

» **EDUCACIÓN EJECUTIVA**  
LAS CLAVES PARA **EL FUTURO** EN TIEMPO REAL

**CYBORGS** ¿QUÉ NOS PUEDE ENSEÑAR  
**NEIL HARBISSE** SOBRE LOS TRANSESPECIE?

# EXPANSION

**5**  
**TIPS**  
DE LIDERAZGO  
PARA ENFRENTAR  
EL CAOS

Pág. 41

**MEXICANAS GLOBALES**

PENSAR COMO

**BIMBO**

ACTUAR COMO

**AMÉRICA MÓVIL**

RESISTIR COMO

**CINÉPOLIS**

TRES ESTRATEGIAS  
PARA DISTINTOS  
ESCENARIOS FRENTE  
A LA PANDEMIA.

Pág. 60

**ADEMÁS**

**UN NUEVO ESCAPARATE  
PARA LA PUBLICIDAD**

LA INVERSIÓN EN PÓDCAST  
CRECERÁ 58% EN 2021 EN MÉXICO.

**LA HORA PUNTA PARA EL  
TRANSPORTE MARÍTIMO**

LA CAPACIDAD NAVIERA ESTÁ AL  
LÍMITE: MAERSK LATINOAMÉRICA.





# EXPANSION

A portrait of a man with short brown hair and bangs, looking slightly to the right. He is wearing a dark, intricately patterned jacket with floral and paisley designs in gold, blue, and red. A black cable is attached to his forehead, arching over his head and ending in a metallic, cylindrical tip. The background is a solid blue.

FOTO: LARS MORGGAARD

**“NO ESTAMOS  
INTENTANDO CREAR  
SUPERHUMANOS”**

**NEIL HARBISSE,**  
COFUNDADOR DE CYBORG FOUNDATION  
Y TRANSPECIES SOCIETY.

PÁG.  
**56**





Midtown Jalisco, Jal.

El primer y más grande Fideicomiso  
de Inversión en Bienes Raíces  
(**FIBRA**) en México.



Renta de espacios:  
800 847 2757



@fibraunomx



/Fibraunomx



Fibra Uno (FUNO)



www.funo.mx



Somos una empresa **100% mexicana** con un amplio catálogo de propiedades en los segmentos comercial, industrial y de oficinas.

**10.5 millones m<sup>2</sup>**  
de área bruta rentable

**93.3%**  
de ocupación

**647\***  
propiedades

Nuestros inmuebles cuentan con ubicaciones estratégicas y privilegiadas, lo que nos hace ser

**LA MEJOR SOLUCIÓN  
INMOBILIARIA EN MÉXICO**









# CON BANCA DIGITAL MONEX TU NEGOCIO NO SE DETENDRÁ





Nuestra plataforma te permite acceder a todos los productos y servicios que ofrecemos, a cualquier hora y desde cualquier lugar, de una manera ágil, segura y con la asesoría especializada que nos caracteriza.

GRUPO FINANCIERO  
**monex**

AGILIDAD PARA QUE EL DINERO TRABAJE  
BANCA DE EMPRESAS

Contáctanos en [monex.com.mx](http://monex.com.mx) o CDMX 55 5231 4500, otras ciudades del país 800 746 6639

 @GrupoFinancieroMonex

 @monexanalisis



# 60

**EN PORTADA: MEXICANAS GLOBALES**  
**ESTRATEGIAS DE LA PANDEMIA**  
Mientras Cinépolis trabaja para que la industria siga viva, Bimbo y América Móvil capitalizan los cambios en el consumo y la inestabilidad del mercado.



**PERCEPCIÓN.** Cinépolis, que dirige Alejandro Ramírez, trabaja para que el público sienta que ir al cine es una actividad segura.

EXPANSIÓN

# CONTENIDO

01—FEBRERO—2021

## NEGOCIO

- 23 UN CANAL EN ASCENSO**  
**EL PODER DEL PÓDCAST**  
El contenido auditivo gana adeptos entre los usuarios y las marcas.
- 28 LOGÍSTICA AL LÍMITE**  
Las razones del sobreprecio marítimo, según el líder de Maersk en la región.
- 30 BLACK TIE / TEQUILA LOBOS**  
La marca que unió a Diego Osorio y al basquetbolista LeBron James.

## VALOR

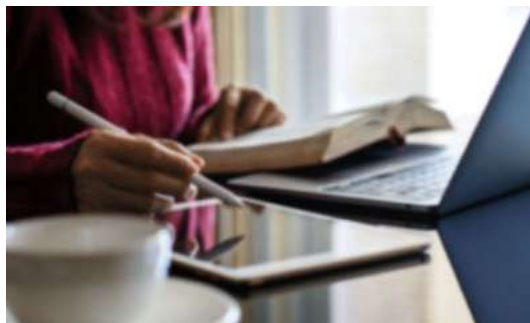
- 33 INVERSIÓN A LARGO PLAZO**  
**EL RENACER DE LAS FIBRAS**  
Los fideicomisos industriales muestran una mayor resiliencia.
- 36 LAS GLOBALES MÁS ATRACTIVAS**  
Las 30 firmas que llegaron al SIC y cuyo valor aumentó más de 200%.

## IDEAS

- 41 MANAGEMENT**  
**UN NUEVO ROL MODEL**  
¿Por qué se requieren líderes emocionalmente inteligentes?
- 46 IMÁN DE START-UPS**  
El ecosistema digital del país atrae más emprendimientos.

## FUTURO

- 53 EL COWORKING SE REINVENTA**  
**HOME OFFICE 'EN LA PLAYA'**  
Los servicios de hospedaje van por los teletrabajadores.
- 55 TEC REVIEW**  
La era de los influencers 'sin carne ni hueso'.



# 82

**ESPECIAL: EDUCACIÓN EJECUTIVA**  
**EVOLUCIONAR DE GOLPE**  
El reto de los programas de formación ejecutiva por formar a profesionistas que se conviertan en verdaderos agentes de cambio.



# 89

**LIFE AND STYLE**  
**REINVENCIÓN EN YUCATÁN**  
Ocho creativos hablan sobre este nuevo polo artístico y cultural.

## PULSO

- 07 GOBIERNOS LOCALES**  
**EL OTRO DESAFÍO FISCAL**  
La presión de las deudas sobre los estados que renovarán gubernatura.
- 12 DATOS ATRACTIVOS**  
DataMEXICO, una plataforma para 'convencer' a los inversionistas.

## POLÍTICA

- 17 ELECCIONES 2021**  
**RETENER LA CURUL**  
La reelección legislativa se enfila a su primera prueba de fuego.



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

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

**HEAD DIGITAL COMERCIAL**  
Cristhian del Angel  
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

**EDITORIA**  
Mildred Ramo  
mildred.ramo@grupoexpansion.com

**COEDITORIA**  
Irayda Rodríguez

**PROJECT MANAGER**  
Fernando Cortés

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

**BRAND MANAGER**  
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

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

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

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

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

**COORDINADORA DE MERCADOTECNIA**  
Zyana López

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

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

**COORDINADOR**  
Octavio Ortega

**REPORTEROS**  
Lidia Arista, Melissa Galván, Antonio Hernández, Mariana León, Shelda 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

**EDITORIA DE INTELIGENCIA**  
Rosalia Lara  
rosalia.lara@grupoexpansion.com

**ANALISTA DE INTELIGENCIA**  
Edmundo Sánchez

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

**COORDINADOR DE PRODUCCIÓN**  
Édgar Mora

**OPERADOR DE PRODUCCIÓN**  
Ulises Alarcón

**COORDINADOR DE POSTPRODUCCIÓN DIGITAL**  
Javier Jasso

**POSTPRODUCCIÓN DIGITAL**  
Diana Aguilar, Jesús González

**HEAD DIGITAL**  
Isabel Ferguson

**EDITOR DE AUDIENCIAS**  
Giovanni Machorro

**MÁNGER DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIA**  
Aldo Gutiérrez

**COORDINADOR DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIA**  
Omar Moreira

**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 Montaña, Juan José Pérez, Ana Luisa Ramírez, Miguel Ángel Santa Olalla

**EDITORIA DE REDES**  
Karen Sixtos

**COMMUNITY MANAGERS**  
Ana Rodríguez, Fernando Villicaña

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

**EDITOR DE ARTE**  
Óscar González

**COEDITOR GRÁFICO SR**  
Manelik Guzmán

**COEDITORIA GRÁFICA**  
Viridiana López Díaz

**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 Berrios

**COLABORADORES DE FOTO**  
Jesús Almazán, Karina Calles,  
Ernesto Carrillo, Anyllú Hinojosa-Peña, Erik Meza, Gunther Sahagún De Silva

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



CHIEF EXECUTIVE OFFICER  
JOHN B. REUTER

CHAIRMAN / PRESIDENT  
EDGAR FARAH

CHIEF OPERATING OFFICER  
JORGE DIBILDOX

CHIEF AFFAIRS OFFICER  
LEONARDO VALLE

## EXPANSION PUBLISHING

DIRECTORA GENERAL  
BLANCA JUANA GÓMEZ MORERA

EDITOR EN JEFE  
ALBERTO BELLO  
abello@grupoexpansion.com

OUT OF HOME MEDIA PUBLISHING EVENTS & EXPERIENCES FILMED ENTERTAINMENT

EXPANSIÓN® es una publicación de Expansión, S. A. de C. V. Revista mensual, N° 1276, febrero 01, 2021. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No.: 04-1972-00000000287-102; Certificado de Licitud de Título No. 884; Certificado de Licitud de Contenido N° 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes N° 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 N° 1, colonia Las Perlas, 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., Intermed, 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







AUDIO PREMIUM BOSE® (1)



FAROS FULL LED



DRIVE WISE

CONDUCCIÓN INTELIGENTE (1,2)

# NUEVA SORENTO

CRECE TU ESTILO



The Power to Surprise



@kiamotorsmexico

Imágenes de uso ilustrativo. Este anuncio es una referencia publicitaria. \*Garantía Tren Motriz: 7 años o 150,000 km. \*Garantía Básica, defensa a defensa: 5 años o 100,000 km (\*lo que ocurra primero). Consulta términos y condiciones en [kia.com](http://kia.com) Las especificaciones de los vehículos pueden variar de acuerdo a las versiones disponibles. Para mayor información, consulta el nivel de equipamiento y disponibilidad por versión con tu Distribuidor Autorizado KIA. (1) Disponible en versiones seleccionadas. (2) Conducción inteligente Drive Wise: sistema de evasión de colisión frontal (CFA), control crucero inteligente con función Stop & Go, sistema de mantenimiento de carril asistido (LKA), control electrónico de estabilidad (ESC) y asistente de arranque en pendientes.



# UNA 'CRISIS' DESIGUAL

**L**a pandemia de covid-19 ha causado estragos en la economía durante casi un año y sus efectos siguen siendo muy preocupantes. En febrero de 2020, las autoridades sanitarias comenzaban a comprender el enorme impacto que un virus –el SARS-CoV-2– podía tener más allá de China, donde se originó, según fuentes oficiales. Sin embargo, la respuesta por parte de los gobiernos de casi todo el mundo fue lenta e ineficaz, lo cual agravó aún más la falta de previsión en muchos países, principalmente, en Europa y América, frente a un evento de tal magnitud.

Sectores enteros permanecieron detenidos en un primer momento y semidetenidos después. La destrucción del tejido empresarial y del empleo sigue su curso a la luz de una segunda o tercera ola de contagios. Por ahora, la llegada de las primeras vacunas no se traduce en un regreso a la normalidad, algo que puede tomar aún varios meses. Mientras tanto, sectores como el turismo, los servicios o el pequeño comercio se quedan sin recursos para seguir subsistiendo.

En *Expansión*, todos los años publicamos una edición dedicada a las empresas mexicanas globales, aquellas con operaciones, empleos e ingresos provenientes del exterior. La diversificación de mercados siempre ha jugado a favor de estas grandes compañías, una regla básica de resiliencia y gestión de riesgos. Pero ¿sigue siendo eso una ventaja a la luz de la mayor crisis económica global desde la Segunda Guerra Mundial?

En esta edición, hemos seleccionado tres de las empresas mexicanas más globalizadas, para analizar el impacto que el covid-19 ha tenido en sus operaciones en el exterior y en sus planes de expansión de cara al futuro.

Las telecomunicaciones, la industria de alimentos y el entretenimiento tienen en México a algunos de los


líderes mundiales de estas industrias: América Móvil, propiedad del empresario Carlos Slim; Grupo Bimbo, presidido por Daniel Servitje; y Cinépolis, que dirige Alejandro Ramírez.

Cada una de estas historias responde a la desigual intensidad con la que la pandemia ha sacudido a unos sectores y a otros.

También analizamos su capacidad de respuesta en los diferentes mercados donde tienen presencia.

La industria cinematográfica vivió en 2020 el peor año de su historia y su recuperación no parece estar próxima. Con unos ingresos que cayeron por encima del 80%, el cierre de salas de cine es inevitable y la falta de contenidos es un efecto secundario de igual o mayor gravedad. Alejandro Ramírez habló en exclusiva con *Expansión* para explicar cómo está gestionando esta crisis desde Cinépolis, que pasa por la restructuración de 1,350 mdd de deuda.

Para la empresa de Carlos Slim, por el contrario, la situación provocada por el covid-19 ha sido una oportunidad para consolidar aún más el liderazgo de América Móvil en la región. Brasil, un mercado en crecimiento y con una regulación favorable, ha sido el destino de una de las inversiones más importantes desde que comenzó la pandemia, con la compra del 32% de los clientes móviles del Grupo Oi, cuyos problemas financieros precipitaron la entrada de nuevos competidores a su negocio.

En el caso de Bimbo, la puesta en marcha de una estrategia que le permitió conjugar el éxito de sus productos, que forman parte de la canasta básica, con una rápida adaptación al cambio de hábitos de consumos generado por la pandemia, le ha hecho posible obtener los mejores resultados de su historia, especialmente, fuera de México. El covid-19 tiene algunos claros ganadores, también con acento mexicano. 



lectores@expansion.com.mx



@ExpansionMx



/ExpansionMex




@ExpansionMx



@Expansion







**“EN 5 SEGUNDOS,  
UN CLIENTE DECIDE LO QUE  
PIENSA DE TU NEGOCIO”**

- IZA BUSINESS CENTERS -

**BEYOND  
BUSINESS**



 [izabc.com.mx](http://izabc.com.mx)

 Monterrey (81) 8000 0000	Ciudad de México (55) 8000 8000	Guadalajara (33) 8000 0000	Querétaro (442) 800 0000	Tijuana (664) 615 8000
--	------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------	---------------------------



**EXPANSIÓN**

PODCAST 


# CUÉNTAME DE ECONOMÍA

**ECONOMÍA PARA NO ECONOMISTAS**

**ENCUÉTRANOS EN:**



 **deezer**

 **Apple Podcasts**

 **Google Podcasts**

 **amazon music**

 **himalaya**



**DESAFÍO.** El 80% de los recursos estatales provienen de transferencias federales y, en 2021, serán menores.

# PULSO



## LAS VIEJAS DEUDAS EN NUEVAS GUBERNATURAS

Con grandes compromisos financieros y menores recursos federales, 2021 no será un año sencillo para los estados que renuevan gobernador.

**POR:** Dainzú Patiño

**M**andatarios estatales de las 15 entidades del país que en junio próximo renovarán gubernatura encaran un último reto financiero antes de abandonar el poder: paliar las secuelas de la crisis sanitaria y económica y cumplir con los plazos para el pago de sus deudas por financiamientos que, en algunos casos, representan hasta 100% de las transferencias que reciben del gobierno federal. Y, por si fuera poco, estas serán menores en 2021.

A causa de la crisis económica provocada por la pandemia, el consumo ha disminuido, al igual que la demanda de petróleo, debilitando así la cotización internacional del barril y, por ende, el valor de las

exportaciones mexicanas del hidrocarburo. Para la hacienda pública, lo anterior se traduce en menos ingresos por impuestos y exportaciones petroleras. Una parte importante de estos recursos se transfiere a los estados a través de participaciones y aportaciones, las cuales arrastran una tendencia a la baja desde 2020.

En promedio, 80% de los recursos de los estados proviene de las transferencias federales. De enero a septiembre, estas participaciones federales que se transfirieron a los estados fueron 11.3% menores que lo aprobado para ese periodo y 6.6% por debajo de lo reportado en el mismo periodo pero de 2019, según cifras de la Secretaría de Hacienda y un reporte de Fitch Ratings.

Entre las entidades más afectadas y que tendrán elecciones están Zacatecas, con 14.9% menos que lo programado, y Nayarit, con -14.8%. Con menor afectación están Colima, con -0.9%; Querétaro, con -4.9%, y Baja California Sur, con -6.8%. De acuerdo con Fitch, los recursos del Fondo de Estabilización de los Ingresos de las Entidades Federativas (FEIEF) mitigaron la baja; pero serán suficientes para subsanar la falta de recursos en una parte de 2021.

Este año, las participaciones serán menores en 30,000 mdp en comparación con el año que recién concluyó, de acuerdo con el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2021; es decir, 3.2% menos que el PEF 2020. Las entidades con elecciones y más afectadas por menores transferencias este año son: Nayarit, con -7.4%, y Sinaloa, con 5.4%; las menos: Tlaxcala, con -0.3%, y Michoacán, con -1.4%.

### Las finanzas de los estados con elecciones

Estas entidades tendrán que liquidar su deuda de corto plazo tres meses antes de cambiar de administración estatal.

■ Endeudamiento sostenible ■ Endeudamiento en observación

En proceso electoral	Deuda de largo plazo (mdp)	Deuda de corto plazo (mdp)	% de recursos federales	Sistema de alertas	Tasa de interés %	Plazo promedio de vencimiento
Baja California	12,726	1,967	61	■	4.6	16
Baja California Sur	1,454	200	54	■	5.3	12.7
Campeche	2,448	-	22	■	5.2	15.2
Chihuahua	47,521	2,987	51	■	3.6	17.4
Colima	2,833	590	75	■	4.4	12.1
Guerrero	1,551	495	77	■	5.9	6.7
Michoacán	17,953	1,494	73	■	5.4	14
Nayarit	5,679	878	35	■	5.2	20.1
Nuevo León	74,849	3,544	100	■	5.5	17.9
Querétaro	188	-	21	■	4.3	6.2
San Luis Potosí	3,630	82	80	■	4.7	14
Sinaloa	4,895	-	33	■	4.1	12.5
Sonora	22,000	1,129	63	■	5	19.9
Tlaxcala	n/a	n/a	-	■	n/a	n/a
Zacatecas	7,042	755	51	■	5.1	15.2

FUENTES: SHCP e INE (todas las cifras al cierre del tercer trimestre de 2020).

## POR LEY, LAS ADMINISTRACIONES SALIENTES DEBEN DEJAR LIQUIDADA SU DEUDA DE CORTO PLAZO TRES MESES ANTES DEL CAMBIO DE GOBIERNO.

### MAYOR PRESIÓN

Así, las administraciones que renovarán gubernatura enfrentan la paradoja de atender los efectos de la contingencia sanitaria, pero poco margen para hacerse de más recursos. “Hay estados que tendrán elecciones que ya tienen mucha deuda, todo eso está apretando sus finanzas”, comenta Haber Marvin Longhurts Leany, profesor de Contabilidad y Finanzas del Tec de Monterrey.

Los gobiernos pueden solicitar dos tipos de deuda: de largo plazo, que debe destinarse para proyectos de inversión, y de corto plazo, para cubrir insuficiencias de liquidez de carácter temporal, según información del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP). Chihuahua, Nuevo León, Baja California y Michoacán, dice el catedrático, tienen deuda de largo plazo y “enfrentan una situación un poco delicada” como para endeudarse más.

Las cifras del Sistema de Alertas de la SHCP le dan la razón. Al cierre del tercer trimestre de 2020, dos de las 15 entidades con elecciones tienen su endeudamiento en observación, es decir, con “luz ámbar”: Chihuahua, cuya deuda representa 51% de sus participaciones, y Nuevo León, cuya deuda absorbe 100% de sus montos por participaciones.

Y aunque el resto tiene “luz verde”, es decir, con endeudamiento sostenible, hay estados con más de 50% de sus participaciones afectadas por su deuda: Baja California, con 61%; Sonora, con 63%; Michoacán, con 73%; Colima, con 75%, y San Luis Potosí, con 80%. De hecho, de las 15 entidades solo Tlaxcala tiene cero deuda por su legislación local que le impide la emisión de deuda.

El margen de la deuda de corto plazo no es menor. Hasta septiembre del año pasado, 11 de estos estados reportaron un saldo conjunto de 14,121 mdp en compromisos de este tipo y que, en promedio, representan 7% de su deuda total, pero, además, de acuerdo con la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y Municipios, las administraciones

# 14,121

millones de pesos sumaba la deuda de corto plazo de 11 estados hasta septiembre de 2020.



salientes deben dejar liquidada su deuda de corto plazo tres meses antes del cambio de gobierno. Solo cuatro entidades no tenían saldos deudores de este tipo: Campeche, Querétaro, Sinaloa y Tlaxcala.

### OXÍGENO TRANSEXENAL

Lo cierto es que los gobernadores salientes aún deben enfrentar la crisis sanitaria y económica a raíz del covid-19, por lo que no se descarta que echen mano de las alternativas que les da la ley, y más, al considerar el factor electoral. “Normalmente, cuando hay problemas económicos, los ciudadanos castigan al partido político en el poder. Los estados van a tratar de ayudar a los ciudadanos para que sientan una mejoría”, comenta Kristobal Meléndez, investigador del centro de investigación Mejoramiento de la Calidad Democrática Internacional (Mecademi), quien sugiere estar atentos a un eventual sobreendeudamiento.

## CUANDO HAY CAÍDAS IMPORTANTES EN LOS INGRESOS TIENES TRES OPCIONES: RECORTAR GASTO, INCREMENTAR IMPUESTOS O INCREMENTAR DEUDA.

Kristobal Meléndez,  
investigador en finanzas públicas.

En 2020 y para solventar la crisis sanitaria y económica derivada de la pandemia, se aprobó una reforma a la Ley de Disciplina Financiera que facilita la contratación y reestructura de financiamientos, además de incrementar la contratación de personal para atender emergencias de salud. “Cuando hay caídas importantes en los ingresos, como sucede ahora, tienes tres opciones: recortar gasto, aumentar impuestos o incrementar la deuda. Las dos primeras resultan difíciles frente a la coyuntura política y económica... Por eso se aprobó la reforma: con mayor deuda puedes incrementar programas, actividades, hacer lo adecuado para paliar la pandemia, no utilizarla para fines electorales”, concluye Meléndez.



