45 | 45 | 43 | 42 | 47 | 45 |
| 46 | Weser Pharma | Farmacéutica | 282 | 46 | 46 | 47 | 46 | 47 | 44 | 46 | 45 | 46 | 47 | 46 | 48 | 44 | 46 | 45 | 46 | 46 |
| 47 | WeWork | Inmobiliaria | 207 | 47 | 47 | 48 | 49 | 46 | 47 | 48 | 47 | 47 | 46 | 47 | 46 | 46 | 47 | 47 | 45 | 48 |
| 48 | Distribuidora Química y Hospitalaria GAP* | Comercio especializado | 160 | 48 | 48 | 49 | 50 | 48 | 48 | 49 | 49 | 50 | 48 | 48 | 47 | 48 | 48 | 48 | 50 | 47 |
| 49 | Willscot México | Construcción | 109 | 50 | 50 | 46 | 48 | 50 | 50 | 50 | 48 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 49 | 48 | 49 |
| 50 | Mega Alimentos | Alimenticio | 280 | 49 | 49 | 50 | 47 | 49 | 49 | 47 | 50 | 48 | 52 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 49 | 50 |
| 51 | Signify | Iluminación | 110 | 51 | 52 | 51 | 51 | 52 | 53 | 51 | 52 | 53 | 51 | 53 | 51 | 54 | 51 | 51 | 51 | 51 |
| 52 | Maersk Group | Logística y transporte | 486 | 52 | 51 | 52 | 52 | 54 | 54 | 53 | 51 | 52 | 50 | 51 | 52 | 52 | 53 | 52 | 52 | 52 |
| 53 | Canon Mexicana | Electrónica de consumo | 241 | 53 | 53 | 53 | 54 | 53 | 51 | 52 | 53 | 51 | 54 | 52 | 56 | 51 | 52 | 53 | 53 | 53 |
| 54 | Upfield | Alimentos | 144 | 55 | 55 | 58 | 55 | 55 | 55 | 59 | 55 | 55 | 57 | 55 | 53 | 59 | 55 | 58 | 58 | 54 |
| 55 | GINgroup | Servicios profesionales | 252 | 57 | 58 | 56 | 56 | 57 | 56 | 55 | 54 | 59 | 59 | 56 | 57 | 56 | 56 | 57 | 56 | 56 |
| 56 | netLogistiK | Tecnología | 249 | 56 | 57 | 57 | 57 | 56 | 60 | 57 | 56 | 57 | 56 | 59 | 58 | 57 | 57 | 56 | 59 | 57 |
| 57 | Colegio Indoamericano (INDO) | Educativo | 101 | 59 | 56 | 55 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 57 | 55 | 55 | 62 | 55 | 57 | 58 |
| 58 | Metco | Comercializadora | 365 | 58 | 59 | 59 | 59 | 60 | 57 | 54 | 59 | 56 | 53 | 58 | 59 | 58 | 59 | 59 | 54 | 59 |
| 59 | Interlatin | Servicios y tecnologías de la información | 104 | 60 | 60 | 63 | 60 | 61 | 59 | 60 | 60 | 64 | 61 | 61 | 61 | 60 | 60 | 60 | 60 | 62 |
| 60 | Caja CGV | Financiero | 416 | 61 | 61 | 61 | 61 | 62 | 61 | 61 | 61 | 61 | 60 | 60 | 60 | 61 | 58 | 61 | 61 | 66 |
| 61 | Upax | Marketing | 179 | 63 | 62 | 62 | 63 | 63 | 65 | 62 | 62 | 62 | 62 | 66 | 64 | 62 | 61 | 62 | 62 | 64 |
| 62 | Ledvance | Iluminación | 138 | 62 | 63 | 60 | 62 | 65 | 63 | 67 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 66 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| 63 | Carlson Wagonlit México | Hotelería y turismo | 113 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 63 | 65 | 60 | 66 | 62 | 62 | 64 | 64 | 70 | 64 | 61 |
| 64 | Gilsa | Materiales para construcción | 408 | 66 | 65 | 65 | 66 | 59 | 62 | 64 | 64 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 67 | 65 | 65 | 60 |
| 65 | Barceló Maya Riviera | Hotelería y turismo | 497 | 65 | 67 | 66 | 67 | 66 | 66 | 66 | 66 | 66 | 64 | 64 | 66 | 63 | 66 | 66 | 66 | 67 |
| 66 | MCM Telecom | Telecomunicaciones | 401 | 67 | 66 | 67 | 65 | 67 | 68 | 65 | 67 | 68 | 67 | 70 | 67 | 67 | 72 | 64 | 67 | 65 |
| 67 | DAMSA | Servicios profesionales | 167 | 68 | 68 | 71 | 68 | 71 | 73 | 69 | 70 | 67 | 69 | 68 | 68 | 68 | 65 | 68 | 69 | 68 |
| 68 | Próser Grupo Constructor | Construcción | 360 | 71 | 70 | 69 | 70 | 69 | 69 | 70 | 69 | 69 | 68 | 69 | 69 | 71 | 68 | 69 | 68 | 72 |
| 69 | SSL Digital | Telecomunicaciones | 172 | 70 | 69 | 70 | 69 | 70 | 67 | 68 | 68 | 70 | 74 | 67 | 71 | 70 | 70 | 72 | 70 | 70 |
| 70 | Grupo Map | Agencia de publicidad | 275 | 69 | 71 | 68 | 71 | 68 | 71 | 72 | 71 | 73 | 75 | 71 | 75 | 69 | 71 | 67 | 71 | 71 |
| 71 | Grupo Ruz | Industria textil | 177 | 72 | 73 | 72 | 74 | 72 | 72 | 71 | 72 | 71 | 72 | 73 | 72 | 72 | 69 | 71 | 73 | 74 |
| 72 | Barceló México Reforma | Hotelería y turismo | 214 | 73 | 72 | 74 | 73 | 73 | 70 | 73 | 74 | 72 | 71 | 74 | 70 | 73 | 73 | 73 | 72 | 73 |
| 73 | Sintec Consulting | Servicios profesionales | 168 | 74 | 74 | 73 | 72 | 74 | 74 | 74 | 73 | 79 | 73 | 72 | 74 | 77 | 74 | 75 | 74 | 69 |
| 74 | Fincamex | Desarrollo de vivienda | 247 | 78 | 76 | 78 | 75 | 75 | 79 | 75 | 79 | 75 | 77 | 75 | 73 | 75 | 75 | 78 | 75 | 75 |
| 75 | Dachser de México | Logística | 140 | 76 | 75 | 79 | 76 | 76 | 75 | 76 | 75 | 77 | 78 | 76 | 76 | 78 | 77 | 76 | 77 | 76 |
| 76 | Andaz Mayakoba Resort Riviera Maya | Hotelería y turismo | 244 | 77 | 77 | 75 | 77 | 77 | 77 | 77 | 77 | 74 | 70 | 77 | 77 | 74 | 76 | 84 | 76 | 80 |
| 77 | Yamaha Music de México | Comercial y servicios | 136 | 75 | 78 | 77 | 78 | 78 | 78 | 79 | 78 | 78 | 76 | 80 | 78 | 76 | 78 | 77 | 78 | 77 |
| 78 | Morphoplast | Textil | 306 | 79 | 80 | 76 | 80 | 79 | 81 | 78 | 76 | 76 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |
| 79 | Mezfer Crown | Agroindustrial | 219 | 80 | 79 | 80 | 79 | 81 | 76 | 80 | 80 | 80 | 80 | 78 | 80 | 80 | 84 | 74 | 80 | 83 |
| 80 | Promologistics | Logística | 311 | 81 | 81 | 85 | 81 | 80 | 80 | 83 | 83 | 82 | 81 | 81 | 82 | 85 | 81 | 81 | 81 | 81 |
| 81 | Conekta | *Fintech* | 166 | 82 | 82 | 82 | 85 | 82 | 82 | 81 | 82 | 87 | 86 | 83 | 81 | 81 | 80 | 82 | 82 | 78 |
| 81 | Clip | *Fintech* | 421 | 83 | 83 | 81 | 83 | 83 | 83 | 82 | 81 | 83 | 83 | 82 | 83 | 82 | 82 | 83 | 84 | 82 |
| 82 | Grupo IMU | Publicidad | 291 | 85 | 84 | 84 | 84 | 84 | 86 | 85 | 84 | 81 | 82 | 84 | 84 | 84 | 89 | 80 | 83 | 84 |
| 83 | Circle Gerencia | Inmobiliaria | 147 | 84 | 85 | 83 | 82 | 85 | 85 | 84 | 85 | 84 | 85 | 85 | 85 | 83 | 83 | 85 | 91 | 91 |
| 84 | Crepes & Waffles México | Restaurantes | 337 | 86 | 87 | 86 | 86 | 87 | 84 | 86 | 86 | 88 | 88 | 88 | 86 | 86 | 86 | 86 | 91 | 91 |

*Grupo Gap

CERTIFICADO POR: TOP companies

# UNA FUSIÓN QUE SUMA EXPERIENCIA

En 2019, de la unión entre las compañías Quaker Chemical y Houghton International surgió Quaker Houghton, el líder global en fluidos de procesos industriales.

**LÍDER.** Quaker Houghton mejora e innova, continuamente, para ofrecer la mejor calidad de fluidos de procesos industriales a los sectores de metales y metalurgia.

FOTOS: CORTESÍA

La alianza estratégica entre estas dos compañías suma más de 250 años de experiencia encabezando sus respectivos segmentos de mercado. Asimismo, desde que unieron esfuerzos, su objetivo se expandió al duplicar su base de negocio dentro en el país.

Al respecto, el director general en México de Quaker Houghton, Alfredo Villalobos, explicó que la fusión entre Quaker Chemical y Houghton International propició un beneficio muy importante; porque la segunda no tenía manufactura local, todo era importado y ahora pueden aprovechar las instalaciones de punta para manufacturar prácticamente el 100% de sus productos.

Además, afirmó que al ser "una compañía con la sustentabilidad en el ADN", tienen un compromiso con el planeta y desarrollan productos de menor impacto al medio ambiente, basados en fuentes limpias. Por ejemplo, los aceites de rolado de nueva generación en donde los consumos de energía y tiempos de proceso son menores.

El director general de Quaker Houghton México agregó que una de sus ofertas de valor es que han incorporado equipos y soluciones de dosificación para el control de químicos en las instalaciones de los clientes, lo que favorece a las propias armadoras de vehículos ligeros y a quienes fabrican piezas para la industria automotriz.

Ahora bien, acerca de las estrategias para enfrentar la pandemia, Villalobos señaló que, al pertenecer a una industria esencial, no detuvieron operaciones pero adaptaron lineamientos de seguridad e higiene. También han mantenido su plantilla completa, determinando las posiciones que podían trabajar de manera presencial o remota para cuidar a su personal, sin realizar cambios en su esquema de compensaciones.