## ADEA

ALTA DIRECCIÓN PARA EMPRESAS  
DE LA CADENA AGROALIMENTARIA

PREPÁRATE PARA  
HACER LA DIFERENCIA

FECHA DE INICIO  
MAYO 25, 2021

CIUDAD DE MÉXICO  
Rocío Briz  
rbriz@ipade.mx  
Cel. 55 3577 8608

CULIACÁN  
Luis Alfredo Santana  
lsantana@ipade.mx  
Cel. 667 118 0199

ipade.mx



El sector agroalimentario es de gran importancia para el crecimiento, desarrollo y riqueza de las naciones. Cada eslabón de la cadena (sector primario, industria de la transformación y canales de distribución) juega un papel importante en la formación de alianzas estratégicas para que cada uno aporte sus fortalezas y el valor agregado se reparta equitativamente.

**OBJETIVO:**  
Fomentar el liderazgo, la productividad y la competitividad de la alta dirección en las empresas que forman parte de la cadena agroalimentaria.

**DIRIGIDO A:**  
Empresarios, consejeros, directores generales y directores funcionales con amplia experiencia en el sector, cuyas empresas formen parte de cualquier eslabón de la cadena agroalimentaria.



THE  
WORLD  
CALLS

# RENOVACIÓN DE GUBERNATURAS, OJO EN LA ECONOMÍA

La percepción negativa sobre la reacción a la crisis económica derivada de la pandemia domina en los 15 estados que cambiarán de gobernador en 2021. Baja California Sur, Zacatecas y Chihuahua, entre los menos favorecidos.

POR: **Javier Murillo\***

**E**ste año traerá consigo un proceso electoral relevante para el país y entre los cargos por renovar están 15 gubernaturas, lo que implica que quienes compitan por el cargo deberán revisar las condiciones socioeconómicas de los estados involucrados: Baja California, Baja California Sur, Campeche, Chihuahua, Colima, Guerrero, Michoacán, Nayarit, Nuevo León, Querétaro, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tlaxcala y Zacatecas. Este ejercicio también obliga a revisar la percepción de los ciudadanos sobre los temas que les preocupan, entre ellos, la economía.

Un análisis realizado por Metrics a publicaciones de usuarios en medios digitales de los últimos seis meses relacionadas con el manejo económico en cada una de las entidades que estarán en disputa en junio próximo, revela el dominio de mensajes negativos (80%) en contra de la conducción actual de la economía en sus respectivas entidades. A partir de este ejercicio, es claro que en Baja California Sur existe una actitud mayormente negativa (86%), seguido por Zacatecas (83%) y Chihuahua (83%).

En el primer caso, los ciudadanos consideraron que no hubo una respuesta óptima a la crisis económica que generó la pandemia, el segundo porque existe la idea de que Zacatecas depende económicamente del gobierno federal y en el tercero, los chihuahuenses

externaron que hay una percepción de colapso económico local.

Entre los mensajes positivos (20%, en promedio) destacan Guerrero, Baja California y Nuevo León, todos con 23% de mensajes a favor. En el primero destaca el reconocimiento del consejo ciudadano a esfuerzos de reactivación económica, en el segundo, el anuncio sobre el desarrollo de proyectos en Tecate para impulsar la economía, y en el tercero, porque el gobierno de dicho estado y el de Jalisco estrecharon lazos para la reactivación económica.

En general, la percepción estuvo marcada por los efectos que ha tenido la pandemia de covid-19 en las actividades productivas, y la forma en que los gobiernos locales de las 15 entidades federativas involucradas en el actual proceso electoral han manejado la situación.

Aunque cada estado tiene sus particularidades, los usuarios están preocupados por los planes de reactivación, el liderazgo de los gobernadores para manejar las crisis económicas, y las afectaciones a sectores vulnerables y pequeños negocios, situaciones que serán relevantes para la toma de decisiones respecto a los candidatos a la gubernatura de cada estado. En suma, estos son los aspectos que son y serán de máxima importancia para cada estado.

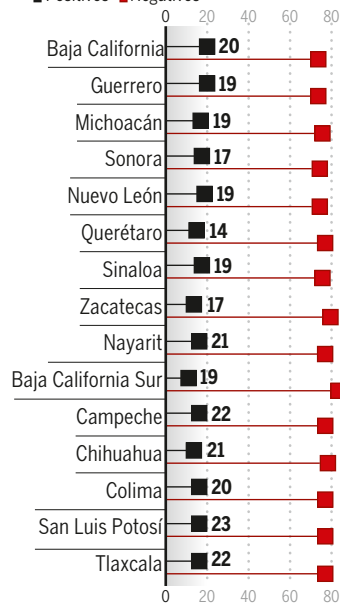
\*Javier Murillo Acuña, socio fundador y CEO de Metrics.

## Enfoque local

Percepción positiva y negativa por estado.

Cifras porcentaje

■ Positivos ■ Negativos



FUENTE: Metrics.





**Comex**<sup>®</sup>

*División Profesional*

# Especificación y asesoría en color

Nuestro equipo de expertos  
realiza la especificación ideal de  
materiales, acabados y colores  
para tus proyectos.

Servicio de especificación  
de color

**Alianzas que construyen  
grandes obras**

Agenda una consulta:

[divisionprofesional.comex.com.mx](http://divisionprofesional.comex.com.mx)  
[divisionprofesional@ppg.com](mailto:divisionprofesional@ppg.com)



# INTEGRAR DATOS PARA ATRAER INVERSIONES

El gobierno pretende hacer de la plataforma DataMÉXICO una herramienta que facilite el acceso y el análisis de información económica para atraer capitales, justo en un momento de sequía de estos recursos.

POR: Alejandro Bazán

La descentralización de datos y la necesidad de atraer inversiones han motivado a la Secretaría de Economía a apostar, desde julio pasado, por DataMÉXICO, una plataforma que integra información de valor que permita apoyar al sector público y privado en el análisis, detección y ejecución de proyectos de inversión a distintos niveles y que, incluso, han pasado desapercibidos para los mismos inversionistas nacionales y extranjeros. Sergio Silva, titular de la Unidad de Inteligencia Global de la Secretaría de Economía, comparte algunos pormenores de este proyecto que, en su versión beta, permite la visualización de diversas fuentes de información sobre inversión extranjera, ventas al exterior por el número de empresas en cada estado, aportación económica de cada sector, por mencionar algunos, que dan vida al Índice de Complejidad Económica (ECI), el cual mide las capacidades productivas de un estado o municipio.

## EXPANSIÓN: ¿Qué es la complejidad económica?

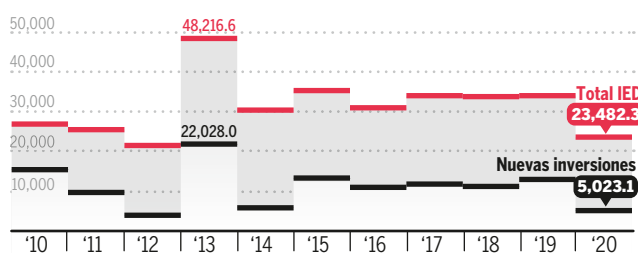
**SERGIO SILVA:** En 2014, la Secretaría de Hacienda y el CIDE trabajaron para crear el Atlas de Complejidad Económica, el cual pretendía entender cómo se construye una economía a partir del conocimiento. (...) No todas las economías requieren el mismo nivel ni la misma cantidad de conocimientos y lo que hace complejidad económica es agrupar estas capacidades de tal forma que encontremos actividades y qué se necesita para llevarlas a cabo. Por ejemplo, cuando tienes una caja de LEGO, entre más piezas tienes, más cosas

## LAS NUEVAS INVERSIONES PIERDEN PROTAGONISMO

Desde 2010, la participación de las nuevas inversiones en los flujos totales de IED ha estado por debajo del 20% solo en dos ocasiones: 2012 y 2014.

Cifras en millones de dólares

Los montos de 2020 corresponden al periodo de enero a septiembre.



FUENTE: Secretaría de Economía.

puedes construir; en términos de complejidad es parecido, entre más conocimientos tienes, puedes desarrollar productos más complejos que requieren más habilidades e insumos. Entonces, el Índice de Complejidad Económica lo que nos dice es cuántas piezas de LEGO tengo para construir una economía y qué tan complejo es lo que puedo construir.

## E: ¿En qué se diferencia este atlas de otros sitios?

**SS:** Ya no le llamamos Atlas de Complejidad Económica porque es el proyecto que se hizo en 2014. [Ahora] tenemos dos cosas que forman parte de un mismo proyecto. La plataforma DataMÉXICO, que es una integradora de datos, es decir, que no sustituye a las fuentes de datos, como el INEGI o como la

misma SE, pero sí le permite al usuario tener mucha información que, regularmente, está regada en diferentes portales en un mismo lugar y ver a partir de perfiles específicos o regionales, de producto o de ocupación. Tenemos más de 60 bases de datos, todas públicas, y hace el acceso fácil para la toma de decisiones. En DataMÉXICO incluimos un tablero de complejidad económica que permite hacer estos cálculos para distintos niveles regionales, incluso, a nivel zona metropolitana.

## E: ¿Hay alguna inversión que ya esté en análisis apoyándose con Data México?

**SS:** Te puedo decir que en todas las reuniones que hemos tenido con compañías globales para hablar sobre el proceso de relocalización de actividades económicas hacia México siempre presentamos un análisis de complejidad que suele llamar mucho la atención de potenciales inversionistas. Les decimos: "Oye, tú ya estás trabajando en estos municipios, pero aquí tenemos una lista de otros 40 municipios donde hay un ecosistema que facilitaría el éxito de las actividades a las que te dedicas".

## E: ¿Cuál es la apuesta para 2021?

**SS:** El siguiente paso, en el cual ya estamos trabajando, es empezar a meter información adicional, no solo de instancias públicas, sino también privadas que están dispuestas a compartir su información para facilitar la llegada de inversiones. Cuando damos mejor información a un potencial inversionista, la posibilidad de que invierta es mayor, y vamos a empezar a integrar más datos para que sea más útil.

# 16,000

usuarios visitan cada semana, en promedio, el sitio [datamexico.org](http://datamexico.org)



# Para los que tienen visión

Tu hogar es más que una casa o un lugar de residencia. Es donde experimentas tu vida, tu familia, conexión, crecimiento. Tu hogar debería ser tan excepcional como lo eres y lo serás. Para llevar un estilo de vida inspirado en tu propio potencial, sólo Sotheby's International Realty.



— Only —

**Sotheby's**  
INTERNATIONAL REALTY

Beverly Hills, California | Número de Propiedad: E3RB9Q | [sothebysrealty.com](https://sothebysrealty.com)

# 103 Aniversario



## Época Colonial

El despacho de mercancías de comercio exterior era realizado por corredores mercantiles; intermediarios autorizados con oficio público para intervenir en operaciones.



1914

Invasión norteamericana al Puerto de Veracruz.

Ciudadanos mexicanos eran obligados por agencias navieras extranjeras a pagar derechos aduaneros a autoridades de otro país.

Con el objetivo de proteger a los ciudadanos mexicanos...



8 de junio  
de 1938

Creación de la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana (CAAAREM)

Representa los intereses gremiales y trabaja en pro de la competitividad del comercio exterior mexicano.

Indispensable la obtención de una patente

Nueva Ley Aduanal; regulación de la actividad del Agente Aduanal

18 de abril de  
1928

Expedición de nueva Ley de Agentes Aduanales en el DOF.

30 de agosto  
de 1927



**Feliz 103 aniversario a todos los Agentes Aduanales de México.**

Desde 1995, el art.159 de la Ley Aduanera define al agente aduanal como la **persona física** autorizada por el SAT, **mediante una patente**, para promover por cuenta ajena el despacho aduanero de mercancías en los diferentes regímenes aduaneros; por lo que **funge como aliado estratégico de empresas, representándolas ante la autoridad.**



# del Agente Aduanal

**15 de febrero de 1918**

Venustiano Carranza emite decreto que define, por primera vez, derechos y obligaciones de quienes tramitaban el despacho de mercancías de importación y exportación, en nombre de consignatarios ante las aduanas del país.

## **Se estableció que el Agente Aduanal debía ser:**

- mexicano
- mayor de 21 años
- residir en México
- tener aptitud para el comercio y aduanas

Una vez que se cumplieran con estos requisitos la SHCP expediría una patente respectiva.

La Ley impedía que empleados del ramo de Aduanas o de Hacienda fueran Agentes Aduanales.

**“esta nueva figura jugará un papel clave en la protección de la seguridad nacional, recaudación de impuestos en las aduanas y la competitividad de importadores y exportadores”**





**EXPANSION**

# ¡Certifícate!

Y forma parte de las  
**Culturas Más Innovadoras de México**



**CERTIFICATE  
2020  
México**

Metodología certificada por el IMNC bajo la norma ISO 17067

[www.greatculturetoinnovate.org](http://www.greatculturetoinnovate.org)





# SUFRAGIO EFECTIVO, SÍ REELECCIÓN

Por primera vez en más de 80 años, diputados federales intentarán permanecer en el cargo, pero la equidad de la contienda genera dudas.

POR: Lidia Arista

La frase “Sufragio efectivo. No reelección” quedó plasmada en el Plan de San Luis por Francisco I. Madero; esas cuatro palabras construyeron un ideario contra el régimen de Porfirio Díaz, pero fueron mucho más: se volvieron un mantra que quedó plasmado en la Constitución de 1917 y en la política del país. Dieciséis años después (1933), la medida que hasta entonces consideraba al presidente y a los mandatarios locales, incluyó a los legisladores. A 81 años de distancia y tras una serie de reformas electorales, en 2021 –por primera vez a nivel federal–, los 500 diputados podrán buscar la reelección de manera consecutiva.

Este cambio obedece a la búsqueda de mayor profesionalización del Poder Legislativo, pues los electores permitirán prolongar la estancia de sus legisladores cuando estos entreguen buenas cuentas.

Pero la reelección conlleva desafíos importantes, como mantener la equidad de la contienda y la correcta fiscalización de recursos, para evitar que aquellos que pretenden reelegirse no usen a su favor recursos públicos inherentes a su cargo.

Las reformas de 2014 modificaron 31 artículos de la Constitución y, entre otros cambios, se introdujo la reelección para diputados federales y senadores, figura que, a nivel local, se ha aplicado desde 2017 con legisladores locales y presidentes municipales. En los últimos cuatro años, 30 de las 32 entidades han experimentado la reelección de legisladores locales, excepto, Ciudad de México y Puebla.

Los números han sido bajos: de 1,006 legisladores que conforman esos congresos, solo 223 (22%) intentaron reelegirse y de ellos, 75 refrendaron su cargo.

## LA REELECCIÓN EN EL MUNDO

En algunos países se permite la reelección de su poder legislativo sin límite y en otros aún existen prohibiciones.

### ARGENTINA

**LOS SENADORES** duran seis años en su mandato y son reelegibles indefinidamente. Los diputados ejercen por cuatro años y también pueden ser reelectos sin límite.

### CHILE

**LOS SENADORES** pueden ser reelectos de manera sucesiva por un periodo más y los diputados, por dos periodos consecutivos.

### ITALIA

**EL SENADO** tiene miembros vitalicios: los expresidentes de la república y cinco senadores que el jefe de Estado puede nombrar entre ciudadanos que sobresalgan en los distintos sectores sociales.

### BRASIL

**NO PERMITE** la reelección inmediata de diputados y senadores.

### FRANCIA

**SIN LÍMITES** a la reelección de legisladores.

### BOLIVIA

**LOS SENADORES** y diputados pueden ser reelectos y sus mandatos son renunciables.

### URUGUAY

**LOS SENADORES** y diputados son elegidos en comicios simultáneos con los presidenciales. Los legisladores durarán cinco años en su mandato y pueden ser reelectos.

### VENEZUELA

**LOS DIPUTADOS** o diputadas a la Asamblea Nacional duran cinco años en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelegidos por dos periodos como máximo.

FUENTES: Documentos de estudio de la Cámara de Diputados, de la UNAM y constituciones de los países.

Este año, la prueba será para el nivel federal. Los diputados podrán buscar el voto para mantenerse en su cargo y además de esta, podrían hacerlo dos veces más, pues la ley les permite ocupar su curul hasta por 12 años.

## BAJO LA LUPA

Los expertos coinciden en que la reelección ayuda a profesionalizar la carrera legislativa y a evitar lo que en México se conoce como ‘chapulineo’. Si a un diputado o senador se le da la posibilidad de mantenerse en su curul por otro periodo, en lugar de estar pensando en ‘saltar’ a otro cargo, se dedicaría a dar resultados para seguir en su puesto.

“Lo que ha facilitado la reelección en otras latitudes es la profesionalización del cargo de legislador, lo cual tiene beneficios como tener diputados y senadores que son expertos, que saben negociar, que saben hacer acuerdos”, afirma el experto en Derecho Constitucional Jorge Egren Moreno.

También permite disminuir la curva de aprendizaje porque la reelección evita que, cada año, lleguen 500 nuevos diputados, muchos de ellos, sin experiencia en el quehacer legislativo. Mantenerse en el cargo por más tiempo permitiría a los diputados y senadores realizar proyectos de largo plazo y rendir cuentas ante el electorado sobre lo realizado en tres años.





¿QUÉ CARGOS  
PUEDEN  
REELEGIRSE  
EN 2021?



**500**  
DIPUTACIONES  
FEDERALES

**2,049**  
ALCALDÍAS  
(LAS OTRAS 421 SE RIGEN BAJO EL  
SISTEMA DE USOS Y COSTUMBRES)

**1,113**  
DIPUTACIONES  
LOCALES

“Muchos de los actuales representantes políticos, con madera de legisladores, podrían encontrar resignación cómoda en considerar una carrera legislativa como el eslabón último y digno de una carrera política, sin tener que angustiarse ante el fin de su ejercicio buscando acomodo temporal o salvador en otras instancias”, advierte Francisco José de Andrea Sánchez, investigador de la UNAM, en su texto “Reelección legislativa consecutiva: una iniciativa de reforma riesgosa”.

Hay quienes discrepan. El especialista en asuntos legislativos y académico de la UNAM José Luis Camacho Vargas considera que repetir en el cargo no necesariamente impacta en tener un trabajo más profesional.

“Se cree que siendo legislador una y otra vez se perfecciona el trabajo parlamentario y eso, en la mayoría de los casos, es mentira porque gran parte del trabajo técnico del parlamento lo hace un grupo de asesores, los centros de estudios”, refiere.

### LA EQUIDAD A PRUEBA

Para su debut a nivel federal, la reelección no tenía reglas claras. Cuatro años tuvieron los legisladores federales para emitir los lineamientos para regular la reelección, sin

embargo, los diputados nunca legislaron y en noviembre aprobaron un acuerdo para permitirse, ellos mismos, continuar en su cargo durante la contienda por la reelección, aspecto que, posteriormente, fue avalado por el Instituto Nacional Electoral (INE).

El que vayan a un proceso electoral sin separarse de su cargo implica que los legisladores sigan recibiendo los apoyos económicos, como sueldo mensual de 74,672 pesos; por asistencia legislativa, 45,768 pesos; para atención ciudadana, 28,772 pesos; vales de despensa, por 2,780, y 1,360 de cupones para alimentos.

Al mismo tiempo, los legisladores no podrán dejar de acudir a las sesiones o a sus labores inherentes al cargo para hacer campaña y podrán seguir en actividades oficiales, lo que abrirá un reto para la autoridad electoral para garantizar que no se viole el principio de equidad.

“Nuestro sistema electoral es muy rígido en cuanto a reglas que pone para resguardar la contienda electoral respecto del principio de equidad”, afirma Claudia Zavala, consejera e integrante de la Comisión de Quejas del INE.

El INE deberá incrementar su capacidad de fiscalización para que los recursos públicos no lleguen a actos de proselitismo.

“La fiscalización es un tema importante frente a la reelección legislativa respecto al uso de los recursos y para que los recursos de los legisladores no puedan intervenir en las campañas”, señala la consejera.

Jorge Egren Moreno sostiene que permitir que los legisladores se mantengan en el cargo mientras realizan campaña generará inequidad frente a sus contrincantes.

“El reto para la autoridad electoral será que no se usen los recursos públicos, ya sean humanos, materiales o económicos, porque ante estas medidas es predecible que se presenten un cúmulo de quejas que distraerán la capacidad fiscalizadora del INE”, destaca.

Las reelección es un hecho y las elecciones del próximo 6 de junio darán oportunidad a los ciudadanos de premiar o castigar a quienes los representaron en el Poder Ejecutivo. Este será el primer intento de un nuevo mantra: “Sufragio efectivo. Sí reelección”.

## LA REELECCIÓN PERMITE DOS COSAS: EL DERECHO DE LA CIUDADANÍA DE REFRENDAR O NO A SU REPRESENTANTE Y DOS, PROFESIONALIZAR LA CARRERA LEGISLATIVA.

Claudia Zavala,  
consejera del INE.

## DEBE SER UN EJERCICIO DE RENDICIÓN DE CUENTAS PORQUE EL DIPUTADO TENDRÁ QUE REGRESAR CON LOS CIUDADANOS A EXPLICAR CADA UNA DE LAS DECISIONES QUE TOMÓ.

Jorge Egren Moreno,  
maestro en Derecho Constitucional.

REGLAS PROPIAS. Los diputados aprobaron que, para reelegirse, no tenían que dejar el cargo ni renunciar a su sueldo.



# “REELECCIÓN ES PLANEACIÓN”

Juan Hugo de la Rosa, presidente municipal de Nezahualcóyotl, defiende la reelección al nivel de proponer que se amplíe para tener alcaldías de nueve años.

POR: Lidia Arista

**J**uan Hugo de la Rosa es el primer presidente municipal que logra su reelección de manera consecutiva en Nezahualcóyotl, Estado de México. Con esa experiencia, afirma que los problemas de un municipio no se resuelven en tres años, por lo que encabezar un gobierno de seis años le resultó “sumamente benéfico” porque ha logrado planear obras de largo alcance. Los gobiernos hacen parques y obras muy visibles “porque es lo que vende y lo que se alcanza a hacer en tres años”, asegura el político que llegó al gobierno municipal en dos ocasiones, abanderado por el PRD, pero en el cual ya no milita.

De la Rosa fue uno de los 244 alcaldes en todo el país que, en 2018, logró reelegirse por primera vez en México, y desde su experiencia señala que la ley debe ser modificada en dos aspectos: quitar el candado de que el alcalde tiene que ser postulado por el mismo partido político y ampliar el periodo de seis a nueve años.

**EXPANSIÓN:** ¿Cómo ha sido su experiencia como presidente municipal reelecto?

**JUAN HUGO DE LA ROSA:** Puedo decir que la reelección ha resultado sumamente benéfica. Casi todos los gobiernos locales planean para el corto plazo porque es para lo que tienen capacidad, y el diseño institucional no da para ir más allá; entonces, siempre tienen que programar lo inmediato.

Reelección es planeación. Nosotros planeamos a largo plazo, pensando en los grandes problemas de Nezahualcóyotl y en cómo resolverlos. Por eso, nos propusimos hacer obras de largo alcance, como la sustitución de la red de agua potable, la red de fibra óptica, cambiar la movilidad en el municipio a través de ciclovías. Esto hubiera sido muy difícil si no se hubiera dado la reelección.

**E:** Esto tiene un costo económico...

**JHDLR:** No solo económico, afecta más en el propio desarrollo de los municipios porque, difícilmente, van a ver superados sus grandes problemas con gobiernos



**MÁS TIEMPO.** Para De la Rosa, tener dos periodos consecutivos como alcalde le ha permitido hacer proyectos de mayor alcance.

de tres años; por eso, los alcaldes hacen parques y obras muy visibles porque es lo que se ve, lo que vende y lo que se alcanza a hacer. Además, está la curva de aprendizaje porque no hay ninguna guía que permita a los presidentes municipales llegar y dar resultados. Esa curva de aprendizaje es muy costosa y por lo menos se lleva un año, el siguiente año es tratar de hacer lo que esté a su alcance y el último, entregar.

**E:** ¿Qué elementos se pueden mejorar en la reelección?

**JHDLR:** La crisis del sistema de partidos ha llevado a que las personas voten por candidatos, no por partidos. Entonces, se debería modificar este requisito de que se tengan que reelegir por el mismo partido aun cuando ya no coincidan ideológicamente. También considero que está bien limitar el tiempo para que un alcalde se pueda reelegir, pero se debería abrir por lo menos un periodo más. No más tiempo porque caeríamos en el tema de la perpetuidad.

**E:** ¿Tres periodos, nueve años?

**JHDLR:** Creo que el periodo debería ser de hasta nueve años, de tal manera que pudiera hacer planeación en un periodo mucho más largo.

**E:** ¿La reelección a qué obliga a un político?

**JHDLR:** Obliga a tener gobiernos más cercanos a la población, a escuchar sus preocupaciones. Si alguien no escucha a la población y no vuelve al territorio, difícilmente va a lograr una reelección porque la gente ya se olvidó de ellos. Hay que entregar cuentas.

**E:** En busca de la reelección, ¿hay que renunciar al cargo?

**JHDLR:** Se necesita separarse del cargo para generar condiciones de igualdad porque desde el cargo se puede distorsionar el ejercicio de la función pública. Lo más importante en una elección es poner el piso parejo.

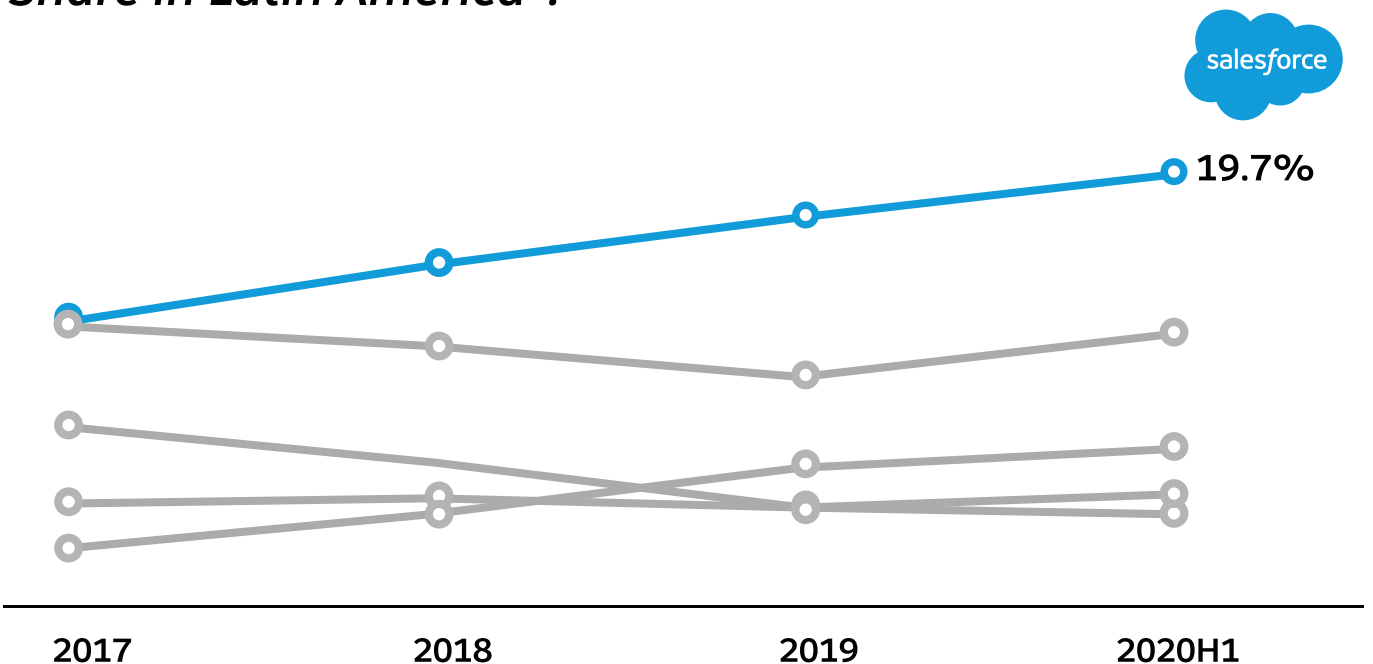
**LOS MUNICIPIOS  
DIFÍCILMENTE  
VAN A VER  
SUPERADOS SUS  
GRANDES  
PROBLEMAS CON  
GOBIERNOS DE  
TRES AÑOS.**

Juan Hugo de la Rosa,  
presidente municipal de  
Nezahualcóyotl.



# Salesforce. EL CRM N°1.

*Nombrado como el CRM No. 1 según la encuesta “IDC 2020H1 Revenue Market Share in Latin America”.*



*Fuente: “IDC 2020H1 Revenue Market Share in Latin America”, Octubre de 2020.*



[salesforce.com/mx](https://salesforce.com/mx)

El mercado de CRM incluye los siguientes mercados funcionales definidos por la IDC: productividad y gestión de ventas, gestión de campañas de marketing, servicio al cliente, centro de contacto, publicidad y aplicaciones de comercio digital. © 2020 salesforce.com, inc. Todos los derechos reservados. Salesforce.com es una marca registrada de salesforce.com, inc., al igual que otros nombres y marcas.

**EXPANSION**

# BLANCA JUANA GÓMEZ MORERA

DIRECTORA GENERAL DE EXPANSIÓN PUBLISHING



**PODCAST**

**mujeduría** ▶



**TODOS LOS MIÉRCOLES**





# EL PÓDCAST, ¿LA REVELACIÓN DE 2020?

Este formato de contenido tuvo un gran auge durante la pandemia, tanto en número de audiencia como en inversión. Sin embargo, aún le falta madurez para ganarse este título.

POR: Zyanya López

## NEGOCIO

**P**or la noche, recostados en su cama. Así es como 61.9% de los mexicanos escuchó podcast en medio de la contingencia sanitaria provocada por el coronavirus. Ante la saturación visual a la que estaban sometidos, los usuarios encontraron un canal atractivo de entretenimiento, distracción y aprendizaje. De ahí su auge en 2020.

“Pero no es nuevo, el podcast ya venía creciendo en los últimos años, al menos, a nivel mundial”, explica Sergio Domínguez, director general en México de Acast, una empresa que aloja y monetiza contenidos de audio. “En nuestro país es difícil hacer una comparación porque no existe una base previa, aunque sí hemos visto un crecimiento importante en el número de escuchas en 2020”.

**INESPERADO.** Unos 22 millones de mexicanos escucharon este tipo de contenido durante el año pasado.

De acuerdo con la consultora PwC, 22 millones de mexicanos escucharon este tipo de contenido durante el año pasado, lo que convierte al país en el segundo mercado de podcast más grande de América Latina, luego de Brasil. La consultora estima que, en 2025, esta cifra aumente hasta los 43 millones de usuarios.

El crecimiento en oyentes empezó hace cinco años, un incremento que, según PwC, responde a la caída en los niveles de audiencia de la televisión abierta y de paga, aunque esta última no afectó tanto en México como en países desarrollados, como Estados Unidos.

“Este instrumento de comunicación ganó popularidad con la expansión de las redes de banda ancha, lo que permitió el acceso a plataformas de *streaming* sustituyendo a los medios tradicionales”, explica Anderson Ramires, socio líder de Tecnología, Medios, Telecomunicaciones y Servicios Digitales de PwC México.

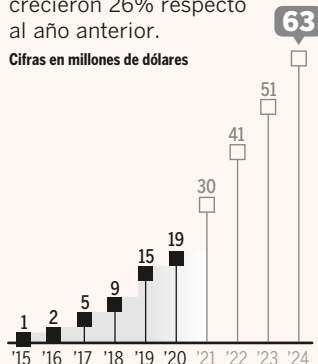
A ello hay que añadir el crecimiento en el número de usuarios de *smartphones* en México, que, según Statista, alcanzaba los 80.9 millones en 2020 y que se prevé que supere los 95 millones en 2025.

Con este antecedente no sorprende que el podcast tuviera un auge importante durante la pandemia de covid-19. Por un lado, el avance tecnológico que se dio en pocos meses ayudó a aumentar el número de creadores de contenido —pues tuvieron fácil acceso a herramientas digitales—. Y, por el otro, para los escuchas se trató de una distracción de la saturación visual, al encontrar en este tipo de formatos un canal atractivo de entretenimiento y aprendizaje.

## INVERSIÓN PUBLICITARIA EN PÓDCAST

Los ingresos de 2020 crecieron 26% respecto al año anterior.

Cifras en millones de dólares



## OYENTES ANUALES

México es el segundo mercado de podcast más grande de América Latina, después de Brasil, en cuanto al número de oyentes.

Millones de usuarios



FUENTE: Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024, PwC México.

“Con la pandemia tuvimos un boom en la creación de contenido, lo que se tradujo en un crecimiento de usuarios que, ante el aislamiento, experimentaron una necesidad de hablar, de escuchar y de interactuar, aunque sea de manera digital”, menciona Ramires.

Respecto al contenido, a noviembre de 2020, Spotify registró un aumento de 400% en el número de podcast en español y portugués disponibles en América Latina, el doble de la media global del crecimiento de proyectos en la plataforma. Tan solo en la región se lanzaron 80 podcast en 2020, 75% más que en 2019.

Este formato llegó para quedarse, asegura Diego Bolaños, director de Contenido de Acast México. “Ha habido una conexión entre los mexicanos con esta manera de comunicar. Por eso, en México, el podcast se ha vuelto una fuente viable de inversión”, añade Ramires.

## LA APUESTA MONETARIA

Aunque la explosión del podcast es muy evidente, el desafío es la rentabilidad. El país sigue siendo un mercado en desarrollo para este formato. Sin embargo, su desempeño ha sido tan positivo que en 2020 acumuló ingresos publicitarios por 19 millones de dólares, una cifra 26% mayor que la registrada un año antes, de acuerdo con PwC. La consultora estima que, en 2024, esta cifra llegue hasta los 63 millones de dólares.

“A pesar de que los contenidos que se ofrecen en medios masivos no dejarán de existir, debe quedar claro que los podcast sí llegan al mercado para convertirse en vehículos de nicho, que van a permitir a las

marcas elegir dónde, cuándo y cómo quieren presentarse ante la audiencia. Esta flexibilidad será una gran ventaja competitiva frente a otros medios”, explica Ramires.

Además, este formato les da a los inversionistas acceso a una industria que vale alrededor de 100,000 millones de dólares a nivel global, según Spotify. Y que, poco a poco, forma parte de las actividades cotidianas de las personas.

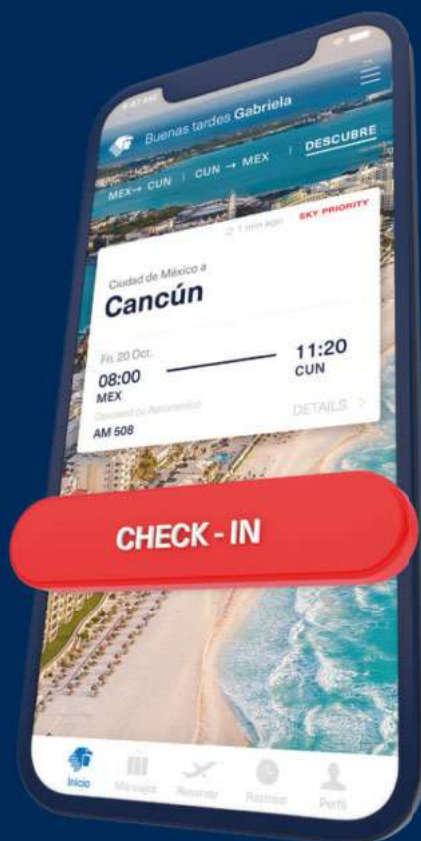
Desde 2016, el número de horas que los consumidores pasan a la semana oyendo este tipo de contenidos aumentó 60%. Pero cuando se trata de los *millennials* y de la generación Z, esta cifra se dispara hasta tres veces.

“Y por si esto fuera poco, los anuncios transmitidos en plataformas de audio logran hasta un 180% más de recordación en el usuario”, señalan desde Spotify, la plataforma que hoy tiene 1.9 millones de podcast disponibles.

En PwC se atrevieron a nombrar el podcast como la revelación de 2020, justamente por su alcance y crecimiento sobre otros medios auditivos, como la radio. Pero en Acast, plataforma que tiene más de 20,000 títulos activos en este formato, les parece que todavía no es momento de colgarle esa medalla, pues el auge que tuvo en la pandemia no asegura su estabilidad.

“Quizá 2021 sí sea el año de la revelación, ya con más potencia respecto a los niveles de inversión de las marcas y al número de usuarios. Por ahora es un formato que se está consolidando y que se espera sea explorado por un mayor número de mexicanos, tanto para la generación de contenido, como para su consumo”, reconoce Sergio Domínguez.





# 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:



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](https://aeromexico.com/tuseguridad)

Conoce más en [aeromexico.com/app](https://aeromexico.com/app)



# EL OTRO CAMBIO DE MODA

Las minoristas, como Grupo Julio, están en medio de una transformación que implicará la reorganización del personal y de las tiendas, con un enfoque hacia el comercio electrónico.

POR: Ivet Rodríguez

**E**l futuro finalmente alcanzó a los minoristas de prendas de vestir. Algunos, como Grupo Julio, han adelantado hasta cuatro años su estrategia de comercio electrónico. Aunque la compañía mexicana dio los primeros pasos hace 10 años, no fue sino hasta ahora, en medio del cierre generalizado de sus tiendas por la pandemia de coronavirus, cuando el canal digital realmente despegó.

La compañía comercializa sus prendas en 196 puntos de venta en México, Colombia y Guatemala y, hasta antes de la llegada del covid-19, la tienda en línea ni siquiera estaba entre las primeras 50 posiciones en términos de volumen. Ahora está entre las primeras cinco. “De este tamaño fue el crecimiento que tuvimos”, dice Víctor Espejel, director de Cadena de Suministro de Grupo Julio, que, además de sus tiendas propias, provee a El Palacio de Hierro y a Liverpool.

La compañía tuvo que ajustar, en cuestión de días, toda su cadena de suministro. Al menos 10% de la plantilla, incluso de áreas como Recursos Humanos, fue reasignada para atender, por teléfono o mensajes, las inquietudes de clientes que, por primera vez, hacían una compra en línea.

“Ninguna empresa tenía en México un canal tan maduro para cumplir con el 100% de la venta a través de este canal. No había empresas transportistas suficientes ni capacidad instalada suficiente”, dice José Ambe, director de la consultora especializada en logística y cadena de suministro LDM.

“Nuestra incursión en el comercio electrónico ha sido paulatina. Llevamos tres migraciones. Hace una década, con la primera, el tiempo promedio de entrega era de 15 días. Entonces llevábamos el control de inventario en una hoja de cálculo y no te dabas cuenta de que había un error hasta que no encontrábamos el producto. Ahora, el tiempo de entrega es de 24 horas”, dice Espejel.

La compañía se ha planteado una ambiciosa apuesta digital con una plataforma propia, un centro de distribución escalable y un equipo de ventas capacitado para asesorar, de forma remota, a las clientas.

En todo el mundo, más personas compran de forma digital. En México, según datos de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO), 55% de los consumidores compró moda en línea durante los meses de la contingencia y 53% dijo que, en el futuro, es “muy probable” que lo haga.

Las ventas digitales de Grupo Julio aumentaron entre 800 y 900% durante abril y mayo. En contraste, la operación de las tiendas se mantuvo intermitente durante 2020. “Las tiendas físicas estuvieron cerradas alrededor de dos meses. Luego, nos permitieron abrir un fin sí y otro no. Luego



**RETO.** Grupo Julio adaptó en días su cadena de suministro para afrontar el incremento en ventas en línea.

hasta las 5 pm”, cuenta Espejel al referirse al vaivén que representan los cambios en el semáforo epidemiológico.

Las nuevas tendencias y la dramática caída en las ventas en las tiendas, considera Ambe, contribuirán a un sustancial exceso de capacidad minorista que, en los siguientes años, llevará a las empresas a acelerar el cambio a la distribución digital y omnicanal, y a adoptar el análisis de datos para la toma de decisiones. Las mayores ganadoras serán las marcas que puedan codificar datos de todos los canales de ventas y consolidarlos en una única plataforma de análisis para mejorar la toma de decisiones en procesos centrales, como planificación, compra, promociones, rebajas y gestión de inventario durante la temporada.

## 55%

de los consumidores prefirió comprar moda en línea durante los meses de la contingencia, según datos de la AMVO.





Durante el confinamiento, muchas están enfrentando un aumento de responsabilidades.

# MUJERES EN PANDEMIA: EL IMPACTO DEL COVID-19 EN EL DESARROLLO DE SU CARRERA PROFESIONAL

La situación mundial ha afectado el equilibrio entre la vida laboral y personal de las mujeres, con repercusiones hasta en su salud. Por ello, es prioritario actuar para evitar un retroceso en materia de inclusión y equidad de género.

Por Lucía Muñoz, Socia de Capital Humano en Consultoría Deloitte Spanish Latin America

**L**a pandemia impactó de diversas formas a millones de personas alrededor del mundo, pero especialmente a las mujeres. Durante los meses de confinamiento, las labores en casa han aumentado de manera significativa para este sector, el cual también ha visto crecer sus responsabilidades laborales, de manera exponencial.

El escenario puede sonar habitual para muchas mujeres que trabajan: por un lado, la impresión de tener que estar más presentes en el hogar y apoyar a la familia; por el otro, la sensación de compromiso con la organización en la que laboran y la necesidad de demostrar disponibilidad absoluta, sin importar horarios.

De acuerdo con el estudio titulado *Comprendiendo el impacto de la pan-*

*demia en las mujeres que trabajan*, realizado por Deloitte, 82% de las encuestadas dijeron que su vida ha sido afectada negativamente por la pandemia.

El mismo reporte arroja que 65% de ellas afirmó que ahora tiene mayores responsabilidades en el cuidado de sus hogares y familia; mientras que una de cada tres percibe mayor carga laboral que antes.

En un panorama en el que 40% de las mujeres se sienten imposibilitadas para balancear los compromisos de trabajo y vida personal, y donde el fin de la pandemia es aún incierto, resulta lógico preguntarse ¿hasta cuándo podrán seguir haciéndose cargo de estas responsabilidades?

La respuesta parece apuntar hacia un escenario poco alentador y preocupante, ya que algunas mujeres (23% de las

encuestadas) se han encontrado ante el dilema de elegir entre sus actividades personales y su carrera; incluso 10% de ellas ha considerado dejar de trabajar.

Sin duda, esta situación representa un riesgo para el desarrollo profesional de las mujeres y un posible retroceso en los avances en materia de inclusión y equidad de género que se han ido alcanzando. ¿Qué se puede hacer al respecto? Como sociedad, pero también como organizaciones, tenemos que empezar a entender que nos encontramos en un punto de inflexión en el que debemos actuar para cambiar esta realidad.

Desde la perspectiva empresarial, la implementación de acciones como **hacer del trabajo flexible la norma; liderar con empatía y confianza; crear oportunidades de aprendizaje, respetando tiempos y espacios; evitar sesgos inconscientes en promociones y reconocimientos; así como promover y asegurar una cultura de diversidad, respeto e inclusión**, pueden ayudar a revertir los efectos negativos que la pandemia ha generado en las mujeres y buscar su progreso, en un contexto caracterizado por múltiples desafíos.

**Cerca del 82% de las mujeres encuestadas por Deloitte afirmaron que la pandemia ha afectado sus vidas de forma negativa.**

FOTO: CORTESÍA

# “LA LOGÍSTICA ESTÁ ESTRESADA”

La inestabilidad del comercio global ha mermado la capacidad de las navieras, generado sobrecostos y evidenciado otras ineficiencias de la cadena, según el líder de Maersk en Latinoamérica y el Caribe.

POR: Víctor Lomeli Ángeles

**L**a inestabilidad económica causada por la pandemia ha profundizado las asimetrías del comercio global que, históricamente, se dan en algunas regiones. Hay, por ejemplo, más exportaciones de Asia a Estados Unidos y Latinoamérica que a la inversa; pero la cautela de los consumidores impide a las empresas prever la demanda que tendrán, según explica Robbert van Trooijen, vicepresidente senior de Maersk LATAM. Esta ineficiencia, como la llama, junto con la falta de transparencia en la cadena logística, provoca que viajen buques vacíos al puerto de origen y un uso casi total de la capacidad del transporte marítimo. “En este momento, toda la cadena logística está superestresada”, señala.

## EXPANSIÓN: ¿Cuáles son los retos en logística para 2021?

**ROBBERT VAN TROOIJEN:** Este año, como el anterior, es muy imprevisible, hay muchos cambios en la demanda y en la cadena de suministro. La habilidad para ajustar la capacidad a la demanda del mercado será determinante. En logística y en transporte marítimo ese ajuste para compensar la falta de oferta –ofrecer espacio marítimo– no es un tema fácil. La capacidad para ajustarse rápidamente a los cambios en la demanda, que ha sido un tema relevante desde 2020, será igual de importante este año.

## E: ¿Cómo está impactando la falta de oferta en los costos?

**RVT:** En este momento, a nivel mundial, hay una falta enorme de capacidad de navieras; no hay buques para atender toda

la demanda del mercado y, obviamente, el precio del flete sube drásticamente. Normalmente, en esta época del año, entre 10 y 15% de los buques están sin empleo, y en este momento solo hay 1% de la flota global... Es una situación muy rara, la demanda es alta y la oferta de espacios limitada; pero no solo es una cuestión de transporte marítimo, también lo es del terrestre, de capacidad de terminales y de equipos. Todo el sistema está estresado: no se puede conseguir un contenedor para el cliente que lo necesita, no hay un camión disponible y la terminal está llena de contenedores porque no hay camiones, y, por ende, los buques esperan mucho tiempo para atracar. La cadena logística en este momento está superestresada. Un sistema como este es más

costoso que uno que está lleno de capacidad disponible. Un uso de la capacidad al 99% genera una ineficiencia porque implica a las otras partes de la cadena tener que esperar.