> "En México contamos con una cartera de casi 1,000 clientes, lo que nos abre oportunidades de tener ventas cruzadas, al incorporar nuestros productos, servicios y propuestas de valor".
>
> **Alfredo Villalobos, director general de Quaker Houghton México.**

NATIVE AD

Quaker Houghton
Forward Together

RANKING 2021

# EMPRESAS CON MENOS DE 500 COLABORADORES

| P. | EMPRESA | SECTOR | Nº DE COLABORADORES | CULTURA | | | | | | | | | | | | CLIMA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Liderazgo | Dinámica organizacional | Resiliencia | Identificación con la empresa | Crecimiento laboral | Formación-*rol model* | Motivación organizacional | Actitud laboral | Honestidad | Diversidad e inclusión | Políticas de la empresa | Responsabilidad social | Jornada laboral | Seguridad laboral | Estrés laboral | Psicología positiva | Compensación |
| 85 | GreenbergTraurig | Derecho | 104 | 88 | 86 | 87 | 87 | 86 | 87 | 87 | 87 | 86 | 87 | 86 | 88 | 87 | 85 | 92 | 91 | 91 |
| 86 | Serviacero Worthington | Metalmecánica | 341 | 87 | 88 | 88 | 89 | 88 | 88 | 88 | 88 | 85 | 84 | 91 | 87 | 88 | 88 | 88 | 91 | 91 |
| 86 | Soluciones Creativas Capital Humano | Servicios profesionales | 103 | 90 | 90 | 89 | 88 | 89 | 91 | 90 | 92 | 89 | 89 | 89 | 89 | 91 | 87 | 89 | 91 | 91 |
| 87 | Ripipsa | Comercio industrial | 191 | 89 | 89 | 90 | 90 | 91 | 90 | 89 | 90 | 91 | 90 | 90 | 90 | 92 | 90 | 87 | 91 | 91 |
| 88 | Grupo Gráfico Romo | Artes gráficas | 250 | 91 | 91 | 91 | 91 | 92 | 94 | 91 | 89 | 90 | 91 | 94 | 91 | 89 | 95 | 91 | 91 | 91 |
| 88 | Vant | Telecomunicaciones | 258 | 92 | 92 | 92 | 92 | 90 | 92 | 92 | 91 | 92 | 95 | 92 | 95 | 90 | 93 | 90 | 95 | 92 |
| 89 | Hyatt Regency Mérida | Hotelería y turismo | 165 | 93 | 93 | 94 | 93 | 93 | 89 | 93 | 93 | 95 | 93 | 87 | 94 | 93 | 94 | 96 | 93 | 90 |
| 90 | JYRSA | Comercialización de equipo de protección personal. | 162 | 94 | 94 | 93 | 94 | 94 | 93 | 94 | 94 | 94 | 92 | 93 | 92 | 96 | 91 | 94 | 94 | 97 |
| 91 | Occidental at Xcaret Destination | Hotelería y turismo | 376 | 95 | 95 | 95 | 95 | 97 | 97 | 95 | 95 | 93 | 94 | 95 | 93 | 95 | 92 | 97 | 92 | 95 |
| 92 | DVA Mexicana | Comercializadora de materias primas | 120 | 96 | 96 | 96 | 96 | 95 | 96 | 96 | 96 | 98 | 96 | 97 | 98 | 94 | 99 | 93 | 96 | 96 |
| 93 | Laboratorios Alfasigma México | Farmacéutica | 102 | 98 | 97 | 97 | 97 | 96 | 95 | 97 | 97 | 97 | 97 | 96 | 97 | 98 | 96 | 95 | 97 | 94 |
| 94 | Demek | Construcción | 275 | 99 | 101 | 99 | 99 | 99 | 100 | 98 | 99 | 99 | 98 | 99 | 103 | 99 | 103 | 99 | 99 | 101 |
| 94 | Zermat Internacional | Cosméticos y cuidado personal | 362 | 97 | 98 | 98 | 101 | 98 | 98 | 99 | 102 | 96 | 99 | 98 | 99 | 97 | 98 | 98 | 98 | 98 |
| 95 | Avis México | Servicios | 190 | 100 | 100 | 101 | 100 | 100 | 99 | 100 | 100 | 102 | 101 | 102 | 100 | 100 | 97 | 101 | 102 | 99 |
| 96 | Sí Vale | Financiero | 358 | 101 | 99 | 100 | 98 | 101 | 101 | 101 | 101 | 101 | 100 | 101 | 96 | 102 | 100 | 104 | 101 | 103 |
| 97 | Grupo Chufani | Construcción | 195 | 102 | 103 | 103 | 102 | 104 | 102 | 102 | 98 | 100 | 102 | 100 | 102 | 101 | 102 | 102 | 100 | 102 |
| 98 | Latino Seguros | Seguros | 184 | 103 | 102 | 104 | 103 | 103 | 103 | 103 | 103 | 103 | 104 | 103 | 101 | 108 | 101 | 107 | 103 | 100 |
| 99 | Cybolt | Tecnología (ciberseguridad) | 101 | 104 | 104 | 105 | 104 | 102 | 105 | 106 | 106 | 104 | 103 | 104 | 104 | 104 | 104 | 100 | 104 | 104 |
| 100 | Grupo Hitec | Comercializadora | 295 | 105 | 105 | 106 | 106 | 105 | 108 | 104 | 104 | 105 | 105 | 106 | 105 | 105 | 105 | 103 | 105 | 107 |
| 101 | Horkest | Educación y salud | 242 | 106 | 106 | 102 | 105 | 106 | 104 | 105 | 107 | 106 | 106 | 105 | 106 | 107 | 107 | 106 | 106 | 106 |
| 102 | Voit | Deportivo | 101 | 107 | 107 | 107 | 107 | 108 | 107 | 107 | 105 | 107 | 111 | 107 | 109 | 106 | 106 | 111 | 107 | 105 |
| 103 | Tamarindo | *Retail* | 280 | 108 | 108 | 108 | 108 | 107 | 106 | 108 | 110 | 112 | 107 | 108 | 108 | 103 | 111 | 108 | 110 | 108 |
| 104 | Financiería Mexi | Servicios financieros | 468 | 109 | 109 | 109 | 109 | 111 | 109 | 111 | 108 | 110 | 115 | 111 | 107 | 109 | 108 | 109 | 109 | 109 |
| 105 | Karan Consulting Group | Servicios profesionales | 253 | 111 | 110 | 114 | 112 | 110 | 113 | 110 | 109 | 109 | 110 | 112 | 110 | 110 | 110 | 110 | 108 | 110 |
| 106 | Grupo San Cristóbal | Inmobiliario / construcción | 181 | 110 | 111 | 110 | 111 | 109 | 111 | 109 | 111 | 111 | 109 | 109 | 111 | 111 | 115 | 112 | 111 | 111 |
| 107 | Laboratorios Tornel | Servicios profesionales | 184 | 112 | 113 | 112 | 110 | 112 | 112 | 112 | 113 | 108 | 112 | 110 | 112 | 114 | 112 | 114 | 112 | 114 |
| 108 | Incapital | Servicios | 107 | 113 | 112 | 111 | 113 | 113 | 110 | 113 | 112 | 113 | 113 | 113 | 119 | 112 | 114 | 105 | 113 | 113 |
| 109 | Toka Internacional | Servicios financieros | 300 | 114 | 114 | 113 | 114 | 114 | 114 | 114 | 115 | 114 | 114 | 114 | 113 | 113 | 113 | 115 | 114 | 112 |
| 110 | Smile Pill | Marketing y publicidad | 101 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 | 116 | 114 | 119 | 108 | 115 | 116 | 115 | 109 | 113 | 115 | 115 |
| 111 | CIISA | Servicios | 104 | 117 | 118 | 116 | 117 | 116 | 118 | 115 | 116 | 116 | 116 | 117 | 115 | 116 | 116 | 117 | 116 | 116 |
| 112 | Quaker Houghton México | Químico | 120 | 118 | 117 | 117 | 116 | 117 | 117 | 117 | 117 | 115 | 118 | 116 | 117 | 118 | 117 | 116 | 118 | 117 |
| 113 | Petrofigues | Energético | 221 | 116 | 116 | 118 | 119 | 121 | 116 | 118 | 119 | 117 | 119 | 118 | 114 | 117 | 118 | 118 | 117 | 118 |
| 114 | Grupo Prodensa | Servicios | 276 | 119 | 119 | 119 | 118 | 119 | 119 | 119 | 118 | 118 | 117 | 119 | 118 | 120 | 119 | 120 | 119 | 120 |
| 115 | CRV & Co | Servicios | 108 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 121 | 121 | 120 | 120 | 121 | 121 | 120 | 119 | 121 | 119 | 121 | 119 |
| 116 | Kelly | Recursos humanos | 497 | 121 | 121 | 121 | 121 | 118 | 122 | 120 | 121 | 121 | 120 | 122 | 121 | 121 | 122 | 121 | 120 | 122 |
| 117 | Grupo Nach | Recursos humanos | 113 | 122 | 122 | 122 | 122 | 122 | 120 | 122 | 122 | 122 | 122 | 120 | 122 | 123 | 123 | 125 | 122 | 127 |
| 118 | Royal Hideaway Playacar | Turismo y hotelería | 190 | 123 | 123 | 123 | 123 | 123 | 124 | 127 | 125 | 123 | 123 | 123 | 123 | 122 | 120 | 122 | 123 | 123 |
| 119 | Werfen | Ciencias de la salud | 180 | 126 | 124 | 125 | 125 | 126 | 123 | 124 | 124 | 126 | 124 | 128 | 124 | 129 | 124 | 124 | 124 | 121 |
| 120 | Solenis | Distribución y venta | 197 | 124 | 125 | 124 | 124 | 125 | 125 | 125 | 123 | 125 | 127 | 125 | 128 | 125 | 125 | 123 | 126 | 125 |
| 121 | Grupo Hycsa | Construcción | 118 | 125 | 126 | 126 | 128 | 124 | 127 | 126 | 126 | 124 | 126 | 126 | 125 | 126 | 129 | 126 | 125 | 126 |
| 122 | Catorce Días | Publicidad y MKT | 72 | 127 | 128 | 127 | 127 | 128 | 128 | 123 | 128 | 127 | 125 | 127 | 127 | 124 | 127 | 127 | 127 | 124 |
| 123 | Grupo Maquirental Express | Arrendamiento | 185 | 128 | 127 | 128 | 126 | 127 | 126 | 128 | 127 | 128 | 128 | 124 | 130 | 128 | 128 | 130 | 128 | 128 |
| 124 | Another | Servicios (agencia de comunicación integrada) | 215 | 129 | 129 | 129 | 129 | 129 | 130 | 129 | 129 | 132 | 131 | 129 | 126 | 130 | 126 | 128 | 132 | 129 |
| 125 | Atxk | Construcción | 230 | 131 | 130 | 130 | 130 | 130 | 129 | 130 | 130 | 131 | 130 | 130 | 131 | 131 | 130 | 129 | 131 | 132 |
| 126 | Grupo Get | Equipos de transporte | 367 | 130 | 131 | 131 | 131 | 131 | 134 | 131 | 132 | 129 | 129 | 131 | 129 | 134 | 131 | 131 | 130 | 131 |