## E: ¿Cómo influye el desbalance de las importaciones y exportaciones entre regiones?

**RVT:** La falta de balance es una ineficiencia en el sistema porque implica traer el contenedor vacío de un lado del mundo para otro. Es un espacio en el buque que podría tener un contenedor lleno y que no lo tiene porque la demanda es diferente. Es importante ver que la disponibilidad de contenedores, a nivel mundial, está afectada por esto y otras ineficiencias en la cadena logística. Si el buque, por ejemplo, espera 10 días para atracar en Los Ángeles, los contenedores

**AL FRENTE.** Robbert van Trooijen es el líder en América Latina y el Caribe de Maersk, compañía que, a nivel global, facturó 28,485 mdd de enero a septiembre de 2020.

–que deberían estar a la mano del cliente– están parados. Eso demora más días para que el contenedor regrese vacío a Asia, que necesita contenedores que el mundo no tiene.

## E: ¿Cuál es la estrategia para mitigar el efecto de la inestabilidad en la demanda?

**RVT:** Trabajamos con los clientes para revisar que las órdenes, primero, sean verdaderas. Antes, lo normal en el mercado era que hasta 25% de todas las órdenes de China no se materializaba, entonces





estábamos preparados para una demanda que no venía. Ahora es menor pero hoy, más que nunca, es necesario saber cuánto de la necesidad es especulativa. Es muy relevante para minimizar ese riesgo de ineficiencia. Una parte de ella es natural del mercado. El desbalance de importaciones y exportaciones es a nivel mundial: hay más exportaciones de Asia para Estados Unidos y Latinoamérica, que a la inversa; es una regla básica de la industria. Pero la velocidad de cambio que tenemos con la pandemia es mayor y lo hace menos previsible, el propio cliente no sabe la demanda que tendrá... La única solución es estar cerca de los clientes para saber cuánto de la demanda es verdadera y cuánto es especulativa. No podemos solucionar la industria como un todo.

**E: ¿Qué valor aporta la digitalización en esta estrategia?**

**RVT:** La visibilidad de todos los socios de la cadena de suministro ayudaría bastante para minimizar la disrupción. El hecho de que los buques estén esperando [entrar al puerto] se debe también a que la información no es 100 por ciento transparente para todos. La transparencia de la información es, quizás, el valor agregado más importante de toda la cadena, pero, normalmente, en cada parte de esa cadena hay un interés comercial distinto. Para mí, la utilización y la democratización de la información es lo más importante porque permite a todos los integrantes entender dónde están los problemas. Eso contribuirá, no necesariamente a eliminar el congestionamiento portuario, pero sí a disminuirlo

y a tener la claridad sobre las reservaciones reales.

**E: ¿El avance tecnológico de la región permite lograr una cadena más transparente?**

**RVT:** Es un tema global, pero, en América Latina, es más relevante porque no hay disponibilidad de data confiable para controlar la cadena de suministro. En primera, porque no todos los medios de transporte emiten datos. Los



**VALOR.** El 90% del comercio global es por vía marítima y cada año, los buques transportan 11.5 billones de toneladas, según la International Chamber of Shipp.

buques y contenedores, por ejemplo, están 'conectados' vía satélite, y si es un contenedor refrigerado, se puede saber qué pasa en su interior. Pero la industria no funciona así. México es un buen ejemplo porque tiene áreas con mucha visibilidad, pues todos los camiones tienen tecnología de rastreo; pero una cadena que está 100 por ciento digitalizada permite dar seguimiento a la compra de una camisa desde

# 1,995

dólares fue la tarifa promedio de Maersk por contenedor de 40 pies (FFE) entre occidente y oriente durante el tercer trimestre de 2020, un 14.3% más respecto a igual periodo de 2019.

su elaboración en la fábrica de Vietnam; es decir, hay muchos colaboradores que deben tener lista su información. Debemos trabajar en tecnología y en términos de colaboración entre gobierno, autoridades portuarias, los transportistas y los almacenes.

**E: Las operaciones de la compañía en la región mostraban una baja en el tercer trimestre. ¿Qué esperar en 2021?**

**RVT:** Las exportaciones –la materia prima, los productos agrícolas– seguirán fuertes. A nivel regional, el mayor problema es la falta de importaciones. Recuperar el nivel previo a la pandemia requiere que las personas tengan la confianza

de que pueden gastar y hasta el momento hay incertidumbre, falta de empleo. La confianza del consumidor no es tan alta.

**E: ¿Cuál es la expectativa para México?**

**RVT:** México ha pasado la pandemia como los otros países, pero tiene la gran ventaja de la proximidad con Estados Unidos, que, en términos económico, tiene una recuperación paulatina. Creo que el cambio en la presidencia de Estados Unidos cambiará la relación con México. Es un mercado importante que seguirá creciendo y en el que estamos pensando muchas inversiones de las cuales aún no podemos revelar.

**E: ¿Cómo influirá el relevo presidencial de Estados Unidos en la reactivación del comercio de la región?**

**RVT:** La relación entre Estados Unidos y China es bastante complicada y no va a cambiar con el nuevo gobierno. El volumen de negocio entre esos países es tan grande que no tengo esperanza de que América Latina pueda sustituir a China [como proveedor de EU], pero creo que la región, al estar cerca de Estados Unidos, puede beneficiarse al atraer la producción de países asiáticos (*nearshoring*)... a México, por ejemplo. El país tiene una historia muy fuerte con Estados Unidos en términos de producción y está en una posición favorable para poderse beneficiar de esa situación. La pandemia ha cambiado todas las reglas del juego y tenemos que analizar con calma una vez que pase esta situación, cómo México puede salir beneficiado de la relación con Estados Unidos. Debería ser un cambio positivo sabiendo lo que está pasando con China.

# UN ACTOR, UNA ESTRELLA DE LA NBA Y UN TEQUILA

El español Diego Osorio fundó y desarrolló la marca Lobos, que tiene a LeBron James entre sus inversionistas.

POR: Gonzalo García

Cuando Los Angeles Lakers ganó el cuarto partido de semifinales de conferencia de la NBA a los Houston Rockets y se puso 3-1 por delante –a un paso de llegar a la final del oeste de un campeonato que finalmente conquistarían–, su estrella LeBron James lo celebró con tequila. En una historia que publicó en Instagram, mostró una botella de esta bebida mexicana y escribió: “*Post games vibes!!! Let’s go*”. La marca era Lobos 1707 Extra Añejo.

Más allá del festejo, había algo detrás: el jugador de baloncesto es inversionista de esta marca que acaba de salir al mercado en México y Estados Unidos. Su fundador y director creativo es el actor español Diego Osorio, cuya familia lleva “300 años en el mundo de los alcoholes”. “Pero yo no quería tener nada que ver con todo, sino solo actuar y hacer mi propia vida”, afirma.

Poco a poco, sin embargo, se sintió atraído por lo que podía ser “otra manera de contar historias” dentro del negocio, y comenzó a enfocarse en el tequila. Según dice, “siempre ha sido mi ‘veneno’, y descubrí que tenía familiares con relación con México: había un antepasado, que se llamaba también Diego Osorio, que en el siglo XVIII traía barriles de nuestras bodegas de España y, cuando se vaciaban, los llenaba de licor de agave, y con el añejamiento le gustaba más el sabor”.

Así nació Lobos, cuyo nombre homenajea el escudo de Diego Osorio y que



EL EQUIPO. Diego Osorio se alió con Dia Simms y LeBron James para lanzar el tequila Lobos.

recoge esta idea de envejecer el tequila en barricas españolas, concretamente, en barriles del vino dulce de Jerez Pedro Ximénez, “sin perder el espíritu del tequila”.

La marca sale al mercado en cuatro categorías, Joven, Reposado, Extra Añejo y Mezcal Artesanal –cuyos precios van de 44 a 150 dólares–, y bajo la dirección general de Dia Simms, que tiene una larga trayectoria en la industria. Lo que empezó como una empresa de *friends and family* terminó incluyendo a “amigos que probaron el líquido y les encantó”, como LeBron James y su socio Maverick Carter, cuenta Osorio.

En la primera etapa, estará disponible en “sitios selectivos, pero no necesariamente *high class*, sino lugares que nos representen” de Florida, Nueva York, California, San Miguel de Allende y Cabo San Lucas, además de en venta digital, que Osorio prevé que represente 50% del total.

Estados Unidos recibe más del 80% de las exportaciones de tequila, según la firma de análisis de mercados ISCAM, y cada vez más personalidades de ese país ingresan a esta popular industria, desde Michael Jordan a Dwayne Johnson, pasando por George Clooney y Justin Timberlake.

Osorio ya trabaja en la promoción. “Llevamos un mes grabando por todo México, pero no va a ser un anuncio tradicional, sino casi una minipelícula donde contaremos cómo se creó la marca”, dice. En la industria *premium*, los consumidores buscan experiencia de marca y productos con identidad, comenta Jorge Senties, socio de Estrategia y Mercados de Consumo de PwC México. Es la apuesta de Osorio. “Mi sueño es la personalidad –explica–. Soy un loco de las zapatillas (de basquetbol), y las Air Jordan 1 cambiaron el mercado porque significaban algo. Ese es mi sueño con Lobos, que sea una marca inclusiva y con unos valores que son los que representa alguien como LeBron James”.

**MI SUEÑO ES QUE LOBOS SEA UNA MARCA INCLUSIVA Y CON UNOS VALORES QUE SON LOS QUE REPRESENTA ALGUIEN COMO LEBRON JAMES.**

Diego Osorio, fundador y director creativo de Lobos.



**SEGURO,  
CÓMODO  
Y CERCA DE TI.**

**AUTOCINEMA**

**AIRE  
LIBRE**  
· COYOACÁN ·

**TODOS LOS DÍAS UNA  
NUEVA EXPERIENCIA.**

**CONSULTA Y COMPRA EN:  
[WWW.AIRELIBRECOYOACAN.COM](http://WWW.AIRELIBRECOYOACAN.COM)**



**A un costado de Oasis Coyoacán**

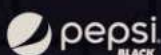


**Miguel Ángel de Quevedo  
247, Coyoacán, CDMX.**

**SÍGUENOS EN NUESTRAS REDES**



**@AutocinemaAireLibre**



**LINCOLN**



EXPANSION

geekhunters

PODCAST

— LOS NEGOCIOS —  
DETRÁS DE TUS

GADGETS

ENCUÉNTRANOS EN:



Apple Podcasts



Google Podcasts

amazon music



Spotify

himalaya

deezer



## LA REACTIVACIÓN DE LAS FIBRAS

La llegada de tres nuevos fideicomisos, Fibra Telesites y dos Fibras E, Fibra IDEAL y Fibra Orión, puede ser el inicio del resurgimiento de este mercado en el país.

**POR:** Rosalía Lara

**A** una década del debut de Fibra Uno en la Bolsa Mexicana de Valores (2011) los Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces, conocidos como Fibras, han pasado de la bonanza de los primeros años, a la sequía en 2019 con tan solo una emisión –Fibra Monterrey– y el resurgimiento, en pleno 2020, con la llegada de tres de estos instrumentos. Pero ¿qué tan real es esta reactivación? y ¿de qué depende?

En México, las personas se inclinan a invertir en bienes inmuebles; sin embargo, acceder a ese mercado requiere un gran capital para adquisición y mantenimiento, y se deben considerar los trámites y el pago de impuestos. “Invertir en Fibras inmobiliarias



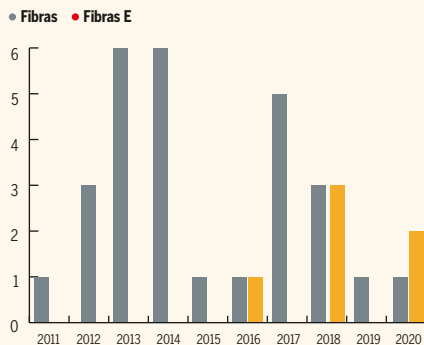
tiene la ventaja de que puedes invertir en bienes inmuebles, donde vas a recibir un rendimiento, ya sea por la distribución de las rentas (que, en su mayoría, lo hacen trimestral) y, en algunos otros casos, participar en la propia plusvalía del certificado”, señala Juan Manuel Olivo, director de Promoción y Emisoras de la BMV.

Las fibras reparten 95% de los ingresos de las rentas a manera de dividendo entre los inversionistas. Además, al invertir en Fibras, “diversificas el riesgo en diferentes propiedades y estás dejando en manos de los expertos el hacer una buena administración y adquisición de los bienes; por eso cada vez hay más interés de parte de las personas físicas”, dice Javier Perochena, director de Emisoras de la BIVA.

A decir de Olivo, de la BMV, el frenón de 2019 obedeció al ajuste de los precios de estos instrumentos en el mercado entre julio de 2017 y diciembre de 2018, cuando el índice Fibras, que agrupa estos instrumentos, cayó 26%. Generalmente, en el mercado se coloca lo que se preparó con trimestres o años de anticipación, y las firmas buscan ‘salir’ al precio más alto posible. “El ajuste de 2018 provocó que disminuyera el apetito por salir al mercado”.

### Retoman el camino

El 2019 fue el año con menos emisiones desde que existen las Fibras y las Fibras E en el mercado mexicano.



Número de emisiones.

FUENTES: BMV y BIVA.

### Las recién llegadas

Nombre	Instrumento	Fecha de salida	Monto (mdp)
<b>Fibra IDEAL</b>	Fibra E	abr-20	25,827
<b>Fibra Telesite</b>	Fibra	jul-20	12,000
<b>Fibra Orión</b>	Fibra E	oct-20	650

Emisiones en 2020.

FUENTES: BMV y BIVA.

### MEJORES TIEMPOS

Recientemente, algunos desarrolladores reactivaron sus planes para sacar su Fibra ante las condiciones de mejora que perciben en el mercado y otras medidas que inciden en el ánimo de los inversionistas. La reducción de las tasas de interés por parte el Banco de México, por ejemplo, motiva a buscar instrumentos con mejor rendimiento, como las Fibras.

En el primer trimestre de 2020, las Fibras en México, al igual que el resto de los instrumentos en todos los mercados del mundo, sufrieron una caída estrepitosa de 25%, pero eso quedó atrás. Desde su nivel más bajo, el 23 de marzo de ese año, al cierre de 2020, el índice Fibras subió 47% “a raíz de que comenzaron a circular las noticias sobre una vacuna contra el covid”, dice Eduardo López, analista de Ve por Más.

Además, “la Fibra es un instrumento resiliente. Hay ciertas Fibras que tienen exposición, por ejemplo, a naves industriales, y es un sector que, lejos de ser afectado por la coyuntura, fueron inmuebles muy demandados, en gran medida, debido al comercio electrónico”, comenta Olivo. Fibra Macquarie, por ejemplo, subió 14.5%, pero Fibra Hotel, relacionada con uno de los sectores más golpeados por la pandemia, cayó 52%.

Para 2021, “las bajas tasas de interés, una menor incertidumbre respecto a la

pandemia, y un mejor panorama económico deberían favorecer la percepción de los inversionistas sobre las Fibras”, dice López, de Ve por Más. “Lo peor ya pasó. En los siguientes años seguiremos viendo cada vez más y más Fibras... México es un país que requiere de muchísima infraestructura en todos los sentidos y hay gente que está dispuesta a invertir y gente dispuesta a realizar estos proyectos”, coincide Perochena, de la BIVA.

Ante la mejora en las expectativas, algunos fideicomisos ya entraron a la bolsa en 2020: Fibra Telesites –empresa de Carlos Slim especializada en infraestructura de telecomunicaciones (torres) y otras estructuras de soporte–, y dos Fibras E: IDEAL y Orión, estas últimas son un instrumento similar, pero los recursos levantados son destinados a proyectos de infraestructura y energía.

Perochena asegura que, por ahora, aunque no puede revelar detalles, tienen un *pipeline* tanto de Fibras tradicionales como de Fibras E, que seguramente en el primer trimestre de 2021 harán públicas las solicitudes para listarse.

La que ya está en puerta es Fibra Soma, de Grupo Sordo Madaleno, que desarrolla centros comerciales. El objetivo de la emisión es obtener unos 6,400 mdp, lo que la convertiría en la segunda Fibra más grande del mercado.



**NOS  
VEMOS EN  
ACAPULCO**

**MAR 15-20, 2021**

PRINCESS MUNDO IMPERIAL

[abiertoMexicanodetenis.com](http://abiertoMexicanodetenis.com)





# LAS GLOBALES MÁS APRECIADAS

Firmas del sector farmacéutico, de TI, de autos eléctricos y energía renovable destacan entre aquellas que ingresaron al SIC en 2020 y que registraron un alza superior al 200% en el valor de sus acciones.

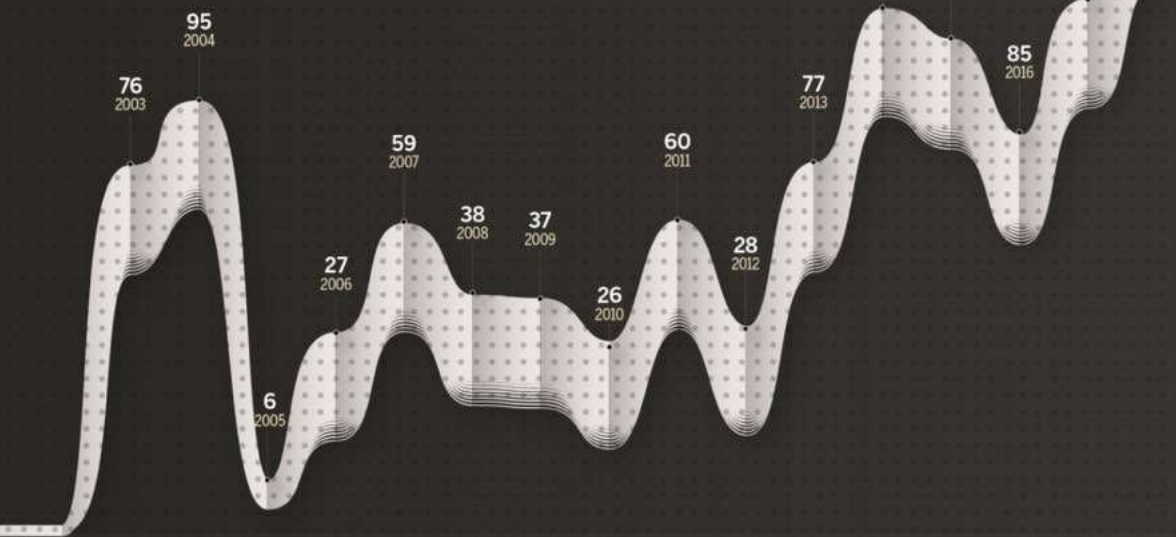
POR: Rosalía Lara

## E

n 2021, el Sistema Internacional de Cotizaciones (SIC) llega a la mayoría de edad y lo hace con un interesante récord a cuestas. La plataforma de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) permite invertir en acciones y en ETF (fondos cotizados, por sus siglas en inglés) que fueron listados en otras partes del mundo. Entró en operaciones en 2003 con el objetivo de estimular el crecimiento del mercado bursátil mexicano, que no estuvo exento de sufrir la inestabilidad provocada por la pandemia. Pero en 2020, el valor de las operaciones del mercado global –como también se le conoce al SIC– no solo superó al del nacional en el mercado de capitales, el apetito de los inversionistas elevó el registro de empresas extranjeras a 293, el mayor en su historia. En total, este sistema está integrado por 1,345 acciones –descontando 342 que han salido de la plataforma por diversas razones–, que representa una oferta 10 veces mayor que la del mercado nacional de solo 145 compañías. Además, permite a los inversionistas acceder a los beneficios que pueden obtener las acciones de las firmas extranjeras en sus respectivos mercados de origen. Según los datos al cierre del año pasado, estas son las empresas que llegaron al SIC y cuyo valor de cotización por papel se elevó más de 200%.

## EMPRESAS REGISTRADAS EN EL MERCADO GLOBAL DE LA BMV

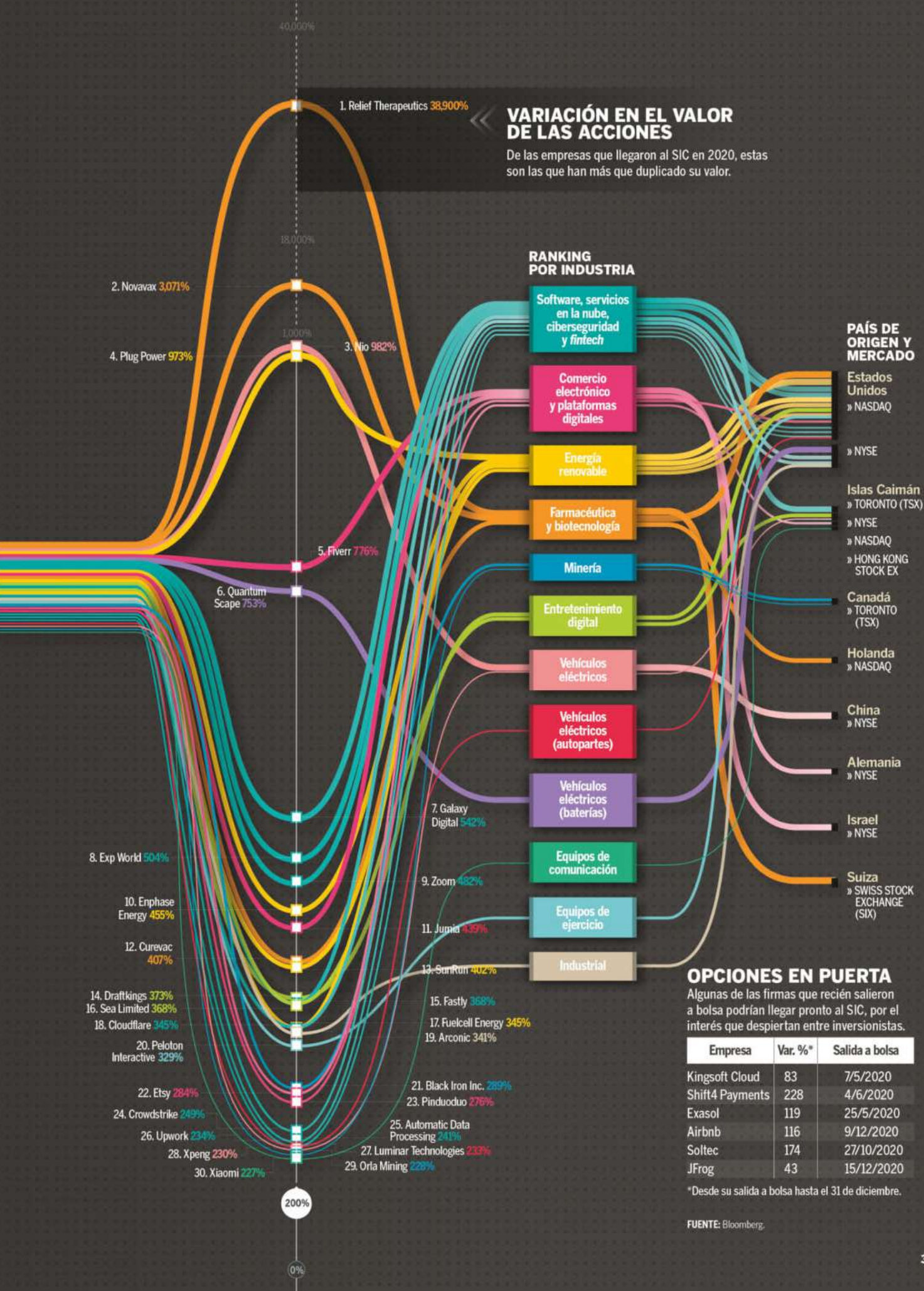
NÚMERO DE ACCIONES LISTADAS CADA AÑO EN EL SIC.



FUENTE: BMV (incluye 342 que llegaron y ya no están en el sistema.)

DATA: DIANA ESTEFANÍA RUBIO



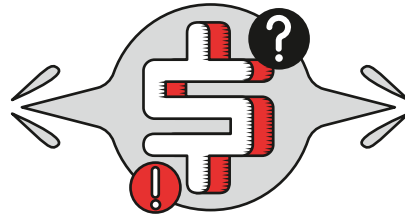


# FINANZAS EN PAREJA

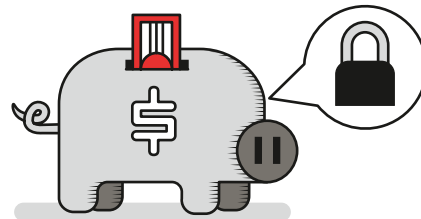
Si decidiste dar ese paso importante de compartir una vida, es momento de poner metas y reglas claras para evitar problemas de dinero en el futuro.

POR: Luz E. Marcos

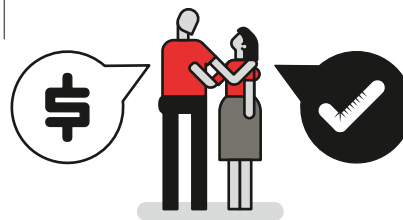
**L**a clave del éxito para vivir en pareja va más allá de las metas y los gustos en común. Ante todo, la decisión debe considerar, a fondo, el tema financiero y en el análisis hay que tener en cuenta una buena comunicación y evitar, a toda costa, la infidelidad financiera, es decir, que oculten información importante o que tomen una decisión sin consultarlo primero. Daniel Urías, creador de Cooltura Financiera, y Juan Luis Ordaz, director de Educación Financiera de Citibanamex, explican cuáles son los cinco básicos financieros que toda pareja debe seguir.



**1 HABLAR DE DINERO.** Los expertos coinciden en que la base de todo es platicar: cuánto ganan, cuánto destinarán al ahorro y cuánto a gastar en despensa o definir cómo resolverán temas cotidianos, como la limpieza: ¿contratarán a alguien? y ¿qué más hacer para ahorrar dinero? No hablar de dinero es el peor error financiero que cometen las parejas.

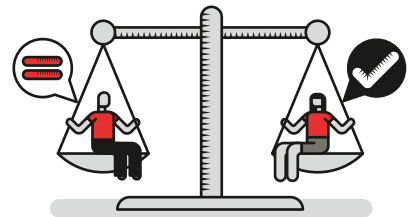


**3 CREAR UN FONDO DE AHORRO.** No dejen que los imprevistos los sorprendan. Una vez que sepan cuánto van a gastar y cuánto ganan, deben establecer un monto para hacer una reserva de dinero que los ayude en tiempos de crisis o en caso de que alguno pierda el empleo.

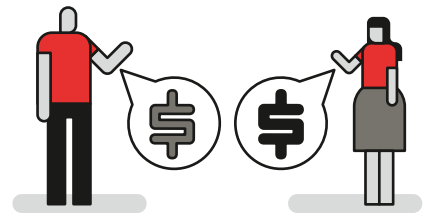


**5 SER 'FIEL' Y NO 'PLANEASOLOS'.** Las decisiones se toman en pareja y aquí es donde suele hacer su aparición la infidelidad financiera. No se vale adquirir deudas sin que la pareja lo sepa. Además, los planes a largo plazo deben ser de mutuo acuerdo: comprar una casa, un departamento, los plazos a pagar, la llegada de un nuevo integrante (mascota o hijos) o el emprendimiento de un negocio.

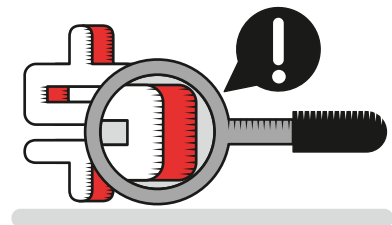
**2 GASTO EQUITATIVO.** Conocer cuál es el presupuesto de cada uno permitirá dividir lo que van a gastar en partes iguales. Y como no todo son gastos, lo recomendable también es platicar sobre los métodos para invertir. Destinen una parte a la construcción de activos o inversión porque serán claves para que el dinero también crezca.



**4 RESPETAR LA INDIVIDUALIDAD.** Si bien los gastos se comparten, se debe respetar la privacidad y los gastos particulares de cada uno. Basta recordar que la individualidad financiera es muy importante para todas las personas.



**6 PERFECCIONAR EL PLAN.** Cada cierto tiempo hagan una cita para realizar una evaluación de sus finanzas como pareja: lo que salió bien o mal, las metas en el corto y largo plazos, así como hábitos que deban mejorarse.





# NO TE QUEDES CON ESOS KILOS DE MÁS

El ISSSTE cuenta con un  
programa especializado  
para mejorar tu salud.

## PPRESyO

TU SALUD TIENE EL  
**PROGRAMA DE PREVENCIÓN  
Y REGRESIÓN DEL SOBREPESO  
Y LA OBESIDAD**



GOBIERNO DE  
**MÉXICO**



**ISSSTE**  
INSTITUTO DE SEGURIDAD  
Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS  
TRABAJADORES DEL ESTADO





**Empresas**  
que siguen  
trabajando  
para que haya  
medicin **s.**  
a



**¡Gracias!**

**#EmpresasXTuBienestar**

**EL BIENESTAR DE TODOS  
ES NUESTRA EMPRESA**

*Voz de las Empresas*

Consejo de la Comunicación





## MANAGEMENT EN LA 'NUEVA NORMALIDAD'

Para muchas empresas, la pandemia ha puesto en evidencia la necesidad de cuidar al talento y la transformación digital.

POR: Nancy Malacara

**E**l año pasado lo movió todo. Las empresas no solo tuvieron que luchar para mantener las operaciones y obtener los mejores resultados financieros posibles en un entorno de crisis sanitaria y económica que aún continúa. El año de la pandemia también hizo evidente para muchas compañías la necesidad de contar con una cultura organizacional más humana, optimizar procesos y tener esquemas de trabajo mucho más flexibles. Esta es la triada que guiará las estrategias de gestión empresarial durante 2021.

Norma Godínez, directora de Recursos Humanos de Kelly Services, afirma

## LA HORA DEL CAMBIO

Este será un año de transición y adaptación y no se regresará a las fórmulas de antes del covid-19. Las empresas tienen que evolucionar y para ello pueden guiarse con las siguientes tendencias de management que marcarán un estilo diferente de trabajo.

que, este año, las empresas tendrán que reentrenar y cuidar a su fuerza laboral en todos los niveles de jerarquización.

“La reeducación es parte de la transformación digital. Hay que capacitar a la gente en el uso de herramientas para hacer que el trabajo sea más ágil. Y, por otro lado, está la captación de talento especializado que tenga las habilidades requeridas”, señala.

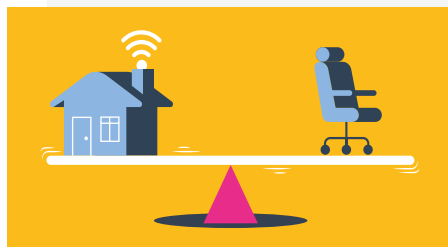
En esta nueva realidad, agrega, los líderes deben convertirse en personas emocionalmente inteligentes, trabajar en tener una mente flexible para poder entender la realidad de cada uno de los colaboradores en su entorno personal.

“Los líderes tienen que evolucionar en capacidades para poder comunicar asertivamente y ser más empáticos con su gente. Conocer bien los valores y principios de la organización, así como el impacto que esta tiene en el mercado. Con eso deben trabajar con los colaboradores para cuidar la marca empleadora”, dice Javier Torre, *Managing Director* de Page Executive y Michael Page Monterrey.

Datos de la firma de reclutamiento especializado PageGroup revelan que de 3,500 ejecutivos consultados el año pasado en todo el mundo, 66% consideró que el liderazgo que tuvo su empresa ante la pandemia de coronavirus fue incorrecto. Las compañías tuvieron un planteamiento reactivo y, en este contexto, también se vivió una crisis de liderazgo.

“Será necesario dar una visión a los líderes y comités administrativos para lograr mayor desempeño y rentabilidad en la organización. También dar certidumbre y tranquilidad de que los empleados están bien. Hay una correlación de estos esfuerzos con la retención de talento”, asegura René Escobar, gerente comercial de Top Employers Institute, firma para la certificación de capacidades de recursos humanos a nivel mundial.

Los líderes son el *rol model* de la organización y son quienes deben poner el ejemplo de cómo se debe reaccionar en tiempos de crisis, de cómo continuar alineados a la estrategia de negocio, apalancándose de los valores de la compañía. Y tienen que asumir un papel de liderazgo en todos los aspectos: agilidad, flexibilidad, resiliencia y empatía.



### ESQUEMAS FLEXIBLES

Los puestos que así lo permitan se consolidarán con modelos híbridos. Kelly Services identificó que ocho de cada 10 compañías con las que trabajan están decididas a combinar el teletrabajo con la oficina. Los especialistas consideran que hace falta empoderar a los empleados para que gestionen con flexibilidad sus horas de trabajo.

“En la medida en que las empresas logren reducir factores de riesgo psicosocial, como el estrés, crecerá en el colaborador su sentido de pertenencia a la organización. Las NOM 035 y 036, enfocadas en el bienestar, serán la base, incluso para diseñar los reglamentos internos”, dice Jorge Mérida, socio de la consultora Advisory Network for Wellbeing.



### CULTURA ORGANIZACIONAL CENTRADA EN EL TALENTO

El factor humano seguirá siendo el eje central en la toma de decisiones de las empresas. El reto estará en poder garantizar el equilibrio físico y emocional de su personal. Líneas de atención disponibles las 24/7, cursos de manejo de emociones, desconexión digital y programas integrales de salud son algunas acciones a realizar.

“El mayor reto es quitar el estigma de que un programa de beneficios es muy oneroso. Las compañías deben realinear costos y establecer qué beneficios pueden ofrecer, pero que realmente tengan un impacto en la gente”, dice Annel Lozano, subdirectora de Estrategia de Salud de la consultora Lockton.

### SOCIAL LEARNING Y ONBOARDING DIGITAL

Las compañías tendrán que agilizar su curva de aprendizaje y su nivel de adaptación mediante iniciativas para el desarrollo, como los portales interactivos internos, eventos virtuales, videojuegos, gamificación de los procesos, redes sociales internas y plataformas virtuales de *onboarding*.

En países europeos hay compañías que están desarrollando contenidos de aprendizaje para su plantilla joven, ya sea a través de sus *smartphones* o en algún otro dispositivo móvil. La idea es que la nueva fuerza laboral empiece a ejercer más liderazgo y que la empresa vaya en comunión con el estilo de vida de las nuevas generaciones.

### AUTOMATIZACIÓN Y AGILIDAD

Por un lado, se intensificará el uso de la inteligencia artificial para la detección del talento, así como la realidad virtual para ofrecer la mejor experiencia a los candidatos. Y por el otro, las herramientas tecnológicas que permitan la colaboración ágil y eficiente de los equipos de trabajo prevalecerán en 2021. Las redes sociales internas se afianzarán como pieza clave para la interacción entre compañeros.

### REDEFINICIÓN DE PUESTOS Y METAS

Javier Torre advierte que las empresas deberán redefinir la movilidad interna y las metas alcanzables a corto plazo. Forjar perfiles que tengan la capacidad de adaptarse rápidamente y solucionar problemas. Que sean resilientes y que puedan comunicar de manera efectiva. “Esas son las competencias que las empresas necesitan para ser líderes en el mercado este año. Y desde el área de Recursos Humanos necesitamos desarrollar esas capacidades de la gente en el día a día”, concluye el especialista.





# Bálsamos con CBD

## Frío • Calmante • Caliente

DE VENTA EN:



 **NUTRISA.**

**GNC**  
VIVE MEJOR

 **farmacias benavides**

**yza+**  
FARMACIAS

 **Soriana** *Rappi*



**Farmacías GI**

 **Super Mayorista Naturista**  
Líderes en distribución

**claro-shop.com**



 **Calimax**

 **Farmapronto**

[www.cbdlife.com.mx](http://www.cbdlife.com.mx)

 [cbdlifemx](https://www.facebook.com/cbdlifemx)

 [@cbdlifemx](https://www.instagram.com/cbdlifemx)

SALUD ES BELLEZA

AVISO DE PUBLICIDAD COFEPRIS NO. 193300202D0418

# APRENDER DE LOS ERRORES

Silvia Dávila, presidenta para Latinoamérica de Grupo Danone, no le tiene miedo a las equivocaciones, siempre que de ellas se saque una lección.

POR: Mara Echeverría

**C**ometer errores, aprender de ellos y hablarlos no es una estrategia tan común en México, pero ha marcado el liderazgo de Silvia Dávila, presidenta para Latinoamérica de Grupo Danone. La prueba y error, además, es lo que ha permitido que la división de la compañía que lidera la mexicana haya avanzado en materia de innovación.

Esto ha llevado a la empresa a continuar ganando participación de mercado después de que, en 2016, el grupo francés adquiriera WhiteWave Foods por 12,500 millones de dólares. Dávila llegó a la compañía meses después de la compra, de manera que le tocó integrar al portafolio regional la marca de leches de almendra, con lo que comenzó el proceso para fortalecer el desarrollo de nuevos productos de la compañía.

“Esto nos dio una plataforma de innovación que no teníamos y, al mismo tiempo, nos inyecta unas ganas de innovar y de escuchar al consumidor de forma más cercana. Teníamos la innovación, digamos, adormilada, y empezamos a innovar y a tocar cada una de nuestras marcas y exponenciar su voz”, cuenta la ejecutiva. Con este proceso, en los últimos tres años, entre 12 y 18% de las ventas de la empresa son de productos nuevos.

Para potenciar los procesos de innovación, Dávila detalla que hay que perder el miedo al error. Eso sí, el siguiente paso debe ser fortalecerse y aprender de posibles equivocaciones. Este proceso, que al inicio fue complejo, con el tiempo se ha

convertido en parte del ADN de la empresa. “Eso es algo de la cultura que me ha tocado vivir e impulsar. A mí no me preocupa que la gente se equivoque, me preocupa que no aprendamos de nuestros errores. Tenemos una cultura en donde equivocarse está bien, siempre y cuando aprendamos y realmente pivotemos a algo mucho mejor”, comenta.

Antes de Danone, la directiva recorrió un importante camino por otras compañías. La presidenta de la empresa francesa estudió Marketing y su carrera inició en 1989, en la cadena de comida rápida McDonald's, para después de dos años, llegar a las filas de P&G, en donde laboró más de 11 años y ocupó diferentes



#### EFFECTO MULTIPLICADOR.

Silvia Dávila puso en marcha un proyecto en el que da mentoría a 10 mujeres, quienes, a su vez, deben replicar el proceso en sus respectivos equipos.

posiciones, la última, como directora de Marketing para América Latina. En 2004 tuvo su primera experiencia como directora general en Mars. A la par de su labor como directiva dentro de estas empresas, Dávila fortaleció sus conocimientos y fue profesora de Planificación Estratégica de Marketing en el Instituto Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey.

La equidad de género también se ha convertido en una de sus metas. En la compañía de alimentos, 60% de la plantilla laboral está formado por hombres y 40% por mujeres. El objetivo de la presidenta de Danone es llegar al equilibrio y hacer de la inclusión una realidad, de la mano de ONU Mujeres, cuyas políticas se han ido aplicando en la empresa.

Además, la directiva tiene un proyecto propio de mentoría para ofrecer asesoría a 40 mujeres de México, Argentina, Brasil y Francia -10 por país-, quienes tienen que replicar esta idea con sus propios grupos para generar una cadena de mujeres apoyando a mujeres.

“Esta es una dimensión que me apasiona de sobremano. Obviamente, al ser una mujer en posición de liderazgo, tengo la gran responsabilidad de ser una vocera. Además, tengo a las mujeres de la mentoría que tienen una responsabilidad de, a su vez, ‘mentorear’ a 10 más para generar un efecto multiplicador. Lidero con el ejemplo y pido que hagan lo mismo”, declara.

#### LOS RETOS DE LA PANDEMIA

En un mercado cambiante, la agilidad en la toma de decisiones es una de las habilidades de Silvia Dávila, mientras su trabajo del día a día es garantizar planes en corto, mediano y largo plazos para entregar en todas las dimensiones que tiene la organización en México y Centroamérica.

El covid-19 ha contagiado a las empresas en diferentes niveles y Danone no se ha salvado de ello. Dávila comparte que

“

**A MÍ NO ME PREOCUPA QUE LA GENTE SE EQUIVOQUE, ME PREOCUPA QUE NO APRENDAMOS DE NUESTROS ERRORES.**

Silvia Dávila,  
presidenta para Latinoamérica de Grupo Danone.

”

**12-18%**

de las ventas de la compañía  
proceden de productos fruto  
de la innovación.

**40%**

de la plantilla de la empresa  
está formado por mujeres y el  
objetivo es llegar a 50%.

con las niñas y niños sin asistir a la escuela y con los empleados haciendo *home office*, los productos de ‘lonchera’ y marcas de yogur ‘camineras’ tuvieron una venta menor.

Fue en el mes de febrero de 2020 cuando los primeros casos de coronavirus se registraron en México y otros países de Latinoamérica y la empresa tuvo que guardar su estrategia para este año “en un cajón” para garantizar la continuidad operativa. Esto ha significado diversos desafíos para la líder de Danone, quien debió tener una rápida reacción para enfrentar la crisis y replantear las prioridades y los planes de la compañía.

“Había productos que teníamos de innovación que, ante la realidad que enfrentaban los canales de venta y los consumidores que no podían salir, no iban a llegar a ningún lado, pero hay ocasiones de consumo que se han creado y otras que están muy afectadas. Llegaron tendencias como cocinar en casa y para eso tuvimos que aumentar los tamaños a un kilo, que era un negocio chico y que ahora se ha convertido en uno de mayor tamaño”, explica la directiva.

Con estos nuevos planteamientos, la presidenta para Latinoamérica de Grupo Danone mantiene sus objetivos de hacer crecer la participación de mercado de la firma y crear puestos de trabajo.

“Aporto esa flexibilidad y esa visión periférica para poder tomar decisiones y decir qué es lo inmediato, lo mediano y lo de largo plazo, y no perdernos en el juego de prioridades. Con esto logro enfocar a las organizaciones y enfocar la operación”, señala Dávila.



# EL PARTEAGUAS DE LA ECONOMÍA DIGITAL

La pandemia aceleró la transición digital en la región y ha despertado el interés de *start-ups* para hacer de México uno de sus principales mercados. Ualá y Tiendanube son un par de ejemplos.

POR: Aminetth Sánchez

**C**uando nació Tiendanube, la economía digital en América Latina emergía de forma acelerada. Era 2011. El mercado de internet en la región alcanzaba a unos 110 millones de personas que empezaban a diversificar sus patrones de uso: más redes sociales, más servicios de educación y gobierno en línea, más comercio electrónico. La fiebre por las compras *online* se contagiaba. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) registraba esa tendencia: 76% del total de los usuarios visitaba sitios de tiendas comerciales y el porcentaje crecía, principalmente, en Brasil, Chile y Argentina.

Fue en Buenos Aires, Argentina, donde Santiago Sosa, Alejandro Alfonso, Martín Palombo y Alejandro Vázquez fundaron la plataforma de software y servicios para *e-commerce* que ofrece tiendas en línea, soluciones de pago, envíos, manejo de inventario y herramientas de marketing. Desde el primer día, su objetivo fue facilitar la

manera en que emprendedores, marcas y pequeñas y medianas empresas ingresaban a la economía digital, ese mundo que hace una década sonaba distante e, incluso, ilusorio.

Comenzaron con un pie en Argentina y otro en Brasil, pero siempre tuvieron en la mira al territorio mexicano, donde finalmente aterrizaron en 2020. ¿Qué los atrajo? La consolidación de la economía digital. “En México vemos un mercado de 120 millones de habitantes y decenas de millones de pymes”, dice en entrevista Santiago Sosa, fundador y CEO de la *start-up* que en octubre obtuvo una inversión de 30 millones de dólares. “De verdad, hay una oportunidad muy grande”.

En el país, el número de usuarios de internet se disparó: pasó de 40.6 millones de internautas en 2011 a 82.7 en 2018, según las cifras más recientes de la Asociación de Internet MX. El uso de redes sociales es la principal actividad en línea del total, seguida de la búsqueda de información, el uso de mapas, el entretenimiento por *streaming*,

**EL LÍDER DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE TODAS LAS EMPRESAS Y DE NUESTRAS CASAS ES LA COVID-19, NO NOSOTROS.**

Gonzalo Alonso, futurólogo, exdirector de Google para AL y director de la *fintech* CuentasOK.





**ELEMENTAL.** La consolidación de la economía digital en México fue clave para la llegada de Tiendanube y Ualá.

las operaciones de banca y las compras en línea, que realiza el 46%. Tan solo el valor del comercio electrónico supera los 490,000 millones de pesos.

“El mercado digital ya venía consolidándose en muchos sentidos, pero, a partir de la pandemia de covid-19, se ha consolidado todavía más”, explica Gonzalo Alonso, futurólogo, exdirector de Google para América Latina y director de la *fintech* CuentasOK. “No nada más es blablablá, la gente está poniéndole acción digital y las operaciones están yéndose a digital. El líder de transformación digital de todas las empresas y de nuestras casas es la covid-19, no nosotros”. Y esta consolidación es un imán para *start-ups* extranjeras.