CERTIFICADO POR: TOP companies

| | | | | CULTURA | | | | | | | | | | | | | CLIMA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| P. | EMPRESA | SECTOR | Nº DE COLABORADORES | Liderazgo | Dinámica organizacional | Resiliencia | Identificación con la empresa | Crecimiento laboral | Formación-rol *model* | Motivación organizacional | Actitud laboral | Honestidad | Diversidad e inclusión | Políticas de la empresa | Responsabilidad social | Jornada laboral | Seguridad laboral | Estrés laboral | Psicología positiva | Compensación |
| 127 | Grupo TM | Transporte | 165 | 132 | 132 | 133 | 132 | 132 | 132 | 132 | 133 | 130 | 132 | 133 | 132 | 132 | 134 | 135 | 129 | 133 |
| 128 | Grupo Asesores en Negocios | Servicios | 125 | 133 | 133 | 134 | 133 | 133 | 131 | 134 | 131 | 136 | 133 | 132 | 133 | 127 | 133 | 133 | 133 | 130 |
| 129 | Barceló Puerto Vallarta | Hotelería y turismo | 237 | 134 | 134 | 132 | 134 | 134 | 133 | 133 | 134 | 134 | 135 | 134 | 135 | 135 | 135 | 134 | 136 | 134 |
| 130 | Grupo Palmas Integra | Servicios | 355 | 135 | 135 | 136 | 136 | 135 | 135 | 136 | 135 | 135 | 136 | 135 | 136 | 133 | 132 | 132 | 135 | 135 |
| 131 | Helpware | Servicios profesionales | 143 | 136 | 136 | 135 | 135 | 136 | 136 | 135 | 136 | 133 | 134 | 136 | 134 | 137 | 136 | 136 | 134 | 136 |
| 132 | Ibushak | *E-commerce* | 103 | 139 | 137 | 137 | 138 | 138 | 137 | 139 | 137 | 137 | 137 | 137 | 137 | 136 | 137 | 137 | 137 | 140 |
| 133 | Mikels | Automotriz | 235 | 138 | 138 | 138 | 137 | 137 | 140 | 138 | 138 | 139 | 139 | 138 | 139 | 139 | 138 | 138 | 139 | 138 |
| 134 | Hotel Barceló Karmina | Hotelería y turismo | 202 | 137 | 139 | 139 | 139 | 139 | 139 | 137 | 139 | 138 | 138 | 139 | 138 | 138 | 140 | 139 | 138 | 139 |
| 135 | Grupo Lefarc | Manufactura de pieles | 372 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 138 | 140 | 140 | 140 | 142 | 140 | 140 | 140 | 139 | 141 | 140 | 137 |
| 136 | Empacadora Nor Ver | Empacadora de granos y semillas | 200 | 142 | 142 | 142 | 141 | 143 | 143 | 143 | 142 | 143 | 143 | 141 | 142 | 142 | 141 | 142 | 142 | 142 |
| 136 | Funeza/Servicios Funerarios | Funeraria | 300 | 141 | 141 | 141 | 142 | 141 | 141 | 142 | 141 | 142 | 140 | 142 | 141 | 141 | 142 | 140 | 141 | 141 |
| 137 | Corporativo Enciso | Servicios profesionales | 283 | 143 | 143 | 143 | 143 | 142 | 142 | 141 | 143 | 141 | 141 | 143 | 143 | 143 | 143 | 146 | 144 | 146 |
| 138 | Surtidor Eléctrico de Monterrey | Consumo eléctrico | 136 | 144 | 144 | 144 | 144 | 145 | 145 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 145 | 144 | 144 | 143 | 145 |
| 139 | Lumo Financiera del Centro | Servicios financieros | 254 | 145 | 145 | 145 | 146 | 144 | 144 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 | 145 | 144 | 146 | 143 | 145 | 143 |
| 140 | Contracon Construcción y Supervisión | Construcción | 250 | 146 | 146 | 146 | 145 | 146 | 146 | 146 | 146 | 146 | 147 | 146 | 146 | 146 | 145 | 145 | 146 | 144 |
| 141 | Farmacia San Isidro | Comercializadora farmacéutica | 356 | 147 | 149 | 147 | 147 | 147 | 148 | 147 | 147 | 148 | 146 | 147 | 147 | 147 | 149 | 147 | 147 | 147 |
| 142 | Grupo Vareli | Servicios y tecnologías de la información | 101 | 148 | 147 | 148 | 148 | 149 | 149 | 148 | 148 | 147 | 148 | 148 | 148 | 148 | 148 | 148 | 148 | 148 |
| 143 | Parks Servicios II | Inmobiliaria | 377 | 149 | 149 | 149 | 149 | 148 | 147 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 147 | 149 | 149 | 149 |

# DE *START-UPS* A SÚPER EMPRESAS

Cuatro compañías de alto crecimiento explican cómo han multiplicado su plantilla con una apuesta fuerte en la cultura corporativa.

**POR:** Puri Lucena

Kavak era un equipo de apenas cinco personas, pero ya tenía claro qué tipo de empresa quería ser y cuál debía ser la cultura que tenía que impulsar para ello. Cuando sus tres fundadores empezaron a plantear su plataforma, en 2016, se sentaron no para ver cómo crecerían las ventas, sino para determinar cuáles debían ser las bases para que, cada lunes, sus empleados regresaran felices a la oficina.

La *start-up* de compraventa de autos usados fundada por los hermanos Carlos y Loreanne García Ottati, y Roger Laughlin se convirtió en octubre en el primer unicornio mexicano, al rebasar la valuación de 1,000 millones de dólares, y seis meses después, en abril, anunció que ya valía 4,000 mdd. Este crecimiento también se ha notado en el equipo. Su primer año cerró con 30 empleados. En 2019, la plantilla no llegaba a los 500. Hoy son alrededor de 2,500. Y uno de los factores que han ayudado a este crecimiento del negocio ha sido no perder el foco de aquel primer día.

Loreanne García Ottati, cofundadora y directora de Personas de Kavak (la nueva denominación que toman las áreas de Recursos Humanos para marcar la evolución que han tenido, de encargarse de administrar la nómina a atraer y retener al mejor talento), explica que uno de los factores de éxito entre los emprendimientos de alto crecimiento es la cultura que fomentan entre sus equipos. "Nos encargamos de que las personas estén en misiones que los saquen de su zona de confort. No les decimos cómo tienen que mover la caja, sino que tienen que moverla. Y ellos tienen autonomía para decidir cómo lo harán", afirma.

Pero para encontrar y atraer a los mejores, los emprendimientos de alto crecimiento tienen un par de ases bajo la manga. Uno de ellos es su misión. Héctor Cárdenas, cofundador y director general de Conekta, plataforma mexicana de tecnología que ayuda a las pymes a que los pagos que les realizan sean más sencillos y seguros, y que ya atiende a más de 6,500 negocios, está convencido de que crear valor e impacto, solucionar un problema social, atrae talento.

"Nosotros ayudamos a procesar pagos en línea en un mercado donde solo 38% de la población está bancarizada y donde hay un problema de fraudes muy fuerte", explica. "Tener un gran propósito es importante. Es un factor que atrae talento; por eso buscamos a gente con el mismo propósito que nosotros".

El otro as es el papel relevante que juega el líder. A principios de 2019, Konfío, *start-up* de créditos para pymes, estaba formada por 141 personas, ahora son más de 500. David Arana, su fundador y CEO, afirma que, como emprendedor, su trabajo más importante es atraer buen talento, que es lo que garantiza el éxito de la ejecución. "Nosotros, en cada etapa y cada hito, íbamos atrayendo a una persona muy buena, y esa persona armaba un equipo fuera de serie. Y en el siguiente hito, jalábamos a la próxima persona y pasaba eso mismo", dice.

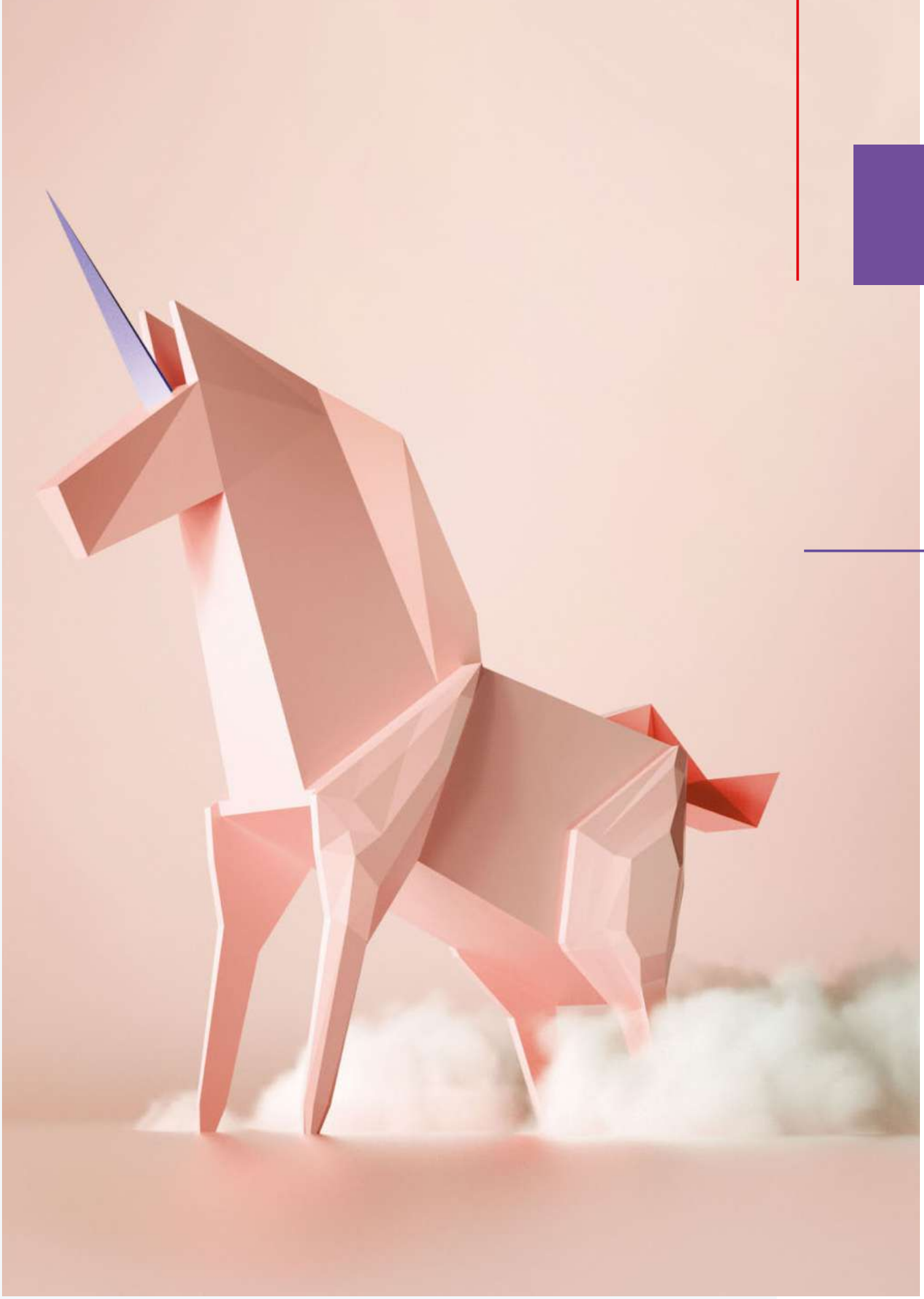
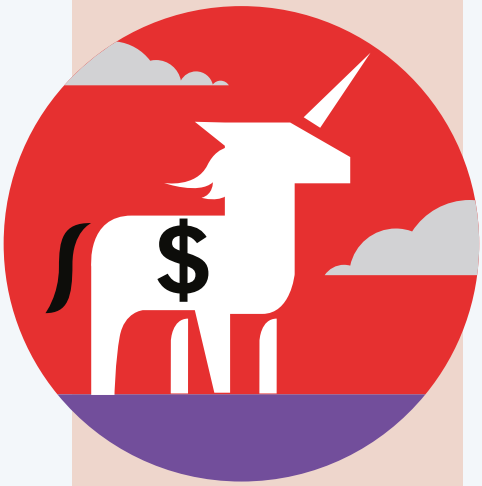


**ILUSTRACIÓN:** FRANCISCO CORTÉS



**4,000 MDD**

**ES LA VALUACIÓN QUE ALCANZÓ EN ABRIL KAVAK, EL UNICORNIO MEXICANO.**

García Ottati tiene muy claro que la historia de los fundadores influye mucho. La emprendedora reconoce que sus propias historias personales, con un perfil de experiencia en consultoría y emprendimientos, ha sido un imán. "El talento atrae talento porque la gente quiere trabajar con gente buena, porque es quien te va a retar y con quien vas a estar todo el día".

La historia de los emprendedores ayuda, pero luego hay que retener. García Ottati, quien durante la primera etapa de Kavak dedicaba, al igual que sus dos cofundadores, al menos 10 horas semanales a reclutar, señala que al armar equipos desde cero también se tiene la ventaja de que se crean relaciones más rápido. A medida que la empresa fue creciendo, para no perder esa cercanía, en cada oficina o *hub* hay al menos una persona del equipo de Recursos Humanos que se dedica a hablar con el personal y a fomentar la conversación y la integración entre equipos. Esta es una de las patas de la estrategia que les ha permitido que de los 100 empleados que iniciaron la empresa, todos continúen, menos un par de ellos.

El líder debe estar al servicio de la organización, asegura Cárdenas, de Conekta. "Uno de mis roles es atraer al mejor talento, convencerlos de que las *start-ups* mexicanas estamos al nivel de cualquier trasnacional. Y ya estamos atrayendo a grandes directores de grandes empresas de tecnología. Para lograr la retención, el primero que tiene que representar las características de la misión soy yo", dice.

### CRECIMIENTO RECÍPROCO

Un aspecto que destacan los emprendedores entrevistados es que el crecimiento de la empresa debe ir a la par del desarrollo de su equipo. En eso coincide también Víctor Velázquez, vicepresidente de People de Clip, la empresa fundada por Adolfo Babatz, que ofrece a los negocios una solución para aceptar pagos con tarjeta. Velázquez se unió a la *start-up* en 2018, seis años después de su fundación y cuando el equipo era de alrededor de 100 personas (hoy son cerca de 500). Él es un ejemplo de cómo un buen proyecto atrae talento. Trabajó durante 15 años en el área de RH de Procter & Gamble, donde comenzó como becario hasta llegar a ser director asociado de soluciones y servicios de Recursos Humanos para América Latina.

La cultura de la *start-up,* explica el directivo, está basada en la innovación, y esa filosofía es transversal a todas las áreas, incluida su estrategia para el talento. La propuesta de valor para el empleado se sustenta en varios ejes. Uno de ellos es, justo, el sentido de pertenencia hacia la empresa. Y en esto, apunta Velázquez, también tienen que ver la historia del emprendimiento y el relato de la fundación: cómo lo que nació en una bodega de una cafetería se ha convertido en una gran empresa.

Temas como la equidad y la inclusión, los paquetes de beneficios, el balance entre lo personal y lo laboral o el desarrollo y el aprendizaje del talento forman parte de la cultura de la empresa desde el primer momento, aunque también están en evolución. "Muchas de las cosas que hacemos vienen de la misma naturaleza de Clip, pero es importante no asumir que porque nacimos así, así se quedan. Si tenemos una cultura de diversidad, hay que seguir trabajando en ella para que pueda seguir siendo una ventaja competitiva y que las nuevas generaciones que entren a la empresa se sigan sintiendo orgullosos", explica Velázquez.

La consigna es hacer crecer la empresa a la vez que crece la gente. El tema de trabajar por objetivos alineados a la organización, con autonomía para desarrollarlos y una cultura que fomenta la toma de decisiones con riesgo controlado, se da por hecho. Pero esto trae todo un cambio en los esquemas laborales tradicionales. Alrededor de 70% de la plantilla de Conekta son

> **TENER UN GRAN PROPÓSITO ES IMPORTANTE PARA ATRAER TALENTO... POR ESO BUSCAMOS A GENTE CON EL MISMO PROPÓSITO QUE NOSOTROS.**

Héctor Cárdenas,
cofundador y CEO de Conekta.

ingenieros. "Usualmente, los ingenieros para crecer tenían que volverse gerentes; aquí, si quieres ser desarrollador, puedes mantenerte así y seguir creciendo a través de tus objetivos", afirma Cárdenas.

El punto, agrega García Ottati, es que el crecimiento de los empleados ya no se concibe solo hacia arriba. "Nadie dice que para seguir creciendo tengas que ser mánager. Al final, lo puedes hacer hacia arriba, a manejar gente, o hacia un área de mayor especialización, para ser el mejor en tu posición", señala.

Lo que sí es necesario, apoya Arana, es que crezcan a la par que lo hace la empresa. "Imagínate un corporativo que crece a 10% anual. Su gente, su conocimiento y su nivel tienen que estar, al menos, a ese ritmo. En nuestro caso, estamos duplicando la empresa cada cuatro o cinco meses, el nivel de crecimiento profesional que tienes es muy fuerte y mucho más veloz", dice.

En el caso de estos cuatro emprendimientos, una de las ventajas era el mercado enorme al que podían llegar con una propuesta que buscaba solucionar un problema real. Pero todos coinciden en que no podrían haberlo logrado sin el equipo que asumiera también como suya esa misión.

## *BREAK FRIENDLY:* ES BIENESTAR LABORAL QUE EVOLUCIONA

**Los paréntesis productivos hacen posible la combinación de trabajo y placer. Se trata de espacios para lidiar con el estrés y favorecer la creatividad.**

Al igual que las condiciones de trabajo fueron mejorando con el paso del tiempo, las aspiraciones laborales se han transformado como resultado de una evolución constante, que va de la mano con las prioridades de las nuevas generaciones.

Hoy en día, más que conseguir el mejor salario o trabajar en un prestigiado corporativo, las personas buscan los incentivos que les brinden un ambiente de trabajo sano, flujos de jornadas sin estrés, una organización que procure un entorno colaborativo, así como horarios flexibles que les permitan alcanzar el balance entre la vida laboral y personal. Se puede pensar que valorar el bienestar laboral es un asunto reciente, pero lo cierto es que la idea no es del todo nueva, puesto que desde el siglo pasado ya había empresas que se preocupaban por generar entornos positivo.

KITKAT® es un ejemplo de ello, solo debemos recordar su eslogan: "Have a break, have a KITKAT®" para comprender que más que una campaña de marketing es una invitación a valorar el tiempo propio. Se puede decir que desde el momento en el que se acuñó ese lema, en 1957, es una declaración directa a defender el derecho a dedicarnos un instante.

La paleta KITKAT® de Helados Nestlé tomó la iniciativa de crear el ranking de las 15 mejores empresas *break friendly*, distintivo del ambiente positivo de alto impacto.

**ALCANZAR EL RECONOCIMIENTO BREAK FRIENDLY INVOLUCRA 11 FACTORES CLAVE:**
**1.** Psicología positiva / **2.** Persona positiva / **3.** Organización positiva / **4.** Estrés laboral / **5.** Balance de vida / **6.** Seguridad emocional **7.** Jornada laboral / **8.** Compañerismo / **9.** Roles de trabajo / **10.** Salud / **11.** Presión.

# REDPETROIL CONSOLIDA SU PRESENCIA EN MÉXICO

**En 2021, la marca proyecta triplicar su presencia en el país, al pasar de 43 a 150 estaciones de servicio, en las que replicará la experiencia de calidad que ofrece.**

Redpetroil se ha posicionado como una marca de gasolineras líder en Sinaloa, —su sede— así como en otras entidades de México, al ofrecer un producto mejorado con Aditigas.

Es una empresa de Grupo Petroil, corporativo dedicado a la venta, distribución y transporte de combustible al mayoreo. Con más de 60 años de experiencia en este sector, es reconocida por su vocación humanista de alta dirección y sigue la línea de prácticas enfocadas en dar un servicio distintivo, tanto a sus afiliados como a sus clientes.

"Nuestros colaboradores se distinguen por la pasión con la que llevan a cabo sus actividades y objetivos, la forma de manejar sus emociones, sus relaciones personales, así como la empatía con sus compañeros de oficina y su contribución al desarrollo de nuevas herramientas para el mejor desempeño de su trabajo", expuso Amado Sabas Guzmán Reynaud, director general y fundador de Grupo Petroil.

Recalcó que en la empresa se permite que el colaborador se desarrolle de forma proactiva, al proponer ideas, nuevas alternativas o nuevos servicios, en la aportación de mejoras, pero, sobre todo, al disfrutar lo que hace y expresó que "ese es el valor agregado que obtienen".

Son estas condiciones y prácticas de trabajo las que han favorecido a Grupo Petroil para sobresalir en el ranking Súper Empresas 2021 de TOP Companies y Expansión.

Aunque, más allá de las ventajas que pueden obtener los empleados y afiliados de Redpetroil están los beneficios para sus clientes finales, por ejemplo, en la experiencia en la carga de combustible, al tener la mejor atención, calidad en el servicio, relación de confianza y seguridad.

Por supuesto, la atención que brindan se complementa con la calidad de su gama de combustibles: "nuestros productos ofrecen mejor rendimiento por Aditigas", aseguró Guzmán Reynaud.

Aditigas es un aditivo con tecnología alemana que se integra a la gasolina para lograr el consumo más eficiente del combustible.

Por otra parte, los clientes tienen acceso a Token Cash, app gratuita que funciona como un monedero electrónico para generar dinero en cada carga u obtener gasolina gratis, además de contar con otras promociones y premios.

Otro beneficio es Petroil pay, lo que antes era Floticontrol, un sistema de administración y gestión de combustible por medio de internet, donde el cliente puede controlar las cargas de su flota, por día, por hora, litros o pesos.

Guzmán Reynaud refirió que, de este modo, el usuario podrá obtener reportes del consumo y rendimiento de sus vehículos al instante.

"El método de control de flotillas es seguro y práctico, cuenta con varias presentaciones como tarjetas de banda magnética con código de barras, llavero NFC, stickers NFC para adherir al vehículo y vales electrónicos con QR, la mejor tecnología con una conectividad segura de intercambio de datos", indicó el directivo.

De esta forma, Redpetroil se ha colocado como líder en las siguientes localidades: Mazatlán, Rosario, Escuinapa, Culiacán, Guasave, San Ignacio, El Salado, Quilá, Alhuey, Guamúchil, Mocorito, Los Mochis, Ciudad Obregón, La Paz, San Felipe, Tlaquepaque y Tlajomulco.

Actualmente, cuentan con 43 estaciones de servicio con marca propia y, luego de sumar propias y afiliadas, el grupo espera tener 150 estaciones al cierre del 2021, ya que instalarán gasolineras en Sinaloa, Baja California Norte y Sur, Sonora, Jalisco, Durango, Colima y Nayarit.

Esta expansión continuará gracias a la estrategia de negocio que busca fortalecer a sus afiliados con un esquema en el que la participación es fundamental, además de que el servicio y el combustible son diferenciadores en el mercado.

Grupo Petroil también contribuye al desarrollo de las comunidades donde está presente, a través de programas de salud y bienestar para sus colaboradores y familiares y la Fundación FODEN (Formación y Desarrollo de la Niñez), que beneficia a miles de niños en Sinaloa.

Guzmán Reynaud afirmó que, para este año, se pretende afianzar a Redpetroil en todo el país, como una marca que ofrece condiciones óptimas de negocio a sus afiliados y los mayores beneficios en estaciones de servicio a sus clientes, con un producto de calidad que garantiza el mayor rendimiento de combustible y un programa de recompensas mediante la aplicación Token Cash.

"2021 será el año de consolidación de Redpetroil a nivel nacional", confió su director general.

**FOTO:** CORTESÍA

NATIVE AD

# Redpetroil®

## La Nueva **GENERACIÓN** de Gasolineras

Marca líder en el Estado de Sinaloa, filial de **Grupo Petroil.**
El valor de nuestra marca es garantía de calidad y servicio.

**Contamos con:**

- Gasolina Aditivada con la más alta tecnología Alemana de **ADITIGAS**
- Programa de Lealtad con nuestro monedero electrónico **Tokencash**
- Control de Flotillas

¡YA SOMOS! **49** GASOLINERAS EN EL PAÍS

Contáctanos si estás interesado en el uso de nuestra marca:
669 **118 0909**

Redpetroil.com

/Redpetroil

# EL ESPECTÁCULO DEBE TERMINAR

**DANIEL MARCOS**

Emprendedor en serie, experto en escalamiento, asesor de negocios. Fundador y CEO de Growth Institute.