# 50%

**de los compradores globales utiliza más los medios digitales de pago que antes de la pandemia, según Research and Markets.**

## LA COVID-19, EL ACELERADOR

La presentación de lanzamiento fue en vivo desde Argentina. A 7,418 kilómetros de distancia y a través de una videoconferencia, Pierpaolo Barbieri –fundador de la *fintech* Ualá– anunció la llegada a México de su aplicación móvil de gestión financiera personal y su tarjeta de débito Mastercard.

México fue elegido como el primer mercado de América Latina donde Ualá expandiría sus operaciones. El mes de inicio era octubre, justo en medio de la pandemia de covid-19. Era un momento clave.

“El [dinero en] efectivo es cada vez más irrelevante, especialmente en la pandemia hemos aprendido que la digitalización del dinero es algo

que va a ocurrir”, destaca Barbieri, CEO de la compañía fundada en 2016. “Estamos apostando a México porque vemos un país pujante”.

La pandemia de coronavirus trajo cambios en el comportamiento. Uno de los más evidentes en la economía digital en México es que se aceleró el cambio de dinero en efectivo a pagos digitales. En su reporte ‘Métodos globales de pago en línea 2020 y el impacto de covid-19’, la consultora Research and Markets indica que 50% de los compradores globales utiliza más los medios digitales de pago que antes de que existiera el virus SARS-Cov-2.

La emergencia sanitaria se ha convertido en un parteaguas para la economía digital. Los especialistas coinciden: se apretó el acelerador y ya no hay vuelta atrás. “Los hábitos de consumo de la gente ya han cambiado, es un gran momento”, reconoce Sosa. Un momento que no solo es aprovechado por las compañías en México –50% de las cuales han duplicado su crecimiento en internet–, también por competidores del extranjero.



# EVOLUCIONAR EN LA CONTINGENCIA

Another Company impulsó nuevas áreas para atender las necesidades de sus clientes en medio de la pandemia y se estableció en Estados Unidos y en Brasil.

POR: Zyanya López

**L**a idea de un cambio en la estructura de trabajo ya rondaba la mente de Jaspár Eyears desde hace más de un año. La configuración de los equipos en Another Company, la agencia de comunicación y relaciones públicas que fundó en 2004 junto con Rodrigo Peñafiel, era la típica de una firma tradicional, por lo que se volvía complejo ofrecer servicios cada vez más integrales. Pero no se atrevía a dar el siguiente paso, pues la “gente siempre toma a mal una reestructura”, dice Eyears.

Pero llegó la pandemia del covid-19 y, en lugar de lamentarse por la crisis que la contingencia sanitaria provocó en la industria de las relaciones públicas, decidió aprovechar la situación para iniciar el proceso de transformación interna de la agencia, que tiene presencia en más de seis países de América Latina y Estados Unidos. “Fue nuestro momento de evolución”, asegura el CEO de Another Company.

Este cambio de estructura también fue una respuesta a las nuevas necesidades de sus clientes, quienes exigían soluciones a su gran necesidad de comunicación en canales que no habían explotado con tanta frecuencia, como los digitales.

**EXPANSIÓN:** ¿En qué consistió la transformación de la agencia?

**JASPAR EYEARS:** Llevamos cinco meses en este proceso de transformación en el que decidimos dividir la agencia en tres áreas: una de negocio, donde nos especializamos en atender a los clientes en ocho industrias, nueve si incluimos turismo, que hasta ahora ha estado comprimida por la pandemia; la segunda es operaciones, en la que nos aseguramos de que los recursos asignados funcionan, y la última es el área de expertos, quienes construyen y trabajan para el crecimiento de los clientes. Este equipo está conformado por seis personas dedicadas a estudiar áreas como *content marketing*, *social media*, *influencer marketing*, diseño e *inbound marketing*, todas con un *background* diferente, con habilidades muy distintas, lo que le da una riqueza a las estrategias que generan para los clientes que han ido cambiando sus necesidades.

**E:** ¿Cuáles fueron las principales necesidades de los clientes en la contingencia?

**JE:** Las empresas se dieron cuenta de que su comunicación interna,



**TRANSFORMACIÓN.** Jaspar Eyears, CEO de Another Company, encontró áreas de crecimiento y expansión en 2020.

por ejemplo, no era óptima para la situación en la que nos encontrábamos. Ahí tuvimos varias opciones para desarrollar programas que permitieran un intercambio fluido de mensajes dentro de las compañías. También creció una estrategia que no había sido tan solicitada, el *influencer marketing*. Debido a que las relaciones públicas y las comunicaciones empezaron a sufrir por la falta de contenido sobre el covid-19, nos tocó encontrar maneras distintas de llevar este tipo de mensajes a los consumidores finales, por lo que recurrimos a personajes digitales con credibilidad en algunos sectores de la población. Esto nos permitió seguir cautivando a las audiencias clave de nuestras marcas. La pandemia también se convirtió en una oportunidad de crecimiento para nosotros. Justo en ese momento de incertidumbre, varios clientes nos pidieron ayuda para llevar sus operaciones en otros países, incluyendo dos en los que no teníamos presencia, Estados Unidos y Brasil, por eso decidimos abrir oficinas allí.

**E:** ¿Por qué expandir el negocio en medio de una crisis?

**JE:** Desde que empezamos nuestra expansión, hace como seis años, cualquier apertura de oficinas fuera de México siempre ha sido a demanda del cliente. He visto muchas agencias que abren oficinas y luego empiezan proceso de reclutamiento de clientes, pero a nosotros nunca nos hizo sentido; por eso, cuando unos clientes nos pidieron abrir en Panamá, hicimos una oficina allí. Así pasó con el resto de los países de la región. La realidad es

que ya estábamos pensando abrir en Brasil y Estados Unidos desde hace un año, más o menos, pero nos atoramos en temas operativos y decidimos posponerlo. Por ahora, Brasil es un mercado más estratégico, porque ahí trabajamos con un aliado especializado en relaciones públicas, entonces, nuestro enfoque es más en comunicación y mercadotecnia 360.

**E:** ¿Qué habilidades tuvieron que desarrollar los líderes de Another Company para sobrellevar la pandemia?

**JE:** Necesitamos un pensamiento holístico y gente que esté más enfocada en las soluciones, no en el problema. Este tipo de pensamiento nos permite movernos entre países si es necesario. También decidimos operar un modelo distinto a otras agencias, pues nuestros líderes tienen mucho control sobre el negocio, lo entienden y conocen su funcionamiento, esto les permite tomar mejores decisiones.

**E:** ¿Qué expectativas tiene la agencia respecto a la 'nueva normalidad' en 2021?

**JE:** En 2020, tuvimos que encontrar la manera de mantener los negocios. Por ejemplo, solo tuvimos uno que otro evento de turismo en todo el año, de forma digital. Ahora, con la vacuna, que claramente es la luz al final del túnel, parece que pueden cambiar las cosas, aunque no sabemos cuándo ni de qué manera. El reto para este año será reactivar a todos esos clientes que tuvieron que parar y convertirlos en marcas posicionadas, sólidas y saludables.

## BREVES

### LIDERAZGO

## PHILIPPE SEIGNOL, NUEVO CEO DE DENTSU MÉXICO

El profesional, quien hasta ahora se había encargado de generar estrategias de *e-commerce* para los clientes de América Latina, sustituye a Sebastián Tonda.



### TALENTO

## ARCHER TROY FORTALECE SU EQUIPO CREATIVO

Hernaldo Torres y Juan Iglesias se incorporan para liderar los equipos creativos de la agencia de publicidad.

### CLIENTES

## SCRIBD LLEGA A WUNDERMAN THOMPSON

La agencia creativa diseña la estrategia publicitaria del líder de servicio de suscripción de lectura.

# 8.3%

crecerá la industria publicitaria en 2021 impulsada por inversión en medios digitales, según IPG Mediabrands.

EXPANSIÓN

## REFLEXIÓN

GROWTH INSTITUTE

# OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN 2021



**DANIEL MARCOS**

Emprendedor en serie, experto en escalamiento, asesor de negocios. Fundador y CEO de Growth Institute.

**L**os líderes empresariales somos escépticos por experiencia y lo somos más en estos momentos que atravesamos una crisis sin precedentes. Aunque he platicado y asesorado a muchos líderes que lograron tener un gran cierre en 2020 en comparación con lo que pudieron prever, compartimos el mismo sentimiento de precaución ante el eventual impacto de una crisis económica a nivel global.

Todos los indicadores muestran que llegará esta crisis pos-2020, ya sea derivada de una caída de la actividad productiva, del cierre definitivo de pequeñas unidades económicas, del endeudamiento público y una caída del consumo que no recupere los niveles previos a la pandemia. La apuesta de los gobiernos por inmunizar a sus poblaciones tomará tiempo, por lo que la implementación de estímulos fiscales por parte de las economías para mantener estabilidad podría llegar a su límite y no ser capaz de tener suficiente tiempo para retomar la producción global.

Nadie quiere que esta burbuja explote, pero, actualmente, estamos jugando “el juego de las sillas”, es decir, hay un número limitado de sillas para todas las economías. Cuando se detenga la música será un desastre, pues la mayoría se quedará fuera, por lo que nadie está dispuesto a apagar la melodía y asumir las consecuencias.

Lo mejor es estar preparado y crear las condiciones propicias para contrarrestar esta tendencia. Aunque no sabemos en qué momento la crisis tocará su punto más alto, lo que sí es seguro es que las cosas no volverán a lo que eran en 2019, por lo menos, no en esta década.

Recordar que 2019 fue el año en que la economía mundial alcanzó su punto máximo cuando, en el entorno de negocios, era usual encontrar empresas con proyectos poco viables que, dadas las condiciones en el mercado, les permitían acceder a apoyos, créditos o financiamiento. Esto se acabó.

Ahora experimentaremos una caída que traerá una reorganización en el sistema para nivelar la desigualdad económica y permitir un reajuste en las industrias con nuevos y grandes competidores. El reto para las empresas consistirá en adaptarse rápidamente para aprovechar las oportunidades que surjan durante los tiempos de cambio.

Tanto inversores, empresarios y los mismos gobiernos se enfocarán en las empresas con una estructura operativa sólida que hayan sobrevivido con éxito a 2020 y estén preparadas para satisfacer la demanda de 2021. Las oportunidades, entonces, serán para quienes puedan satisfacer la demanda de los consumidores sin verse absorbidas por esta.

Una gran oportunidad comercial será para aquellas empresas que puedan exportar y satisfacer la demanda internacional. Por ejemplo, con el envío de alimentos perecederos, el factor X diferenciador será mantener la calidad y la estabilidad de los envíos.

Esta estrategia, a su vez, les permitirá a las empresas contar con divisas extranjeras, no depender de la economía local, contar con mayor liquidez y estabilidad financiera.

El contexto actual es también una oportunidad para implementar un esquema de gastos variables, el cual le permitirá a las empresas tener gastos fijos equivalentes a sus ventas generadas. Es el mejor momento para lograr este tipo de acuerdos con proveedores, clientes y empleados, pues nadie querrá cortar con la cadena comercial y salir perjudicado.

Como líderes empresariales escépticos está en nuestras manos superar los obstáculos que se nos presenten con un plan que contemple una eventual crisis, y operar de forma eficiente nuestras empresas, para así ayudar a una pronta recuperación económica. El 2021 traerá oportunidades que pueden ser tomadas por quienes estén listos para hacerlo.



lectores@expansion.com.mx



@ExpansionMX



/Expansión

CUMPLIMOS SIETE AÑOS DE  
**COMPROMISO INFORMATIVO CONTIGO**

# 7 EL FINANCIERO Bloomberg AÑOS

Al sonar la campana    Ganadores & perdedores    Bitácora política    Al Cierre    Tiempo de Toros

Mantente en sintonía para recibir solo  
**la mejor información sobre economía y  
negocios de México y el mundo.**

Gal... de Seguridad    según...    Dura    Silla Roja    con virus en México

EL FINANCIERO Bloomberg 17h    EL FINANCIERO Bloomberg 18h    EL FINANCIERO Bloomberg 19h    EL FINANCIERO Bloomberg 19h

SIGUE LA TRANSMISIÓN POR  **EL FINANCIERO | Bloomberg TV®**

150 .izz! tv

160 sky

150HD Totalplay

987HD axtel tv

157 y 1157HD MEGACABLE

604 Star



ELFINANCIEROMX



@ELFINANCIEROTV



elfinanciero.com.mx



TENEMOS EL MEJOR

# REGALO PARA TI

SUSCRÍBETE AHORA

1.



2.



3.



## SUSCRIPCIÓN ORO/\$999\*

Suscripción por un año + un regalo oro.  
**Expansión** o **Quién** o **ELLE**

1. Certificado de regalo Xbox\*\* \$300
2. Monedero electrónico Starbucks \$400
3. Lentes de sol Gamila by Devlyn\*\*

## SUSCRIPCIÓN PLATINO/\$1,999\*

Suscripción por un año a **Expansión** o **Quién** + **ELLE** + un regalo platino

4. Kit Nuxe: Bloqueador, crema de manos y perfume en crema 750ml \*\*
5. Aretes redondos Ballesteros\*\*
6. Medalla virgen Ballesteros\*\* (varios colores)
7. Sartén eléctrico B&D\*\*
8. Aretes cristal Ballesteros\*\*
9. Arracadas plata Ballesteros\*\*
10. Aretes martillados Ballesteros\*\*

## SUSCRIPCIÓN DIAMANTE/\$2,999\*

Suscripción por un año a **Expansión** y **Quién** + **ELLE** + un regalo diamante

11. Turntable Crosley Coupe bluetooth red\*\*
12. Turntable Crosley radio cruiser deluxe bluetooth black\*\*



11.



9.



10.

12.



 **GRUPO  
EXPANSIÓN**

CONTÁCTANOS

(55) 9177 4342, whatsapp: (55) 14103361 o escríbenos a: [servicioalclientes@grupoexpansion.com](mailto:servicioalclientes@grupoexpansion.com) y menciona la clave **NAV2020**

Promoción válida del 1 de febrero al 31 de marzo de 2021 o hasta agotar existencias. Oferta válida para suscriptores nuevos dentro de la República Mexicana.

\*Precio con renovación automática. \*\*Regalos con envío incluido dentro de la CDMX y Área Metropolitana, para pedidos en el interior, consulta gastos de envío.

Términos y condiciones: <http://promocionesgrupoexpansion.mx/legalesM16>

**CAMBIO.** La pandemia ha provocado que las empresas migren áreas enteras a home office y que dejen de rentar oficinas.

# FUTURO



## EL TELETRABAJADOR COMO HUÉSPED

Las plataformas de hospedaje han encontrado en el turista de *home office* una oportunidad de negocio, mientras que los espacios de *coworking* han tenido que evolucionar para dar un servicio más saludable.

**POR:** Eréndira Reyes

Los hoteles y demás empresas que ofrecen el servicio de hospedaje viven, sin duda, momentos de estrés financiero a raíz de la pandemia. Sin embargo, han diseñado una nueva estrategia de negocio para aprovechar la tendencia del teletrabajador que desea y puede realizar sus actividades en un sitio distinto al de su casa, de forma cómoda y segura.

Este efecto ha producido un cambio sustancial en la forma en que las empresas ligadas al turismo y, concretamente, las plataformas digitales de servicios de hospedaje prestan sus servicios de hospitalidad para un 'nuevo viajero', aquel que va a vacacionar y trabajar a distintas partes de su país, ciudad u otras latitudes.

# 536,000 M<sup>2</sup>

es el espacio conjunto disponible para *coworking* entre la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, hasta 2020, según CBRE Coworking en México.

“El tipo de estancias ha cambiado. Ahora se ajustan los espacios para que sean más cómodos y en el que los usuarios puedan trabajar, cocinar o comer lo que han pedido a domicilio”, menciona Roberto Fernández del Castillo, gerente general de Sonder, una plataforma que sirve como *conciierge* de *apps*, como Airbnb o Booking.

Esto está provocando que los lugares vacacionales comiencen a migrar hacia sitios de *coworking*, donde el trabajo colaborativo se haga con los mismos miembros de una familia o con algunos amigos.

Un índice del mercado de *coworking* 2020, de Coworking Resources, indica que 13% de los espacios que sirven de habitación, como departamentos o casas de descanso, se usarán para trabajar, mientras que 29% de los lugares destinados a turismo tendrán un impacto similar hacia el año 2024.

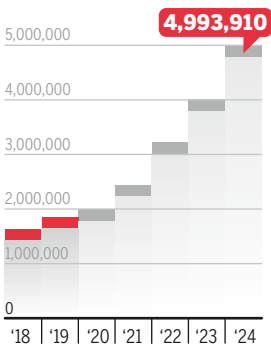
## EL FIN DE LAS ESTANCIAS CORTAS

Los espacios ofrecidos no son lo único que ha evolucionado para este tipo de viajero en la pandemia. Las estancias promedio de los huéspedes han pasado de cinco a 10 o 15 días, según comenta Fernández. “Esto tiene que ver con que buscan trabajar desde otro sitio, pero también, vivir”.

“El 80% de las estancias que hemos tenido en los últimos meses es por más de 15 días, muchas de ellas, de usuarios que incluso viven en la misma Ciudad de México, pero que están buscando otro aire o tener una opción más cómoda para trabajar que no tienen en casa. Es algo que está pasando en otras partes del mundo”, señala.

## COWORKERS

Usuarios de espacios como oficina en el mundo.  
Cifras estimadas a partir de 2019

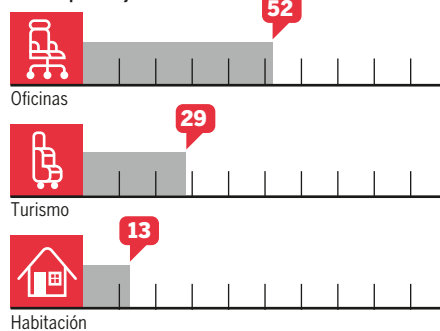


FUENTE: Coworking Resources 2020.

## EVOLUCIÓN

Estimado de espacios que migrarán a *coworking*, a partir de 2020.

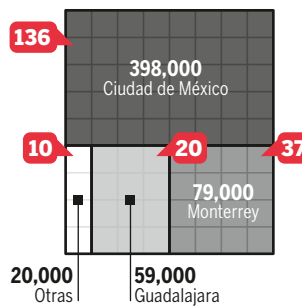
Cifras en porcentaje



## ÁREAS DE COWORKING

Las tres grandes ciudades del país integran el 96% del espacio disponible en México para el trabajo colaborativo.

Cifras en metros cuadrados # Locaciones



FUENTE: CBRE Coworking en México 2020.

La plataforma de hospedajes Airbnb también ha visto cambios en la forma en cómo los usuarios ‘buscan’ una estancia. El filtro de ‘trabajo remoto’, por ejemplo, “se ha triplicado de marzo a septiembre del 2020, con respecto al año anterior”, según compartió la empresa, por escrito, a *Expansión*. “Muchos viajeros vienen incluso con sus mascotas. La cantidad de servicios buscados con el filtro ‘permitir mascotas’ aumentó un 90% en comparación con el año pasado y las estancias han crecido de 15 a 28 o 30 días”, añadió.

La empresa también ha encontrado que muchos de sus usuarios pretenden estar cerca de sus familiares, en espacios que no eran tan turísticos, o han visto un incremento en lugares cercanos a la naturaleza. Algunas ciudades, como el condado de Windsor, en Vermont, Estados Unidos, han tenido estancias promedio de 28 días, que nunca antes se habían registrado.

## ¿Y LOS COWORKINGS?

Los especialistas coinciden en que el modelo de turista de *home office* será uno de los nuevos objetivos que traerá la pandemia a las plataformas de reserva de espacios y turismo. En contraparte, las empresas dedicadas al *coworking* enfrentan el reto de recuperar algo del terreno perdido tras los efectos de la crisis sanitaria. Para lograrlo, cambiarán la manera como visualizan el valor de su negocio.

“La forma de trabajar cambió en cinco meses lo que iba a cambiar en cinco años, y este proceso aceleró la manera en cómo algunas oficinas que ya se dedicaban a este modelo tengan que cambiar la forma de ganar dinero y administrar su espacio. Ahora se trata de servicios *on demand*, donde las empresas buscarán que la renta sea más flexible”, indica Martin Haiek, CEO y socio de Around, *start-up* mexicana que se dedica a rentar espacios ociosos dentro de oficinas.

De acuerdo con CBRE, entre los cambios que sufrirá el *coworking* están el rediseño de áreas para la sana distancia, de al menos 1.5 metros, y crear nuevos estándares de calidad que incluyan la señalización, limpieza y desinfección de espacios; lo mínimo indispensable para cumplir con las nuevas necesidades de los clientes. “Hasta 2018, el perfil del inquilino en *coworking* se enfocaba en *start-ups*, *freelancers* y pymes; no obstante, con el crecimiento de este tipo de centros, así como la flexibilidad en contratos, empresas más grandes y con mayores necesidades de espacio en búsqueda de más posiciones de trabajo comenzaron a optar por opciones *flex space* como estrategia organizacional”, explica CBRE, en un informe.



# LA ERA DE LOS INFLUENCERS VIRTUALES

Tienen físicos perfectos y vidas envidiables, acumulan millones de seguidores y *likes*, pero no existen en el mundo real.

POR: José Luis Adriano

**E**lla es delgada, vientre plano, tez pecosa y sonrisa fácil que embruja en Instagram a sus 2.8 millones de seguidores. Tiene fotos con los cantantes J. Balvin y Rosalía. Se pasea por Los Ángeles y São Paulo. Se toma *selfies* en el espejo con su iPhone y posa con atuendos de diseñador. Su nombre es Lil Miquela, y su único defecto es que no es real.

Pero es la reina del mundo de los *influencers* virtuales. Un término que ha cobrado fuerza en los últimos años para definir a los personajes creados por computadora y, después, dotados de personalidad con la finalidad de hacerlos relevantes en las redes sociales.

Con sus más de 1,000 millones de usuarios mensuales, Instagram es la plataforma ideal para el *influencer marketing*: una industria global que en 2020 movió 9,700 millones de dólares, de acuerdo con Influencer Marketing Hub, una firma de análisis para Instagram.

“Podemos decir que existen dos tipos: el *influencer* nativo digital que, surgido con el boom de redes sociales, adquiere un alcance y un número relevante de seguidores”,



**LA FACILIDAD DE ESTOS PERSONAJES PARA MOLDEAR MENSAJES, PERSONALIDADES Y CONTENIDOS ES LO QUE HACE QUE SEAN ATRACTIVOS PARA LAS EMPRESAS.**



Los *influencers* virtuales son una tendencia relativamente nueva en el mercado. Lil Miquela fue una de las pioneras.

explica Leonardo Vargas, gerente de Influencer Marketing de la agencia de comunicación estratégica Band of Insiders. “Y el que es la evolución de un líder de opinión que antes del boom de redes sociales ya tenía las credenciales para hablar de cierto tema”. Los *influencers* virtuales aprovechan estas características y le suman un ideal de perfección física para crear poderosos personajes ficticios.