Sin duda, la pregunta recurrente entre los emprendedores durante estos últimos meses ha sido: ¿Qué le depara a México en materia económica para poder tener certidumbre, invertir y apostar al crecimiento de nuestros negocios en el país? Si la situación en el arena política –aunada a la inestabilidad– continúa con la tendencia del último año, entonces nos espera muy poco.

Analicemos la situación: México fue uno de los países de todo el mundo que invirtió menos de 1% de su PIB en estímulos fiscales para que las empresas mantuvieran su liquidez ante las medidas de confinamiento y la caída de la producción.

El argumento de las autoridades mexicanas para no brindar más estímulos fue que no había márgenes de maniobra en las finanzas públicas como en las grandes economías.

Este abandono, según el INEGI, provocó el cierre de 1,010,857 pymes en el país y de los 3.85 millones sobrevivientes, 47.9% considera que si el panorama no cambia, solo podrán mantenerse en operaciones los siguientes tres a 12 meses.

La inversión también resultó afectada. Por segundo año consecutivo, México quedó fuera del ranking de los 25 países más atractivos como destino para la inversión extranjera directa, que cayó 11.6% respecto del mismo periodo de 2019.

Otro factor de nerviosismo es el aumento de la inflación interanual, la cual, según datos oficiales, fue mucho más alta de lo esperado: 4.12% a tasa anual, su mayor nivel en casi dos años.

Todos estos factores generan incertidumbre, impiden que haya un crecimiento en el consumo, en la inversión y en la recuperación del país, en donde se le ha dado más protagonismo a la retórica política que a las acciones de desarrollo económico. Es mejor hacerse a la idea de que el salvavidas no llegará a las empresas mexicanas a través de apoyos, actores públicos o externos, sino que es algo que debemos tomar en nuestras manos.

Lo más importante hoy es aprovechar el impulso de mercados extranjeros, favorecido por los estímulos fiscales, así como sacar partido del aumento en la demanda global.

En los últimos años, Estados Unidos ha ido abandonando su papel como 'policía global' para centrarse en socios comerciales claves, como México. La guerra comercial con China nos convirtió en el primer socio de productos del vecino país, con un intercambio comercial de 48,500 millones de dólares tan solo en febrero de este año, según datos del Departamento de Comercio.

Pero lo que es una amenaza y que no tolerará Estados Unidos es que no haya un Estado de derecho en México, donde no se aplique la ley, y que no se respeten las reglas establecidas en el T-MEC. Esto derivará en que dirija sus inversiones a Centro y Sudamérica.

Apostar por mercados extranjeros les permitirá a las empresas ser rentables, tener liquidez y escalar mucho más rápido. Esta también es una gran oportunidad para modificar el modelo de negocios de las compañías mexicanas para lograr una gran eficiencia operativa que pueda atender las nuevas necesidades del consumidor. La crisis eliminó a los competidores menos preparados, ahora resta aprovechar el mercado con empresas fuertes y eficientes, con una visión digital que saque partido de las nuevas tecnologías y con una cultura sólida de trabajo remoto con equipos altamente calificados.

Como líderes empresariales tenemos que liderar la recuperación económica del país, aprovechar el impulso de otras economías y buscar la forma de hacer negocios en una economía global de 88 trillones de dólares. Si no puedes hacer dinero en una economía de este tamaño, entonces algo está mal con tu modelo de negocios.

SÚPER EMPRESAS 2021

# EL TOP DE 15 EMPRESAS BREAK FRIENDLY

Quizá el trabajo se convirtió en *home office* pero pocas veces como hoy se aprecia el valor de tomarse un respiro. Por segundo año consecutivo, la paleta KITKAT® de Helados Nestlé y Top Companies reconocen a quienes hacen del *break* un arte.

PRESENTADO POR:

SÚPER EMPRESAS 2021

# BREAK FRIENDLY, EMPRESAS RELAJADAS Y PRODUCTIVAS

Hoy reconocemos los momentos de desconectarse para conectarse, como herramientas de productividad y equilibrio para procurar calidad de vida.

**POR:** Redacción *Expansión*

Porque nos dejó un excelente sabor de boca, vuelve el Ranking Empresas *Break Friendly* 2021 de la Paleta KITKAT®de Helados Nestlé, después de la increíble experiencia que tuvimos el año pasado, desde el proceso y hasta el evento de premiación. Este Ranking es un deleite que ya está en la puerta. Este año sabremos si repiten algunas compañías ganadoras de 2020 o se suman nuevas empresas que tienen todo lo necesario para que sus colaboradores puedan desconectarse para ganar una nueva perspectiva.

## DESCONECTARSE PARA CONECTARSE

La plataforma de Helados Nestlé + KITKAT® reconoce a las organizaciones que ven como parte de la productividad, la generación de momentos *Break Friendly* en donde los colaboradores puedan desconectarse para que, al volver a conectarse, las ideas nuevas y la creatividad sean su motor.

*El Ranking de Empresas Break Friendly 2021 es una iniciativa de la Paleta* KITKAT® *de Helados Nestlé, Top Companies y de Expansión.*

## ¿QUIÉN PARTICIPA?

Si tu empresa fue certificada como una Súper Empresa, tiene la oportunidad de ser parte de la lista de organizaciones en este Ranking, donde a partir del cuestionario de Súper Empresas se evalúan aspectos clave que contribuyen a crear momentos *Break Friendly* para los colaboradores de cada compañía.

**Ya que la Paleta KITKAT® de Helados Nestlé es uno de los impulsores de este ranking, las empresas que formen parte de la industria de consumo no podrán participar, garantizando con ello total transparencia en el proceso.*

## ¿QUÉ EVALUAREMOS?

- Momentos de los colaboradores: cuestionario Súper Empresas, 80%.
- Momentos de la empresa: Inventario de Políticas, Prácticas y Programas (IPPP), 20%.

## ¿CÓMO LO EVALUAREMOS?

Factores en la evaluación Momentos de los colaboradores

- Mente en equilibrio
- Individuo en bienestar
- Organización saludable
- Emociones sanas
- Equilibrio persona-trabajo
- Roles de trabajo
- Refugio emocional
- Bienestar
- Presión
- Equipos

Factores en la evaluación Momentos de la empresa (IPPP)

- Pertenecientes
- Equipo
- Clima Organizacional
- Descripciones de puesto
- La oficina es el mundo
- Todos somos uno
- Roles de trabajo
- Equilibrio persona-trabajo
- Estabilidad laboral
- Bienestar
- Vacaciones por encima de la ley
- Días administrativos

## LOS RESULTADOS DE ESTE RANKING

Conoce el TOP de 15 empresas *Break Friendly* que aquí aparece en tres categorías:

**Empresa *Break Friendly* Small.** Compañías de menos de 500 colaboradores.

**Empresa *Break Friendly* Medium.** Organizaciones de 500 a 3,000.

**Empresa *Break Friendly* Large.** Con más de 3,000.

# TOP 15
# EMPRESAS *BREAK FRIENDLY 2021*

## MENOS DE 500

| NO. | NOMBRE | NÚMERO DE COLABORADORES | SECTOR | JORNADA LABORAL | ESTRÉS LABORAL | PSICOLOGÍA POSITIVA | BALANCE DE VIDA | ROLES DE TRABAJO | SEGURIDAD EMOCIONAL | SALUD | PRESIÓN | PERSONA POSITIVA | ORGANIZACIÓN POSITIVA | COMPAÑERISMO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | DOW | 214 | Petroquímico | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | COVESTRO | 308 | Quimica | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 3 | INTERESSE® AGENTE DE SEGUROS Y DE FIANZAS | 127 | Servicios Financieros | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | ITALMEX MEGALABS | 487 | Farmacéutica | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | AVAYA | 297 | Tecnologías de la Información | 4 | 5 | 6 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 | 5 |

## ENTRE 500 Y 3,000

| NO. | NOMBRE | NÚMERO DE COLABORADORES | SECTOR | JORNADA LABORAL | ESTRÉS LABORAL | PSICOLOGÍA POSITIVA | BALANCE DE VIDA | ROLES DE TRABAJO | SEGURIDAD EMOCIONAL | SALUD | PRESIÓN | PERSONA POSITIVA | ORGANIZACIÓN POSITIVA | COMPAÑERISMO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | JOHNSON AND JOHNSON (MEDI-CAL, CONSUMER, JANSSEN) | 871 | Insumos de Laboratorios Clínicos | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 2 | GLOBANT | 1,715 | Tecnología y Consultoría | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | FAIRMONT MAYAKOBA | 514 | Hotelería y Turismo | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 4 | PFIZER MÉXICO | 1,024 | Farmacéutica | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | UBER | 831 | Tecnología | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 4 | 6 |

## MÁS DE 3,000

| NO. | NOMBRE | NÚMERO DE COLABORADORES | SECTOR | JORNADA LABORAL | ESTRÉS LABORAL | PSICOLOGÍA POSITIVA | BALANCE DE VIDA | ROLES DE TRABAJO | SEGURIDAD EMOCIONAL | SALUD | PRESIÓN | PERSONA POSITIVA | ORGANIZACIÓN POSITIVA | COMPAÑERISMO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | MARRIOTT INTERNATIONAL | 5,646 | Hotelería yTurismo | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 2 | MCDONALD´S MÉXICO | 9,384 | Restaurantera | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 3 | BAYER | 4,265 | Farmacéutica | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | FORD MOTOR COMPANY | 10,485 | Automotriz | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | BANCO SANTANDER MÉXICO | 18,091 | Financiero | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 7 |

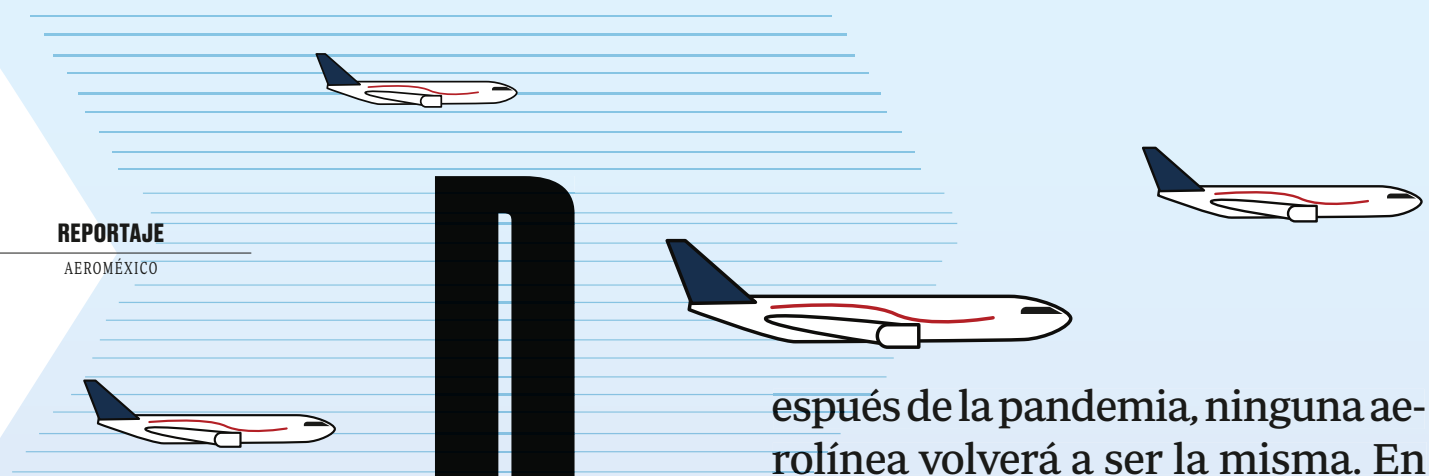
1 es la más alta calificación y 7 la más baja.

# EL NUEVO

A 10 meses de haber iniciado una profunda reestructura financiera, la aerolínea se alista para dar vuelta de hoja a la pandemia. Le espera un mercado radicalmente distinto.

**POR:** *Juan Tolentino*
**ILUSTRACIÓN:** *Victoria Fernández*

CAPÍTULO
DE AEROMÉXICO



Después de la pandemia, ninguna aerolínea volverá a ser la misma. En el caso de Aeroméxico esto no es necesariamente malo. El cierre de fronteras y las restricciones de movilidad llevaron a una ola de cancelaciones de vuelos sin precedentes, lo que para la línea aérea más antigua del país se tradujo en una pérdida de más de la mitad de sus pasajeros –más de 11 millones–, dejando daños que parecerían irreversibles.

"En el peor trimestre del año pasado perdimos más dinero de lo que habíamos ganado en 10 años", dice Andrés Conesa, director general de la compañía desde hace más de 15 años.

La situación no es irremediable a pesar de su escala. El periodo al que hace referencia es el segundo trimestre de 2020, cuando Aeroméxico reportó una pérdida neta de 27,422 millones de pesos, un golpe que para final de año se elevó hasta 42,529 mdp, monto casi 18 veces mayor a las pérdidas reportadas en 2019. No fue el último capítulo de la historia.

La primera referencia respecto a la posible duración de la pandemia fueron los brotes de SARS, en 2003, y de AH1N1 en 2009: el nuevo virus, se pensaba, crearía alarma entre tres y seis semanas. En ese primer momento, la estrategia para afrontar la abrupta caída de vuelos fue un recorte salarial de entre 10 y 50% a todo el personal, a partir de marzo, entre otros rubros. Pero las semanas pasaban y el tráfico seguía cayendo.

**92%**

**cayó el volumen de pasajeros de la aerolínea en mayo de 2020.**

En mayo, el volumen se contrajo 92%, y para junio era evidente para la empresa que debía buscar otras medidas para sobrevivir a la crisis. Los recursos gubernamentales con los que rescataron al sector países como Alemania o Estados Unidos nunca fueron una opción.

"Creo, honestamente, que fue la decisión acertada porque en una crisis de esta magnitud no puedes rescatar a todo el sector privado", afirma Conesa, quien llegó al sector en 2004, como administrador de las aerolíneas mexicanas propiedad del gobierno, desde la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "No hay recurso que alcance. En el pasado, hace 30 o 40 años, siempre era pedirle dinero al Estado, y aquí era evidente que no iba a haber porque era de tal magnitud que no hubiera alcanzado. ¿Cómo dices 'rescato a una industria y no a otra'"?

Fue en este momento que apareció el Capítulo 11 del Código de Bancarrotas de Estados Unidos como una opción para reestructurar la compañía, al que tenía acceso por tener a Delta como parte del capital y acreedores en Estados Unidos. A diferencia de su equivalente mexicano –el concurso mercantil–, ofrecía tres ventajas claves: disponer de más tiempo para reorganizar la empresa (de un año en el esquema mexicano

**CRÓNICA DE UNA REESTRUCTURA**

**A 10 meses de haberse acogido al Capítulo 11**, Aeroméxico ha logrado acuerdos con arrendadores, tenedores de certificados bursátiles y trabajadores, con lo que ha podido acceder al financiamiento preferencial garantizado por 1,000 mdd del fondo Apollo Global Management.

**JUNIO 30 DE JUNIO**

**Aeroméxico ingresa** la solicitud para reestructurarse bajo el Capítulo 11 en Estados Unidos.

**JULIO 23 DE JULIO**

**Se autoriza** la devolución de 19 aviones y cuatro motores.



FOTO: JOSÉ LUIS CASTILLO

> **EN EL PEOR TRIMESTRE DEL AÑO PASADO PERDIMOS MÁS DINERO DE LO QUE HABÍAMOS GANADO EN 10 AÑOS.**
>
> **Andrés Conesa, director general de Aeroméxico.**

hasta más de dos en el estadounidense), las facilidades para llegar a acuerdos con sus acreedores y la entrada de capital al que no se puede acceder de otra manera. "El capital se aprovecha para sostener a la aerolínea durante esta crisis, que no está terminada", explica Carlos Ozores, analista de la industria aérea de la consultora ICF.

Conesa describe las primeras semanas de su entrada al Capítulo 11 –desde el 30 de junio pasado– como "un salto al vacío". Acudió a un equipo de especialistas para elaborar el plan de negocios que se requería para la reestructura, que fue liderado en México por el abogado Alejandro Sainz, y en Estados Unidos por las firmas Davis Polk, AlixPartners y el banco de inversión Rothschild, que fue clave para la entrada del fondo de inversión Apollo Global Management.

"[Rothschild] se acercó a buscar quién estuviera interesado", dice Conesa. "Apollo fue el que mejores condiciones nos ofreció". El fondo otorgó un financiamiento preferencial garantizado (o DIP *financing*) de 1,000

**EN VÍAS DE RECUPERACIÓN**
En marzo de este año, el tráfico de pasajeros de la aerolínea superó en 13% los niveles del mismo mes de 2020. Sin embargo, aún se encuentra 34% por debajo de los niveles de marzo de 2019.

**FUENTE:** Aeroméxico.

**31 DE JULIO**
**Acuerdo con tenedores** de Cebures de largo plazo AERMXCB17 y AERMXCB19.

**AGOSTO 13 DE AGOSTO**
**Aeroméxico obtiene** un compromiso para un financiamiento preferencial garantizado por 1,000 mdd por parte de Apollo Global Management.

**18 DE AGOSTO**
**Acuerdo con tenedores** de Cebures de largo plazo AEROMEX01119, AEROMEX01219, AEROMEX00120 y AEROMEX00220.

**19 DE AGOSTO**
**La Corte autoriza,** provisionalmente, el financiamiento de Apollo Global Management de 1,000 mdd en dos tramos: uno de 800 mdd y otro de 200 mdd.

**GRÁFICOS:** OLDEMAR GONZÁLEZ

# 1,000 MDD

**otorgó el fondo Apollo como financiamiento preferencial garantizado.**

mdd, al que la aerolínea ha podido acceder por partes, y solo con el cumplimiento de ciertas condiciones que, en conjunto, suponen la nueva base de Aeroméxico.

"Nosotros estamos quemando hoy de caja –con todo lo que hemos hecho– menos de un millón de dólares al día; 700,000 dólares. Con los fondos de Apollo, aun en un escenario difícil –como fue febrero– nos duraría poco más de dos años".

Pero esa no es la intención de la aerolínea.

## AJUSTANDO EL CINTURÓN

La reestructura financiera bajo la legislación estadounidense ha sido un mecanismo "muy poderoso" para acelerar la transformación de la empresa, dice Conesa, entrevistado vía Zoom. "Lo que nos hubiera llevado 10 años lo estamos haciendo en uno, además de cosas que no hubiéramos podido hacer fuera del Capítulo 11".

Una de las ventajas de Aeroméxico es que puede hacer una reestructura que la reposicione para salir de la crisis con una estructura de costos "alineada con las nuevas realidades del mercado", dice Ozores, de ICF.

Parte de estas modificaciones reside en el ámbito de costos fijos clave, como el arrendamiento de aviones, que al cierre de 2019 suponía 6,273 mdp en compromisos de corto plazo y de 22,224 mdp a largo. A finales de 2020 dejaron de registrarse como pasivos en los estados financieros gracias a los convenios alcanzados.

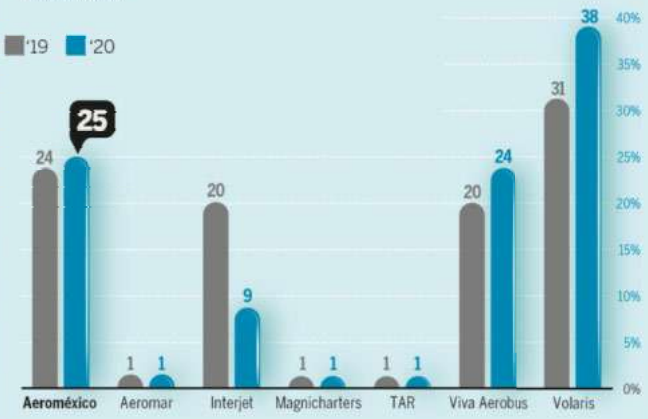
Lo primero fue la terminación anticipada de varios contratos de arrendamiento a unas semanas de acogerse al Capítulo 11. Aeroméxico devolvió 19 aviones –casi 20% de su flota–, entre ellos, equipos Boeing 737-800, 737-700 y Embraer-E170-LR, utilizados por la subsidiaria Aeroméxico Connect. También logró vincular sus compromisos de pago por los aparatos que se quedaron a los ingresos que llegaran por la venta de boletos, por aviones que sí volaran. Firmó convenios en septiembre con 27 empresas de arrendamiento bajo un esquema de pagos por hora para 82 aeronaves y 14 motores de repuesto, que ayudó a mitigar los costos fijos. "Tenemos entre 18 y 24 meses negociados para pagar solo por hora", dice el CEO.

El otro componente vino en el ámbito laboral. La aerolínea necesitaba negociar siete contratos colectivos para acceder al último tramo del financiamiento de Apollo Management, por 625 mdd, en una labor contrarreloj que se extendió más allá de la fecha límite, pero que se cerró a finales de enero. "Empezamos a sentarnos con nuestros sindicatos para buscar nuevas condiciones porque algunas no eran sostenibles", dice Conesa. "Si lo comparábamos contra un escenario donde no hubiéramos cambiado el plan de negocios,

### EL MERCADO POSPANDEMIA

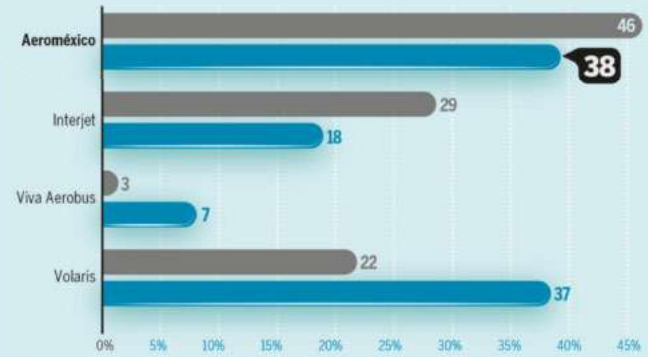
Con la salida indefinida de Interjet, el mercado nacional quedó dominado por Volaris en 2020, seguida de Viva Aerobus. Aeroméxico ganó un punto porcentual concentrando una cuarta parte de los 28.2 millones de pasajeros atendidos en 2020.

**Distribución del mercado nacional de pasajeros por aerolínea**
**Cifras en porcentaje**




En el mercado internacional, la distribución del mercado cambió de manera más notoria. Aunque Aeroméxico se mantiene como líder, Volaris le pisa los talones tras haber incrementado su participación en este segmento.

**Distribución del mercado nacional de pasajeros por aerolínea**
**Cifras en porcentaje**




**FUENTE:** SCT.

| SEPTIEMBRE | 9 DE SEPTIEMBRE | 21 DE SEPTIEMBRE | 22 DE SEPTIEMBRE | OCTUBRE | 9 DE OCTUBRE |
|---|---|---|---|---|---|
| **Desembolso inicial** del financiamiento por 100 mdd. | | **Acuerdo con 27 arrendadores** para esquemas de pago por hora para 82 aviones y 14 motores de repuesto. | **Acuerdo con tenedores** de Cebures de corto plazo AEROMEX01119, AEROMEX01219, AEROMEX00120 y AEROMEX00220. | | **Aprobación definitiva** del financiamiento de Apollo Global Management. |

COME SANAMENTE

NUTRISA. GNC VIVE MEJOR La Europea GOmart Farmacias del Ahorro Te queremos... bien. Soriana

No. Autorización: COFEPRIS18CCB003 Aviso de publicidad COFEPRIS No.192200202E0065

**27**

**empresas de arrendamiento de aviones acordaron con Aeroméxico fijar un esquema de pago por hora.**

[hubo ahorros por] más o menos de 650 mdd a 700 mdd para los próximos cuatro años".