Lil Miquela irrumpió en el ciberespacio con el poder de la sorpresa. Su cuenta fue creada en abril de 2016 y su origen fue un misterio hasta que Brud, una *start-up* de Los Ángeles, fundada por el DJ Trevor McFedries, reconoció ser su creadora en 2018 tras haber recibido una ronda de financiamiento. Ahora, la empresa vale al menos 125 millones de dólares, revelan los cálculos del sitio digital TechCrunch.

Es la muestra clara de un potencial de negocio que podría impactar con fuerza en el mercado por su flexibilidad y su capacidad de adaptación publicitaria.

“Las principales ventajas incluyen control creativo, posesión, oportunidades para atacar segmentos demográficos específicos, libertad para contar cualquier historia, mayor *engagement*, habilidad para aparecer en varios lugares a la vez, y el hecho de que nunca mueren”, dice Christopher Travers, fundador de VirtualHumans, plataforma que estudia la industria y que destaca al menos 130 *influencers* virtuales.

La primera *influencer* virtual mexicana surgió el 5 de mayo de 2020. Su nombre es Mar.ia y ha comenzado a labrar su camino con más de 100,000 seguidores, una cuenta verificada y 25 publicaciones, muchas de ellas, patrocinadas. ¿Cuál será el impacto de este fenómeno que sucede en el umbral del universo digital y el mundo real?

# EL ARTE DE SER UN CYBORG

El nexo de Neil Harbisson con la tecnología surgió de su interés musical. Hoy es capaz de percibir vibraciones, colores y hasta componer sinfonías a través de la comida.

POR: Eréndira Reyes y Gabriela Chávez

**N**eil Harbisson estudió música experimental en Barcelona y, a partir de un trabajo escolar, se interesó por percibir su entorno, las vibraciones y el color. Tras desarrollar un órgano que le permitiera ver y sentir de forma distinta, el artista británico intentó que alguien se lo implantara en el cuerpo, pero no fue sencillo. Finalmente, en 2004, logró tener el implante en su cabeza y el cerebro, lo que ha permitido percibir desde infrarrojos, colores ultravioletas e, incluso, tener internet. En entrevista platica su experiencia, el futuro de la humanidad y de los 'transespecie'.

**EXPANSIÓN:** ¿Cómo lograste la operación para la antena que tienes en la cabeza?

**NEIL HARBISSON:** Presenté el proyecto a un comité de bioética y les propuse el implante de antena como una nueva cirugía y ellos decidieron que no era ético implantarlo, primero, porque no es un órgano preexistente, como una pierna o un brazo, tampoco consideraron que fuera ético tener la percepción extra que se lograba con el aparato, de infrarrojos o ultravioletas. Además de que la imagen de que alguien saliera con una antena de su hospital, no se podía considerar viable. Sin embargo, encontré un doctor que me intervino, de forma anónima, en Barcelona. Él me perforó el cráneo cuatro veces, uno para meter el sensor que vibra dentro del cráneo, además del implante para conectarme a internet y los otros dos para sujetar la antena.

**E:** ¿Cómo fue que un doctor finalmente aceptó la cirugía?

**NH:** Esto es un símil de las cirugías transgénero... ahora lo vemos con las cirugías 'trans-especie' -con el objetivo de añadir sentidos y órganos de otra especie- o una cirugía cyborg, y así como pasó en los 40, hay médicos interesados en hacer este tipo de intervenciones. Ahora, te tienes que acostumbrar a un nuevo sentido y también a un nuevo órgano, pues me he tenido que acostumbrar a que ahora soy más alto. La resonancia magnética dentro de la cabeza también es algo a lo que te debes acostumbrar, y en cuanto a la percepción de colores, estos están en todos lados y muchas veces pueden ser muy intensos, así que hay que acostumbrarse y acostumbrar a tu cerebro.

**E:** ¿Qué cambios tuviste que hacer a partir de esto?

**NH:** Casi todo, porque el color

está en todas partes, así que cualquier elemento lo percibo. Además, ha cambiado la percepción que tengo de la comida, de las personas... las caras vibran. Literalmente, puedo decir que tu cara me suena. En cuanto a la comida, puedo comerme canciones y en mi habitación he tenido que pintar de color negro y blanco. Por ello es que socialmente ha cambiado todo, además de que me he tenido que acostumbrar a las miradas. Desde 2004 salgo con una antena... muchos me preguntan sobre la antena, y hay reacciones desde burlas hasta mucho interés, así que he tenido que aprender a aceptar la reacción social. Yo lo veo como un arte, muchos lo ven como algo social, pero la reacción ha ido cambiando. Hoy ya se empieza a tener más opinión sobre lo que hice y [las personas] ven incluso como una posibilidad integrarse sentidos y órganos; el reto es

que ahora las personas puedan implantar este tipo de sentidos. Finalmente, es una nueva forma de explorar la realidad, pues cuantos más sentidos tengamos, conoceremos mejor nuestro entorno y nos conectaremos con la naturaleza.

**E:** ¿Más personas están queriendo integrar más sentidos? ¿Has buscado integrar más modificaciones?

**NH:** El hecho de añadir nuevos órganos y sentidos es un movimiento cultural. Está Moon Ribas (artista cyborg catalana), por ejemplo, con dos implantes en los pies que le permiten percibir terremotos gracias a que sus pies están conectados a sismógrafos online y cuando tiembla puede sentir. Está Kai Landre (considerado el primer músico cyborg), que es capaz de percibir rayos cósmicos; Joe Dekni (artista cyborg) puede percibir la ecolocalización, yo igual tengo un implante en la

**ENFOQUE.** Harbisson afirma que las intervenciones quirúrgicas para añadir sentidos y órganos de otra especie son similares a las cirugías transgénero.





**ME 'HACKEARON' UNA VEZ...  
ME CONECTÉ A UN WIFI  
PÚBLICO Y ALGUIEN ME  
MANDÓ UNA IMAGEN SIN  
PERMISO, PERO, MÁS ALLÁ  
DE UNA MALA EXPERIENCIA,  
A MÍ ME GUSTÓ.**

Neil Harbisson,  
cofundador de Cyborg Foundation  
y Transpecies Society.

rodilla para percibir el norte geomagnético del tiempo. Ahora es un movimiento muy *underground*, pero que puede tener consecuencias en el mundo. No hay leyes referentes a las personas que son tecnología, no existen leyes ni derechos. Finalmente, tengo internet en la cabeza, me pueden 'hackear' y no hay leyes que [me] protejan o que hablen sobre este tipo de problemas.

**E: ¿Qué tanto han avanzado las pláticas con el gobierno?**

**NH:** La Unión Europea ya ha empezado con comisiones para leyes robóticas que aborden un poco el tema. En los Emiratos Árabes también está el Ministerio de Inteligencia Artificial. Hay algunos países que están empezando al menos a hablar del tema.

**E: ¿Cuáles son los riesgos de ser tecnología?**

**NH:** Está el riesgo físico,

porque tu cuerpo puede no admitir el material que se implanta y también está el riesgo de que haya un rechazo psicológico o neurológico. En ambos casos hay solución para que el implante sea biocompatible, en el caso del rechazo neurológico se puede cambiar el software.

**E: ¿Y en cuanto al apoyo psicológico?**

**NH:** No hay muchos referentes porque no hay psicólogos o terapeutas especializados en este tema; pero vienen varios estudiantes que ya empiezan a tener interés en el tema de *cyborgs*. De hecho, en la Cyborg Foundation ya tenemos toda una red de especialistas en varias disciplinas y juntos trabajamos en proyectos específicos; tenemos nuestros apuntes de cómo algunas personas se adaptan y demás, para que sea de utilidad para futuros *cyborgs*.

**E: Tú, como un nódulo de conexión de internet, ¿cómo te conectas a un wifi o en general a redes?**

**NH:** Tengo un sensor con Bluetooth en la cabeza. Esta conexión hace que se conecte en mi móvil y, a través de mi móvil, accedo a internet. También se puede hacer a través de otros sistemas, por ejemplo, Moon Ribas se conectaba directamente desde sus pies a internet. En mi caso es fácil poder conectarme a internet a través del módem.

**E: ¿Qué piensas de la tendencia de Neuralink? ¿Es similar a lo que tú haces en la Cyborg Foundation?**

**NH:** Creo que en el futuro se van a ver las diferencias. Ahora, la gente ve tecnología en el cuerpo y nos ponen dentro del mismo *pack*, cuando en realidad se están haciendo cosas diferentes, hay implantes por razones médicas, hay

implantes que son para enviar información del cuerpo a la máquina, y nosotros hacemos implantes para recibir información del exterior con un enfoque artístico, entonces, son objetivos diferentes. Nosotros no estamos intentando crear superhumanos, estamos experimentando a través de la tecnología, y eso no nos hace ni mejores ni peores, solo nos permite experimentar.

**E: Si el objetivo es más artístico, ¿qué opinas de los superhumanos?**

**NH:** Primero tendríamos que definir qué es humano y qué es superhumano, pero el simple hecho de pensar en crear superhumanos es algo que, a nivel personal, no entiendo. Ese es el problema de nuestra especie, siempre hemos puesto al humano en el centro del mundo y pensamos que somos superiores, lo que es un problema, por eso estamos destrozando a otras especies; algo que debe parar. Nosotros somos 'transespecie', no vemos la evolución como vertical, sino como horizontal y no vemos jerarquías de especies. Ponemos a la Tierra como el centro del universo.

**E: ¿Entonces cuál es el futuro de los 'transespecie'?**

**NH:** Creo que vamos a ver 'transhumanos' que van a querer crear unos humanos mejorados y vamos a ver a los 'transespecie' que se van a centrar en el planeta, tratando de adaptarse al planeta. Lo que se busca es percibir mejor la Tierra; usar la tecnología para reconectar con el planeta.



# GRUPO IPS, UN MODELO EXITOSO EN SEGURIDAD PRIVADA

La firma mexicana decidió centrarse en el entendimiento de sus colaboradores para lograr un diferenciador de su oferta de servicios en el mercado.

**G**ruppo IPS se ha mantenido a la vanguardia de su sector por más de 26 años. Tiene presencia a nivel nacional gracias a sus servicios de oficiales de seguridad en los sectores bancario, financiero, automotriz, de telecomunicaciones y alimentos, entre otros.

Su estrategia se sustenta en la innovación constante pero, sobre todo, en una firme convicción por el bienestar y desarrollo de su capital humano.

En consecuencia, la cultura empresarial de cercanía y entendimiento humano con su personal le permite distinguirse al profesionalizar los servicios que ofrece.

De hecho, en IPS a sus elementos no se les denomina “guardias”, debido a que son

capacitados como Técnicos de Seguridad Patrimonial (TSP).

Desde su fundación, la compañía ha incentivado a sus colaboradores con la implementación de más de 20 programas de reconocimiento, como: TSP del Mes, Club de la Excelencia y hasta la rifa de una casa a fin de año.

Así, este enfoque hacia el capital humano le permitió convertirse en la primera firma de seguridad privada en alcanzar la certificación Great Place to Work®, al situarse en el quinto puesto en el ranking de las grandes empresas, en 2020.

Igualmente, obtuvo la certificación CRESE, una norma en el Sistema de Gestión de Calidad Humana y Responsabilidad

Social que busca la humanización y el respeto a la dignidad de las personas, así como su desarrollo integral en el trabajo.

## Innovación y compromiso

Como parte de la evolución de su oferta, Grupo IPS adquirió la firma tiLatina, para sumar a su catálogo tecnología de seguridad electrónica, como GPS y alarmas, además de una plataforma digital.

Y con la compra de Grupo MOSEG brindará servicios de seguridad con oficiales armados en las modalidades de intramuros, custodia de bienes, valores y personas. Finalmente, durante el primer semestre de 2021, lanzará su servicio de traslado de valores con vehículos blindados.

## Internacionalización.

Desde hace 3 años, Grupo IPS comenzó su expansión en América Latina, al iniciar operaciones con la firma IPS en Perú y tiLatina en Chile y Costa Rica.



FOTOS: CORTESÍA

# 5 años

**Great  
Place  
To  
Work®**

**CERTIFICADA**  
Ene 2020 - Dic 2020  
**MEX**

**i5<sup>to</sup>** 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](http://grupoipsmexico.com)



MEXICANAS GLOBALES

# CÓMO CRECER EN EL PEOR MOMENTO

Bimbo ha sabido cambiar al ritmo al que lo hacían los hábitos de consumo. Esto le permitió cerrar 2020 con crecimiento en sus mercados internacionales. Así lo logró en Sudamérica.

POR: Gustavo Stok

FOTO DE PORTADA: Ernesto Carrillo

PRODUCCIÓN: Karina Calles

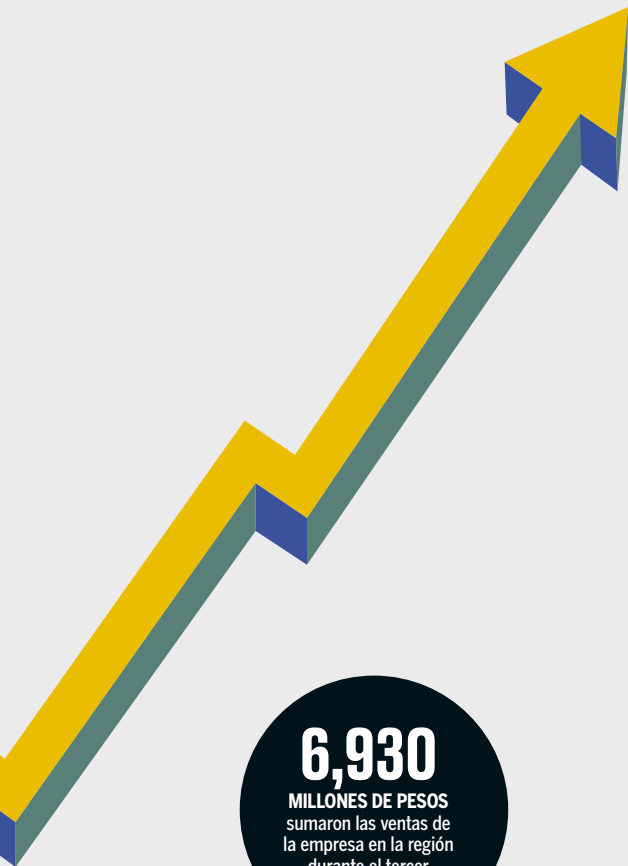
GRÁFICOS: Oldemar González

6,560

MILLONES DE PESOS  
fueron las ventas de  
Bimbo en Latinoamérica  
en el tercer trimestre  
de 2018.







**6,930**

MILLONES DE PESOS  
sumaron las ventas de  
la empresa en la región  
durante el tercer  
trimestre de 2019.

**7,628**

MILLONES DE PESOS,  
las ventas obtenidas por Bimbo  
en el tercer trimestre de  
2020 en Latinoamérica.

**BIMBO**

# LA SANA DISTANCIA LE SIENTA BIEN

La panificadora mexicana ha sabido conjugar el éxito de sus productos, que forman parte de la canasta básica, con una rápida adaptación al cambio de hábitos de consumo que ha generado la pandemia de coronavirus. Con gran parte de la población en casa, apostando por productos que le permitieran 'salir' a comprar lo menos posible, Bimbo 'horneó', al cierre del tercer trimestre de 2020, uno de los mejores resultados de su historia, especialmente, fuera de México. En Latinoamérica, las ventas netas interanuales de la compañía en el segundo y tercer trimestres de 2020 saltaron 13.3 y 10.1%, respectivamente, un desempeño muy superior al estancamiento que registró el mercado mexicano.

La compañía respondió rápido a los efectos que el coronavirus dejaba a su paso y reordenó líneas de producción, lanzó nuevos productos para atender los cambios en los hábitos de consumo e impulsó los programas de *delivery*. Con esos ajustes, Bimbo viene adaptando su estrategia en Sudamérica a las nuevas condiciones del mercado que surgieron tras la irrupción del covid-19.

# LA PANIFICADORA REORDENÓ LÍNEAS DE PRODUCCIÓN, LANZÓ NUEVOS PRODUCTOS PARA ATENDER LOS CAMBIOS EN EL CONSUMO E IMPULSÓ LOS PROGRAMAS DE *DELIVERY*.

El crecimiento en la región impulsado, sobre todo, por las ventas en Brasil, Perú, Chile y Colombia, donde el foco puesto en el canal autoservicios y en productos que se consumen en el hogar más que compensaron la caída que registró el segmento de Food Service.

En Perú, Bimbo reordenó su producción para enfocarse en el pan de molde, un segmento cuyas ventas crecieron más de 10% con respecto al año pasado durante los meses en que fue más estricta la cuarentena. “El confinamiento provocó cambios inmediatos en los hábitos de compra y consumo de productos, que luego confirmamos a través de estudios de mercado”, dice Ignacio Pugliese, director general de la Organización Latin Sur de Grupo Bimbo. “Como la gente empezó a pasar más tiempo en casa, las categorías de consumo en el hogar, como pan de molde o tortilla, tomaron más relevancia, por lo que enfocamos nuestros planes de producción a productos clave y formatos más grandes, ya que la demanda era sostenida, a la vez que la frecuencia de compra era menor”.

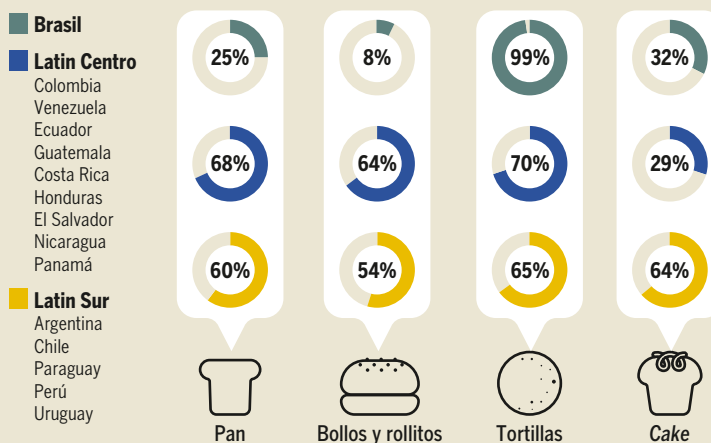
También en Colombia, las siete plantas de Bimbo se reorientaron a productos que registraron un salto brusco de la demanda. Por caso, las ventas de pan de molde aumentaron cerca de 40% interanual entre marzo y junio. Buena parte de ese salto fue impulsado por Artesano, una marca de Bimbo que nació en Colombia hace seis años.

La apuesta en el país se completó con el lanzamiento, a fines del año pasado, de una línea de panes congelados listos para hornear en casa. Con un producto que tiene una vida útil de seis meses, Bimbo apostó a un nicho de mercado con una demanda creciente ante el temor de los consumidores a comprar productos a granel, como el pan artesanal. “Hasta ahora, un mes y medio después del lanzamiento, vamos dentro de lo planeado”, dice Fernando López, director de Bimbo Colombia.

## MERCADO DE BIMBO

Participación de la empresa en Centro y Sudamérica.

Datos a 2019



FUENTE: HSBC, con datos de la compañía.



**EN CHILE, BIMBO APOSTÓ  
POR 'CONECTAR' DIRECTO  
CON EL CONSUMIDOR A  
TRAVÉS DE UN CANAL  
DE *DELIVERY*.**

**40%**

**AUMENTARON LAS  
VENTAS DE PAN DE  
MOLDE EN COLOMBIA  
ENTRE MARZO Y JUNIO  
DEL AÑO PASADO.**

La panificadora mexicana ya tenía presencia en el segmento de panes congelados en Colombia desde 2016, cuando adquirió la marca Panettiere para atender al sector de hoteles, restaurantes y casinos. Con el nuevo lanzamiento al público general, el objetivo es alcanzar ventas por unos 1,100 millones de dólares en este nicho de mercado durante 2021 y llevar el producto a otros países de la región.

#### **CAMBIOS EN LA DISTRIBUCIÓN**

Bimbo no solo ha sabido leer qué tipo de productos buscaba el consumidor en el supermercado, también cuál era la clave para distribuirlos. Por eso, en Chile la principal apuesta pasó por el desarrollo de un programa de *delivery*. La empresa lanzó tiendaideal.cl, con el que el consumidor puede comprar por teléfono, a través de WhatsApp, las marcas Bimbo. “Hasta el año pasado nuestra llegada era a través de socios comerciales, pero reconvertimos nuestra capacidad de distribución con tiendaideal.cl para conectarnos directamente con el *shopper*”, dice Pugliese. “Fue una iniciativa para llegar de manera directa al consumidor y que, sin duda, tuvo un impacto muy positivo: a través de la plataforma logramos acercar nuestros productos y marcas a consumidores en un contexto restrictivo, y logramos encontrar una propuesta de servicio en 48 horas en la zona metropolitana de Santiago”.

En un marco de ventas en ascenso, los planes de Bimbo en Chile prometen adquirir más velocidad. En noviembre pasado, la compañía ingresó al Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) para obtener la declaración de impacto ambiental de la construcción y operación de la futura planta de fabricación de pan y tortillas en la comuna de Chillán Viejo, ubicada a unos 385 kilómetros de la capital, Santiago. La empresa estima una inversión de 52.8 millones de dólares en la fábrica que empezará a construir en junio. Será la tercera planta de Bimbo en Chile y la primera fuera de la capital.

Otro de los mercados sudamericanos en el que las ventas se incrementaron con fuerza durante la pandemia es Brasil, país en el que Bimbo tiene seis plantas. “Mantuvimos nuestra oferta de productos al mismo tiempo que nos adecuamos a las

# MEDEX REGIONAL

Durante 30 años el MEDEX ha impulsado la vida y la carrera de miles de personas que impactan positivamente a las empresas y a la sociedad. Hoy vamos más lejos agregando un formato híbrido (en línea y presencial) diseñado para empresarios y directores de todo México y Centroamérica.

## FORMATO HÍBRIDO

1 semana presencial por  
3 semanas live online

## DURACIÓN

22 meses

PREPÁRATE PARA  
HACER LA DIFERENCIA

FECHA DE INICIO:  
12 de mayo

CONTÁCTANOS Y  
TE AYUDAMOS A CONCRETARLO

Mauricio Pérez Rivero  
maur.perez@ipade.mx

Miguel Rentería Gómez  
mrenteria@ipade.mx



ipade.mx



THE  
WORLD  
CALLS  
BUSINESS NOT AS USUAL

nuevas necesidades de los consumidores”, dice Alfonso Argudín, director general de Bimbo Brasil. “Creamos una serie de lanzamientos ágiles como forma de satisfacer rápidamente las demandas cambiantes de nuestros consumidores”.