Ahora, el reto será reestructurar algunos de sus contratos más grandes, como el pedido de 100 aviones 787 y 737 al fabricante estadounidense Boeing –por 11,000 mdd en 2012–, así como de sus respectivos motores con GE, que en conjunto sumaron una adquisición de 2,650 mdd en aquel momento.

Al finalizar su reestructura, dice Conesa, Aeroméxico tendrá una de las estructuras de costos más bajas a nivel global, con lo cual podrá ser competitiva con segmentos que han ganado impulso, como el *low-cost*. "El diferencial de costos contra los competidores nacionales se va a ver reducido dramáticamente saliendo del Capítulo 11. Vamos a seguir teniendo Clase Premier, comida a bordo, bebidas gratis. Nunca vamos a tener el mismo costo por asiento (que el segmento *low-cost*) porque es un producto diferente".

## NUEVO AEROMÉXICO, NUEVO MERCADO

Más allá del Capítulo 11, el terreno para Aeroméxico pinta desafiante ante los cambios del mercado. El primer gran cambio tiene que ver con sus competidores. Volaris y Viva Aerobus han experimentado un crecimiento en participación e, incluso, han comenzado a agregar flota a niveles por encima de la pandemia. Esto, sumado a la salida indefinida de Interjet, pone sobre la mesa un mercado muy particular.

"Para Aeroméxico será bastante retador. Es la aerolínea que menor participación de mercado ha ganado con la salida de Interjet, solo un punto porcentual. Pero hacia el segundo semestre el catalizador será el levantamiento de restricciones de Canadá y Estados Unidos", dice Brian Rodríguez, analista de Monex Casa de Bolsa.

Aeroméxico también enfrenta una alteración del mercado de carácter estructural que, al menos hacia el mediano plazo, dará un mayor impulso al mercado doméstico por encima del internacional, un segmento que en 2019 representó más de la mitad de los ingresos de la compañía pese a concentrar poco menos de 40% del total de pasajeros, lo que habla de su rentabilidad.

Para Conesa, estas no son nuevas noticias ni tampoco malas. El directivo ve una oportunidad única en suelo mexicano. "El mercado doméstico llevaba en son de turbulencia mucho tiempo antes del covid-19. La economía mexicana creció en los últimos 10 años a una tasa promedio de 2-2.5%, y la capacidad estaba creciendo a doble dígito. ¿Qué sucede si no está la demanda porque no crece el ingreso nacional ni el PIB? La única forma de vender esos asientos fue bajando los precios", señala.

Esta expectativa es alimentada por la salida de Interjet. "Ha sido un plus para las otras tres aerolíneas, y aunque aún no se pueda ver reflejado en las tarifas por la crisis, su salida, si es que no regresa, va a llevar a que, pospandemia, las tarifas sean más altas", dice Ozores.

En la parte internacional, Aeroméxico puede aprovechar su alianza con Delta para ir por el mercado transfronterizo en el que Volaris y Viva Aerobus han puesto el ojo. A ello se suma el código compartido con la sudamericana LATAM Airlines hacia Brasil y Colombia, considera Fernando Gómez Suárez, analista del sector.

**OCTUBRE** **27 DE OCTUBRE**
**La Corte aprueba** distintas solicitudes, entre ellas, un monto de 6.2 mdd para indemnizar a pilotos y sobrecargos.

**NOVIEMBRE** **6 DE NOVIEMBRE**
**Desembolso de 100 mdd** del primer tramo de financiamiento y de 175 mdd del segundo tramo.

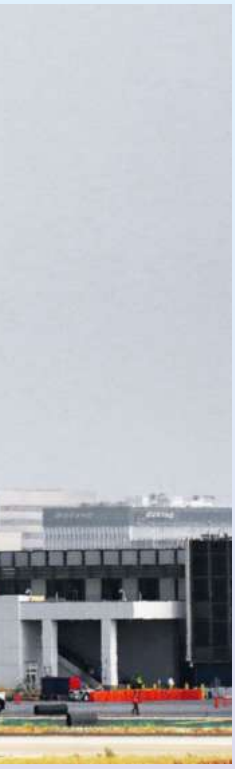
**DICIEMBRE** **29 DE DICIEMBRE**
**Se llega a un acuerdo** con dos sindicatos para la negociación de dos contratos colectivos de trabajo.

**31 DE DICIEMBRE**
**Vence el plazo** para la negociación de contratos colectivos con cinco sindicatos.



FOTOS: GETTY IMAGES, PEDRO PARDO / AFP

# AL FINALIZAR SU REESTRUCTURA, AEROMÉXICO TENDRÁ UNA DE LAS ESTRUCTURAS DE COSTOS MÁS BAJAS A NIVEL GLOBAL.



**MERCADO.** La crisis por el coronavirus bajó los flujos de pasajeros y mantuvo gran parte de la flota en tierra.

Al momento, Aeroméxico tiene la intención de ir primordialmente por el mercado norteamericano, pero, a la larga, planea reforzar sus operaciones en Centro y Sudamérica, Europa y, eventualmente, Asia, que aún presenta restricciones de viajes. De ahí que Conesa prevea que, en un futuro, no habrá una mayor concentración de los ingresos en el mercado internacional. "Lo veo mucho más equilibrado, más 50%-50%, porque el doméstico va a ser más rentable, porque con las tarifas que había antes del covid todo el mundo perdía dinero".

A medida que Aeroméxico se acerca al momento de concluir su reestructura –un proceso que suele durar 15 meses, dice Conesa, sin comprometerse a ese plazo–, la compañía podría estar por atravesar un cambio de fondo clave: el de sus accionistas.

Como acreedor, Apollo Global Management tiene la opción de convertir el segundo tramo del DIP *financing* –de 800 mdd– en acciones, o bien, cobrar el monto otorgado. Su entrada como accionista está sujeta a ciertas condiciones y aprobaciones corporativas, pero diluiría la participación de Delta, que tiene 49% del capital de la aerolínea.

Conesa afirma que en la nueva estructura tiene que haber participación mexicana conforme a la Ley de Inversión Extranjera, mientras que la alianza comercial con Delta no se verá afectada. "Si Delta participa o no en el capital del nuevo Aeroméxico, es una cosa que tendrá que valorar junto con Apollo. Dependerá de la valuación de la empresa y si quieren meterle capital o no", dice.

Una posibilidad es que Apollo tome la opción de convertir la deuda en acciones para venderlas cuando la empresa se revalorice, dice Ozores. "Si está invirtiendo es porque confía en el mercado en México, en Aeroméxico y el *management team* y, por extensión, en Delta. (...) Apollo no es experto en gestionar aerolíneas, sino que da un voto de confianza al plan de la administración".

Sin embargo, el directivo afirma que seguirá habiendo participación de accionistas mexicanos, entre quienes se encuentran Eduardo Tricio Haro, José Antonio Tricio Haro y Valentín Diez Morodo, titulares de entre 1 y 10% de las acciones en circulación.

De momento, la compañía está enfocada en dar solución a sus compromisos más inmediatos, pero la claridad sobre los accionistas podría llegar pronto. "Hoy no tengo yo la respuesta a esto, pero, sin duda, en los siguientes dos o tres meses lo vamos a saber", concluye Conesa.

| ENERO 8 DE ENERO | 28 DE ENERO | FEBRERO 19 DE FEBRERO | 24 DE FEBRERO |
|---|---|---|---|
| **Aeroméxico solicita** una extensión para negociar con sus sindicatos hasta el 27 de enero. | **Se llega a un acuerdo** con los sindicatos faltantes, terminando los ajustes laborales. | **La aerolínea solicita** el desembolso restante del tramo 2 de financiamiento, de 625 mdd. | **Aeroméxico recibe** el desembolso restante del financiamiento por 625 mdd, con lo cual recibió el total de 1,000 mdd. |

CHALLENGE PRESENTADO POR

# ¿TIENES UN PROYECTO PARA REDUCIR BASURA?

**Inscríbete en: nowaste.whatdesigncando.mx**

SOCIO VISIONARIO

SOCIOS DE

SOCIOS LÍDER

COOLHUNTERMX

THINK LIKE A NEW MAN

LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx

**REFUGIO ECOLÓGICO**

Con un profundo respeto por la naturaleza, Islas Secas es un ejemplo de hotelería sustentable.

# DÍAS DE DESCONEXIÓN

## ISLAS SECAS

EN LAS COSTAS DE PANAMÁ Y RODEADA DE NATURALEZA, ESTA PROPIEDAD INVITA A VOLVER AL ORIGEN.

P. 106

## HOTEL ESENCIA

CON SUS NUEVAS ROOFTOP WELLNESS SUITES, ESTE HOTEL DE LA RIVIERA MAYA AMPLÍA SU OFERTA DE BIENESTAR.

P. 109

## ONE&ONLY MANDARINA

UN *RESORT* QUE ESTABLECE UN NUEVO ESTÁNDAR PARA LA HOTELERÍA DE LUJO EN LA RIVIERA NAYARIT.

P. 110

FOTO: CORTESÍA

# ENTRE LA SELVA Y EL MAR

Refugiarse en Islas Secas, un exclusivo *resort* localizado en un archipiélago de Panamá, es el mejor plan que escucharás en mucho tiempo.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**

No hay mejor manera de llegar a Islas Secas –un archipiélago de 14 islas privadas localizadas en el golfo de Chiriquí, en la costa del océano Pacífico de Panamá– que en el avión privado de la propiedad. Desde el aire, este *resort*, que comenzó a operar en diciembre de 2019, se puede leer como una promesa de aventuras en medio de la naturaleza con una muy desarrollada conciencia ambientalista.

Ahí se conjugan los imponentes paisajes terrestres y marinos de Panamá con un tipo de hospitalidad que se fundamenta en la sustentabilidad y el respeto al entorno. Y todos estos esfuerzos –por poner algunos ejemplos, toda la energía eléctrica se genera con celdas solares, se cuenta con un completo programa de reciclaje de residuos y sus políticas se apegan a los principios de la pesca sustentable, así como a la utilización de ingredientes de la región– no significan, para nada, que los huéspedes tengan que hacer, en ningún momento, sacrificios en lo que respecta a la comodidad o el servicio.

Las opciones de alojamiento van de cuatro Casitas –de una, dos o cuatro habitaciones– a tres Tented Casitas, en las que se puede vivir la experiencia de *glamping* en toda la expresión de la palabra. De este modo, cuando el *resort* está al 100 por ciento de su capacidad hay aproximadamente un máximo de 24 huéspedes en las 166 hectáreas de la isla principal, donde se concentran todos los servicios, desde el restaurante Terraza, a cargo del talentosísimo chef Saúl Umaña, hasta el bar Balboa, el centro de actividades acuáticas y el spa.

En este paraíso, la proximidad nunca es una preocupación. El amplísimo catálogo de actividades –recorridos para descubrir la flora y la fauna de la isla, tours de pesca, picnics en la playa, cruceros para admirar el atardecer en altamar, excursiones al Parque Nacional Coiba y sesiones de *paddle board* para descubrir los bancos de coral y las especies marinas que habitan sus aguas, entre muchísimas otras– es igualmente atractivo para familias o parejas que rara vez coinciden y que, en la mayoría de los casos, se sienten en su propia isla.

Desconectarse del mundo para reconectarse con el entorno, con la familia y con uno mismo es algo que ocurre aquí de manera natural. El único riesgo que se corre es no querer abandonar el paraíso jamás.

1

2

**1.** Las Casitas cuentan con su propia *plunge pool.*

**2.** La habitación de una de las Tented Casitas.

**3.** Terraza es el restaurante donde se sirven desayunos, comidas y cenas.

**4.** El centro de actividades ofrece opciones para todos los gustos.

**5.** Noche de cine en la playa.

## DÍAS TRANQUILOS

Parte de la magia de Islas Secas está en disfrutar el ritmo relajado de los días. Las actividades en la playa y la naturaleza son un irresistible atractivo para los espíritus aventureros. Desde luego, también están los tratamientos del spa, las clases de yoga o las siestas con los sonidos de la naturaleza como música de fondo. De la mañana a la noche, los platillos que se sirven en Terraza reconfortan el cuerpo y el espíritu con sabores panameños.

FOTOS: CORTESÍA

# RELAJACIÓN FRENTE AL MAR

Con una ampliación que incluye un nuevo club de playa y acogedoras suites frente al mar, el hotel Banyan Tree Mayakoba diversifica su oferta de hospedaje y desconexión.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**

Conocida por su oferta de hospitalidad de lujo con toque asiático, la cadena Banyan Tree ha presentado la expansión de su propiedad localizada dentro de Mayakoba, en la Riviera Maya.

Un nuevo club de playa y una serie de suites con vista al mar turquesa del Caribe mexicano se han sumado a las villas privadas que han convertido este hotel en una referencia de la industria hotelera nacional. "Esta ampliación nos permite ofrecer a nuestros visitantes la oportunidad de hospedarse en espectaculares suites con vista al mar", asegura María Jesús López, directora de Ventas y Marketing de la propiedad.

El proyecto estuvo a cargo del despacho mexicano de arquitectos Sordo Madaleno, que ha apostado por materiales como la madera y la piedra para infundir mayor calidez a espacios que refuerzan el concepto de *barefoot luxury*. Las nuevas suites, que cubren superficies que van de los 160 a los 300 metros cuadrados, cuentan con patio interior, ducha exterior y bañera de hidromasaje, así como un solárium con piscina privada climatizada, además de acceso a un *resort host* que brindará asistencia exclusiva a los huéspedes de esta sección del hotel.

Por su parte, el Sands Beach Club integra áreas de descanso y relajación, una imponente *infinity pool*, un bar y un restaurante con un concepto del mar a la mesa concebido por el chef Alfonso de la Dehesa, quien también ha implementado el programa Sustainable Food Series, en virtud del cual colaborará cada mes con un chef mexicano distinto para crear un platillo que estará disponible en el menú por tiempo limitado.

**EL CARIBE COMO TELÓN DE FONDO**

**1.** Fachada de una de las nuevas suites con vista al mar.
**2.** El Sands Beach Club.
**3.** Interior de una de las nuevas suites.
**4.** La imponente entrada del Sands Beach Club.



FOTOS: CORTESÍA.

# ESCAPE ESENCIAL

Frente a una de las playas más exclusivas de la Riviera Maya, el hotel Esencia brinda un espacio para el descanso y la búsqueda del bienestar digno de la nobleza.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**

**DÍAS DE BIENESTAR**

Las nuevas Rooftop Wellness Suites invitan al descanso y a la práctica de ejercicio; izquierda, el Esencia Spa.

Que el origen de la propiedad que hoy ocupa hotel Esencia está ligado a la nobleza explica cosas como una arquitectura dominada por el color blanco, la presencia de muebles diseñados específicamente para sus espacios y de obras de arte de influyentes artistas del siglo XX, así como una localización en una de las mejores franjas de playa de la Riviera Maya.

Distribuidas en sus más de 200,000 metros cuadrados, hay 45 suites y tres villas, todas ellas rodeadas de naturaleza habitada por llamativas especies de aves y de jardines en los que pasea libremente una pareja de pavorreales. En este idílico entorno desconectarse del mundo exterior es fácil, sobre todo, en las recientemente añadidas Rooftop Wellness Suites. Cada una cuenta con un espacio privado para hacer ejercicio –equipado con el entrenador personal virtual The Mirror, una bicicleta Peloton o equipo de Technogym–, una ducha con cuarto de vapor integrado y una terraza en la azotea, cuya *plunge pool* es el lugar ideal para ver la puesta de sol. La oferta de bienestar es completada por el spa Esencia, en cuya cocina maya se preparan muchos de los productos utilizados en los tratamientos.

FOTOS: CORTESÍA

# UN OASIS EN LA RIVIERA

One&Only Mandarina ofrece a sus huéspedes una muestra de la riqueza natural, gastronómica y cultural de la Riviera Nayarit, con los más altos estándares de la hotelería de lujo.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**

Basta un recorrido de una hora por carretera desde el aeropuerto de Puerto Vallarta para llegar al nuevo desarrollo turístico que ha colocado una vez más el nombre de la Riviera Nayarit en el radar de los viajeros más exigentes. Desde que se anunció la apertura de One&Only Mandarina, la expectativa no hizo más que crecer conforme se fueron revelando, poco a poco, algunos de sus detalles más atractivos: una ubicación privilegiada en una franja de playa virgen, un diseño arquitectónico que minimizó el impacto con habitaciones construidas en su mayoría por encima de la naturaleza y, desde luego, un restaurante a cargo del respetado chef mexicano Enrique Olvera.

Y no cabe duda, ahora que el *resort* ya se encuentra en operación, de que One&Only Mandarina ha llegado para establecer un nuevo estándar en el sector de la hospitalidad de lujo mexicana. Sus 105 habitaciones –una mezcla entre *treehouses* y villas– ponen a disposición de los huéspedes amenidades como albercas privadas y terrazas, desde donde se pueden disfrutar las imponentes vistas de la naturaleza, y

**1.** Por el día, la terraza y la *infinity pool* de Carao son ideales para relajarse.

**2.** Una de las cabinas de tratamientos de One&Only Spa.

**3.** La vista desde el Jetty Beach Club.

**4.** El paisaje de One&Only Mandarina es dominado por la naturaleza.



FOTOS: CORTESÍA

2

3

espacios interiores en los que la relajación y el descanso se dan de manera natural. La red de senderos que recorre la propiedad extiende una invitación a explorar el entorno, siendo una de las experiencias imperdibles la visita a La Abuela, una higuera de alrededor de 500 años, delante de la cual se puede meditar y dejar que el silencio ejerza su efecto tranquilizador.

Desde actividades en la playa, como *paddle board* o kayak, hasta los reparadores tratamientos y terapias realizados por el equipo del spa, el bienestar es uno de los pilares sobre los cuales se ha apuntalado la experiencia del huésped. Y desde luego, la diversidad en la oferta culinaria, a cargo del chef Olivier Deboise, es acentuada por espacios como los restaurantes Alma, el Jetty Beach Club y Carao, donde el chef Enrique Olvera otorga el protagonismo a los sabores e ingredientes de la región en un irresistible menú de cenas. Y, desde luego, el esmerado servicio del *staff* llena todo con ese toque humano que nos hace pensar que el regreso a la normalidad es posible.

"ESTAMOS COMPROMETIDOS A SERVIR A LOS HUÉSPEDES LOS INGREDIENTES MÁS FRESCOS".

–Chef Olivier Deboise

4

# CONSUMIR CON CONCIENCIA

**JUAN SALDÍVAR**

Consultor de negocios, inversionista y experto en medios y mercadotecnia.

@Juan_Saldivar / Juan@sws.ms

Fuimos hijos, ahora actores de una generación enfocada en la calidad de vida y la rentabilidad a costa de cualquier cosa. Vivimos rodeados de falsas necesidades incentivadas por la avaricia y la negligencia de marcas, gobiernos, bancos e industrias. Nos convertimos en una de las peores generaciones de la historia: campeones en sobrepeso, deforestación, destrucción de la vida marina; en desarrollar ciudades ineficientes, acelerar enfermedades crónicas y conformistas ante la educación de nuestros hijos. ¡Pero eso sí! Somos profesionales de la queja y la exigencia virtual, al tiempo que contribuimos poco y nos abstenemos de denunciar a través de los canales que tendrían efectos reales.

Este texto busca provocar incomodidad y, con esto, incentivar o acelerar cambios en tus patrones de consumo y de comportamiento. Es imposible ser exhaustivo pero sí propositivo.

Piensa en el origen de tus alimentos antes de pedir en un restaurante o comprar en el súper. Dos ejemplos: cada kilo de carne bovina requiere 4,500 litros de agua, 10 veces más que las proteínas vegetales, y contribuye con 14.5% de los gases que causan el efecto invernadero. También piensa en los miles de especies marinas que ponemos en riesgo diariamente a causa de la pesca descontrolada (sugiero ver la serie *Seas-Piracy* en Netflix). ¿Cómo verías comer carne una vez por semana y elegir productos sustentables y procesados sin generar sufrimiento?

Evita productos empacados con plástico. Producimos hoy 270 millones de toneladas de este material que tarda miles de años en degradarse. Elige empaques biodegradables, compra a granel y utiliza bolsas reusables. Sustituye también botellas de agua por filtros. Opta por productos locales. Además de fortalecer a tu comunidad, reducirás la contaminación que genera traer productos de lejos. Al fin y al cabo, ¿en qué te beneficia tomar agua italiana, carne japonesa o quesos franceses en exceso? Si te gusta consumirlos, hazlo en ocasiones especiales, pero explora con productos de calidad local.

¡Súbele drásticamente al consumo de combustibles renovables! Ayudará a contaminar menos y a respirar un aire más limpio. Elimina coches de 8 cilindros, súbete a la bicicleta, opta por energía solar en la oficina o en casa, camina más.

Piensa en el impacto del consumismo. Por ejemplo: la industria textil contribuye con 10% de gases de efecto invernadero, produce 25 millones de toneladas de basura y está asociada con la explotación laboral y la sobreexplotación agrícola. El documental *The True Cost* en YouTube te hará pensar dos veces antes de comprar esa camisa o zapatos adicionales.

Cuida tu salud pensando en las consecuencias que el exceso de grasas saturadas y azúcares tienen sobre tu vida. Es imposible no dejar ninguna huella como especie o ser perfecto en nuestros hábitos de consumo, pero recomiendo mucho el documental *Forks Over Knives* en iTunes y tomar algunas medidas en esta dirección.

Cierro esta reflexión tomándome un tiempo para pensar en la felicidad y los atributos que la hacen posible. El libro *Happier,* de Tal Ben-Shahar, invita a luchar contra las tendencias descontroladas de nuestro actuar cotidiano. Hoy somos más frágiles que nunca ante la concentración de información en pocas manos y su capacidad para provocar comportamientos que nos alejan de nuestro bienestar y nuestro entorno.

Lo que nos hace realmente felices nunca ha estado en placeres pasajeros, lo que comemos o la ropa que usamos, sino en nuestra capacidad de apreciar la sencillez en la vida, en vivir en comunidad y en estar con la gente que queremos. ¡Toca pensar y actuar con responsabilidad y conciencia!

# Te ayudamos a enfocarte siempre en tus clientes

A veces es difícil concentrarse en lo que realmente importa para tu negocio. Salesforce Customer 360 te permite enfocarte en tus clientes ya que, al conectar todos los datos, te brinda una visión completa de cada cliente y te muestra el camino para mantenerlos satisfechos.

salesforce.com/mx/360

salesforce

PATEK PHILIPPE
GENEVE

TWENTY~4

INICIE SU PROPIA TRADICIÓN

BERGER

Av. Presidente Masaryk 438, Polanco
+ 52 (55) 9138 0500 , 9138 2770
berger.com.mx | concierge@berger.com.mx