Así, a comienzos de octubre, la compañía lanzó miniversiones de pasteles familiares en los sabores naranja, frappé y chocolate, con el objetivo de atender un aumento de la demanda de productos monodosis. En noviembre, presentó el primer Pão na Chapa, la versión de pan más solicitada en panaderías. Además, amplió el portafolio de pasteles familiares con una línea casera y de sabores tradicionales de la cultura brasileña, como zanahoria, coco, harina de maíz, plátano y chocolate.

A contramano del resto de Sudamérica, Argentina no se sumó a la tendencia positiva. Ya en los últimos años, las ventas de Bimbo en ese mercado habían caído en línea con el descenso del consumo minorista ante el desplome del poder adquisitivo de buena parte de la población. En 2020, esa caída no se pudo revertir. La empresa salió de algunas líneas de menos volumen, como el pan árabe, para reforzar las principales, como la de pan industrial. Sin embargo, las ventas continuaron en descenso porque Bimbo no está presente en el segmento de preparación en el hogar, el único rubro del mercado de panificados en el que hubo un fuerte crecimiento el año pasado. A eso, se sumó la caída en las ventas de congelados y aquellas destinadas a los restaurantes de comida rápida.

Aun con la excepción de Argentina, los cambios en el consumo y la reacción de Bimbo para adaptarse a ellos prometen mantener en alza las ventas en los mercados del sur del continente, aunque con un ritmo más moderado. “Esperamos que las ventas en Latinoamérica crezcan 0.5% en 2021”, dice el último reporte sobre Bimbo de Alessia Maria Apostolatos, analista del sector de Alimentos y Bebidas de HSBC, en Nueva York. “Para el largo plazo, modelamos el crecimiento de los ingresos en un 2%, con márgenes de EBITDA flat de 5% hasta 2029 debido a que las mejoras en Brasil serán compensadas por desafíos en Argentina”.



**INVERSIÓN.** Bimbo destinará casi 53 mdd en la construcción de su tercera planta en Chile, la primera fuera de la capital.

## LAS VENTAS DE BIMBO CRECIERON EN SUDAMÉRICA

# 10%

## DURANTE EL TERCER TRIMESTRE DE 2020.

FOTO: CORTESÍA



# CONOCE NUESTROS PROGRAMAS DE MBA

Nuestra principal misión es entregar una educación basada en la libertad y responsabilidad personal que permita a sus estudiantes desarrollar su potencial intelectual y humano.

**LA RED DE EXALUMNOS  
MÁS GRANDE LA REGIÓN**

**CONSISTENTEMENTE RANKEADA  
DENTRO DEL TOP 3 DE LA REGIÓN  
DURANTE LOS ÚLTIMOS 12 AÑOS**

**Aprendizaje real  
en el mundo real**

TRIPLE CORONA DE ACREDITACIÓN INTERNACIONAL



FULL TIME  
**MBA**  
INTERNATIONAL  
PROGRAMME

**+3 AÑOS DE EXPERIENCIA**  
10 MESES PRESENCIAL EN CHILE

**EMBA**  
LATAM

**+5 AÑOS DE EXPERIENCIA  
EN ROLES DE RESPONSABILIDAD  
Y LIDERAZGO**  
**1 AÑO FORMATO MODULAR  
BLENDED (PRESENCIAL Y ONLINE)  
EN VARIOS PAÍSES**

THE MULTINATIONAL  
**MBA**

**+15 AÑOS DE EXPERIENCIA  
EJECUTIVOS, PRESIDENTES, CEO**  
**14 MESES FORMATO MODULAR  
BLENDED (PRESENCIAL Y ONLINE)  
EN VARIOS PAÍSES**

DESCUBRE LAS BECAS PARA NUESTROS PROGRAMAS MBA INTERNACIONALES:



**EMPRENDIMIENTO**



**EMPRESA FAMILIAR**



**MUJER LÍDER**



**EXCELENCIA ACADÉMICA**



CINÉPOLIS

# UNA PELÍCULA DE TERROR

La industria cinematográfica vivió en 2020 el peor año de su historia: con cientos de salas cerradas y aforos muy limitados, las pérdidas derivadas de la crisis de coronavirus tardarán en recuperarse.

POR: Mara Echeverría



El 2020 fue una película de terror para la industria cinematográfica, que sufrió los daños colaterales de la pandemia de covid-19. Un año después de la aparición del coronavirus en el mundo, el sector se alista para rebobinar la película y dar paso a la recuperación.

“Es una crisis sin precedentes para la industria, la peor de su historia. Peor que durante las dos guerras mundiales”, dice Alejandro Ramírez, director general de la cadena Cinépolis, que tiene operaciones en 18 países. En el mundo, los ingresos por taquilla durante 2020 sumaron 16,300 millones de dólares, de acuerdo con estimados de Statista. El año anterior fueron de 42,200. La consultora alemana prevé que el daño a los ingresos dure los próximos cinco años, aunque se espera un pequeño crecimiento anual a partir de este año.

La situación para el sector es complicada. Cinépolis colocó 50 millones de entradas de cine en el mundo en 2020, 15% de los 336 millones que vendió durante el año anterior. La caída ha implicado pérdidas y el cierre de algunos cines, ocho de ellos en territorio mexicano.

A los cierres y el confinamiento, se ha unido el problema del contenido. “En México, nos están faltando más contenidos y cambiar la percepción del público [para que sepa] que el cine es seguro”, afirma el director de la cadena mexicana. La empresa ha trabajado con distribuidoras de filmes independientes y locales para que nuevos títulos lleguen a las carterelas. “Son distribuidores de cine independiente americano, mexicano, europeo... Hemos traído las películas que ayudaron a reactivar la taquilla en Corea del Sur, como *Peninsula* y *Alive*. Si hay contenidos y protocolos de seguridad, y la percepción del público es la correcta, la gente vuelve al cine”, afirma.

Además, se mantienen las conversaciones con los grandes estudios de Hollywood, que han recalendarizado algunos de sus estrenos para este año y han sido pocos los que han visto primero la luz en la pantalla chica a través de plataformas de *streaming*, como es el caso de Disney+, que lanzó *Mulán* y *Soul*. La cadena también buscó que los distribuidores liberaran los títulos para los mercados fuera de Estados Unidos, dado que algunos estrenos lograron recaudar cifras precovid, como ocurrió con *Tenet*, que llegó a captar más de 250 millones de dólares en Europa y Asia.

“Por importantes que sean, simbólicamente, no pueden dejar de soltar producto para el resto del mundo. Cuando se pudo abrir Nueva York, ayudó a que los estudios reconsideraran estrenar en 2020 algunos títulos que ya habían movido para 2021. Estamos tratando de romper el círculo vicioso”, afirma Ramírez.

**SEGURIDAD.** Alejandro Ramírez señala que en los países donde los cines están abiertos no ha habido contagios dentro de los complejos.

## EL NUEVO PARTICIPANTE

Para el directivo, por ahora es una incógnita cómo se estabilizará la convivencia de los estrenos entre las salas de cine y las plataformas de *streaming*, dado que algunas de las ventanas de distribución tienen un periodo de exclusividad entre diferentes plataformas, que se determina por acuerdos entre distribuidoras y las empresas de exhibición.

“Es probable que tenga que haber más flexibilidad de ambos lados, para películas más pequeñas que la gente ve en un periodo de tres a cuatro semanas, para que no tengan que esperar 90 días hasta que se estrene en la siguiente plataforma. Y que se analice para películas medianas, pequeñas y grandes cuál es la ventana correcta”, señala.

El consumo *on demand* también fue una oportunidad de negocio para Cinépolis Klic, la plataforma de *streaming* de venta y renta de películas de la compañía, que logró buenos crecimientos, sobre todo, durante los primeros meses del confinamiento. Pero la falta de estrenos en salas ha significado también menos películas nuevas en la plataforma, que ha complementado su catálogo virtual con eventos en vivo, como conciertos.



FOTO: FERNANDO MARROQUÍN



La compañía también ha complementado sus ingresos en México con la venta de palomitas y los productos de dulcería a través de plataformas como UberEats, una apuesta que no desaparecerá una vez que se termine el confinamiento para evitar los contagios de covid-19.

“Es importante recordar que, en 2019, se vendieron en el mundo, boletos por 42,000 millones de dólares. Es una ventana que no se puede reemplazar de la noche a la mañana con canales digitales, por eso, de 25 películas de 2020 solo tres se fueron a canales digitales”, puntualiza el directivo.

Cinépolis, que busca reestructurar 1,350 millones de dólares de deuda, según fuentes citadas por Bloomberg, ha enfrentado la emergencia desde diversos frentes debido a que tiene operaciones en Arabia Saudita, India, España, Brasil, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Costa Rica, El Salvador, Panamá, Colombia, Perú y Chile, entre otros, lo cual permite tener un termómetro de la industria en el mundo.

De hecho, en algunos países las salas no han cerrado como parte del confinamiento, ya que las autoridades han comprobado que no hay contagios rastreables en los complejos de cine. En España, por ejemplo, se

mantienen con aforo reducido y horarios restringidos por las noches, ya que el país ha impuesto un toque de queda nocturno para evitar las aglomeraciones como parte de las estrategias de salud. Esto ha permitido a Cinépolis recuperar, en ese país europeo, un 60% de los asistentes a las salas que tenía antes de la pandemia. En Asia, está a niveles superiores al 85%.

“Países que han controlado bien la pandemia, como Taiwán, Japón o Corea del Sur, nunca cerraron los cines, aunque sí impusieron restricciones de aforo. Esos son los países donde ves más claramente que ya se recuperó la taquilla”, explica Ramírez. En China, la venta de boletos está en cifras similares a las que se registraron antes de la llegada del coronavirus y en sus salas de proyección se han estrenado filmes que lograron recaudar más de 200 millones de dólares, en la misma línea que las cifras antes de la pandemia de covid-19.

### EL CONTAGIO DEL MERCADO MEXICANO

Los complejos de cine en México operaban a final del año pasado con un 30% de aforo en aquellos estados con semáforo naranja. Por protocolo de salud, establecido por las autoridades, el ingreso a las salas

## RIESGO DE CONTAGIO POR ACTIVIDAD

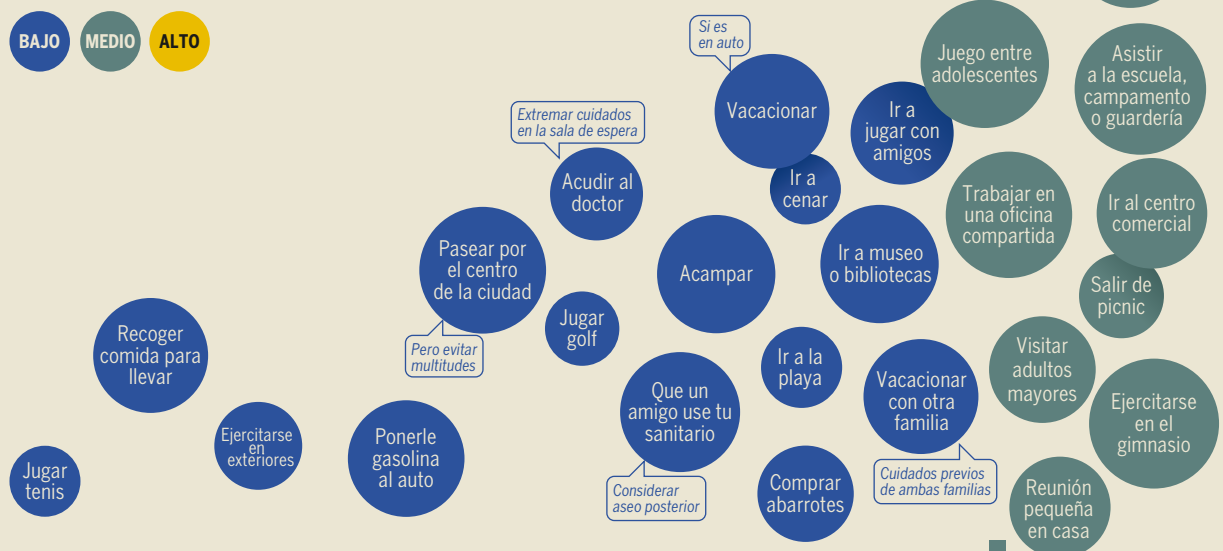
Eventos públicos y hábitos que implican distinto tipo de riesgo de contagio de acuerdo con más de 500 epidemiólogos y profesionales de la salud.

### FACTORES DE RIESGO QUE CONSIDERAR:

- GENTE**  
Cantidad de personas
- CERCANÍA**  
¿Qué tan cerca es el contacto?
- TIEMPO**  
¿Cuánto dura la exposición?
- ESPACIO**  
¿Interiores o exteriores?
- UBICACIÓN**  
Área con alto número de casos
- IDEOLOGÍA**  
¿Qué tanto cumplen con las reglas?

### NIVEL DE RIESGO

Evitar en caso de no poder mantener la sana distancia.



**EL CINE ES UNA INDUSTRIA DE ALTO IMPACTO EN LA VIDA ECONÓMICA, SOCIAL Y CULTURAL.\***



Por cada **millón de pesos** adicionales que se le demande a la exhibición de películas se generan...



**2,204** puestos de trabajo



Y tiene un efecto multiplicador de **1,585 mdp**

FUENTES: The New York Times, Reuters, NPR, SF Gate, Information is Beautiful, citado por Cinépolis. \*\*Estudio del impacto de la industria cinematográfica en la economía mexicana, UNAM, 2019.

es en grupos de dos personas, que están separadas por butacas bloqueadas. Los asistentes deben utilizar su tapabocas durante toda su estancia en el interior de las salas y en áreas comunes. Además, los horarios de las funciones son escalonados y se desinfectan las salas entre cada función. Los complejos de Cinépolis, que tiene una participación de 52% en el mercado nacional, cuentan, además, con un sistema de ventilación que permite la inyección de aire del exterior.

Sin embargo, los meses de cierre han causado un desplome en la taquilla de las salas de cine en México, que concluyó 2020 con ingresos por 3,584 millones de pesos, una caída de 80% en comparación con 2019, de acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica (Canacine).

Durante el año pasado, los complejos cerraron sus puertas en el país por casi cinco meses. La apertura fue paulatina



**DESCENSO.** Según datos de Canacine, las salas cerraron 2020 con una caída en taquilla de 80% en comparación con el año anterior.

y acorde con el semáforo epidemiológico en cada una de las 32 entidades. Como resultado del confinamiento y de la reducción en el aforo, solo se vendieron 62 millones de boletos, cuando en 2019 se comercializaron 335 millones de tickets.

“El cine es de las actividades de entretenimiento que más extraña la gente, como indican las encuestas. México es un país sumamente cinéfilo, por ser el entretenimiento más accesible fuera de casa. Es por una razón histórica que el cine está en la canasta básica por décadas y se ha mantenido como un entretenimiento, en términos relativos, accesible”, explica el director de Cinépolis.

Fernando de Fuentes, presidente de Canacine, considera que hay signos de que la cuesta será larga, dado que se han perdido cerca de 12,500 millones de pesos en boletos no vendidos. Sin embargo, quien ha asistido a las salas se ha sentido seguro y eso ha permitido un efecto de crecimiento. Cinépolis tenía un promedio de tres asistentes por función en junio, una cifra que aumentó hasta un promedio de 10.2 en septiembre. De hecho, según una encuesta de Canacine, 96% de quienes se han animado a ver una película en salas dijo que se sintió seguro.

En México, como en otras latitudes, el cambio de fecha de algunos estrenos por parte de las empresas distribuidoras es otro de los desafíos que enfrentan las empresas distribuidoras, dado que no hay audiencia sin contenidos. “Aunque se ha programado espectacularmente bien, y se ha hecho un gran esfuerzo, se requiere de un voto de confianza de compañías distribuidoras para reactivar estas economías, porque las condiciones están más que dadas”, advierte De Fuentes.



## AMÉRICA MÓVIL

## CRECER HACIA EL SUR

Ni una pandemia global lo detuvo. Carlos Slim aprovechó las oportunidades de negocio que se le presentaron para aumentar el liderazgo de América Móvil en la región.

POR: Zyanya López

La más reciente adquisición fue en Brasil. Como parte de un consorcio comercial integrado por los tres mayores operadores de telefonía móvil en ese país, América Móvil compró el 32% de los clientes móviles de Grupo Oi. Con esta transacción, la compañía de Carlos Slim incrementó hasta el 31% su participación de mercado en la nación sudamericana, de acuerdo con estimaciones de Monex, desde un 25.6% anterior.

El empresario mexicano ha consolidado su imperio de telecomunicaciones, que recorre el continente americano, a través de compras de empresas o un porcentaje de ellas. Aunque, en los últimos meses, su estrategia también ha consistido en la venta. Eso sí, asegurándose siempre de mantener un vínculo que le permita obtener ganancias futuras.

“América Móvil se ha consolidado, desde hace varios años, en América Latina. Hay muy pocos países en los que todavía no entra. Este crecimiento ha sido respuesta o resultado de su propia expansión teniendo base en México. Lo tiene en el ADN”, afirma Jorge Bravo, presidente de la Asociación Mexicana de Derecho a la Información (Amedi). “Sabe analizar las oportunidades que ofrecen los mercados y, sobre todo, capitalizarlas. La empresa sabe comprar firmas que requieren capital de inversión, esa se ha vuelto su especialidad”.

De esta forma, América Móvil se ha convertido en uno de los dos principales operadores de la región, junto a Telefónica.

América Latina le ha dado a la empresa de Slim ventajas que, poco a poco, le quita el mercado mexicano. En Brasil, los cambios legislativos y regulatorios le dan certidumbre en sus inversiones. En México, el órgano regulador del sector, el Instituto Federal de





**COMPRAS.** La más reciente adquisición de América Móvil, que lidera Carlos Slim, ha sido un porcentaje de Oi, en Brasil.

Telecomunicaciones (IFT), le impuso una regulación como agente económico preponderante. “Es fácil que destine sus inversiones en otras naciones, principalmente, en Brasil, que es el que más crece, pues además favorece la convergencia, la consolidación, está haciendo licitaciones de espectro de forma anticipada, no tiene objetivos recaudatorios en este insumo y, por lo tanto, genera las condiciones óptimas para que América Móvil invierta”, explica Bravo.

### **BRASIL, EL PARAÍSO REGIONAL**

Junto a Vivo, empresa de Telefónica, y Telecom Italia (TIM), la subsidiaria de América Móvil en Brasil, Claro, obtuvo 32% de los clientes móviles y 32% de los sitios de Grupo Oi, el cuarto operador móvil en el país sudamericano, que son aproximadamente 11 millones de cuentas de celulares y 4,700 radiobases.

Esta transacción, que se cerró en diciembre de 2020, fue valuada en 16,500 millones de reales, aproximadamente, 3,200 millones de dólares. De esta cifra, la empresa de Carlos Slim pagó 22%.

Aún no está claro qué tipo de clientes pasarán a la lista de Claro, si de prepago o pospago o de ambos, pero durante las negociaciones del consorcio trascendió que la subsidiaria de América Móvil aumentará su base de usuarios en São Paulo, mientras que Vivo y TIM se consolidarían en el noreste brasileño y Río de Janeiro.

“La adquisición de Grupo Oi obedece a la búsqueda indudable de crecimiento de la compañía. Hay que recordar que el negocio de telecomunicaciones es de volumen y escala, entre más adquieras como operador, mejor apalancamiento operativo, gastos y costos fijos en temas de infraestructura. Esto permite alcanzar el equilibrio. Lo que está haciendo América Móvil es aprovechar las oportunidades que se le presentan, nada más”, menciona Valentín Mendoza, subdirector de Análisis Bursátil de Grupo Financiero Banorte.

Para el experto, esta transacción es una de las inversiones más relevantes en el año de la pandemia del coronavirus. “Esta oportunidad no se podía dejar pasar”, asegura. Un dicho popular en el argot financiero dicta que “cuando te venden, compra y cuando te compran, vende”, lo que ha sabido aprovechar Carlos Slim.

“Esta oportunidad no se tenía hace cinco años. Ahora, en medio de la crisis sanitaria, se dio que Grupo Oi tuvo problemas financieros y necesitaba vender para pagar deudas, así que era algo que debía tomarse para cumplir con el objetivo de seguir creciendo y consolidándose en el mercado”, refiere Mendoza. “El momento probablemente no siempre va a ser el que se espera, cuando se presente hay que tomar la oportunidad”.

Pero esta no es la primera vez que América Móvil voltear a ver a Brasil, ya tiene experiencia en este mercado. En diciembre de 2019, la empresa completó la compra de Nextel y su subsidiaria NII Holdings por 905 millones de dólares. Con esto no solo aumentó su participación en el mercado, sino también, su tenencia espectral.

Al cierre del tercer trimestre de 2020, Claro reportó 60 millones de consumidores móviles en Brasil, 33.6 millones de pospago y 26.3 millones de prepago.

En este mismo periodo, la subsidiaria de la firma mexicana incrementó sus ingresos 1.1% en comparación con el tercer trimestre de 2019, logrando 9,790 millones de reales brasileños, alrededor de 1,793 millones de dólares.

En el país sudamericano, la posición de la empresa de Slim es indiscutible. “Es el segundo operador más importante de Brasil, pero tiene la mejor red, la más rápida y con mayor cobertura, así que lo más probable es que siga creciendo y manteniendo su liderazgo local”, asegura el analista de Grupo Financiero Banorte.

### LIDERAZGO EN SUDAMÉRICA

En la parte sur del continente americano, las subsidiarias de América Móvil no necesitan presentación. A junio de 2020, el conglomerado mexicano de telecomunicaciones concentraba casi una tercera parte de los accesos móviles de América Latina y el Caribe. “Esto da una referencia de la escala del grupo”, menciona Jesús Romo, director de Telconomía.

La compañía mexicana opera actualmente en 18 países de la región. En algunos, como México, Colombia y Ecuador, es el líder del mercado, en el resto está entre los principales competidores.

“Pero no importa que no sea el número uno, lo relevante es su estrategia de seguir invirtiendo en mercados donde haya condiciones económicas o regulatorias favorables, pues eso es lo que le va a permitir crecer y mantener sus ganancias”, dice el presidente de la Amedi.

Uno de los países más rentables de la compañía mexicana es Ecuador, por lo que se vuelve un lugar atractivo para invertir. Al cierre del tercer trimestre de 2020, el negocio en esta nación obtuvo ingresos por 266 millones de dólares, lo que significó un incremento de 6.2% en el EBITDA (flujo operativo) con respecto al mismo periodo del año anterior.

En agosto de 2019, el presidente de ese país, Lenín Moreno, utilizó su cuenta de Twitter para informar sobre una reunión con Daniel Hajj, presidente de América Móvil, en la que el conglomerado mexicano anunciaría la inversión de 500 millones de dólares en Ecuador durante los siguientes tres años.

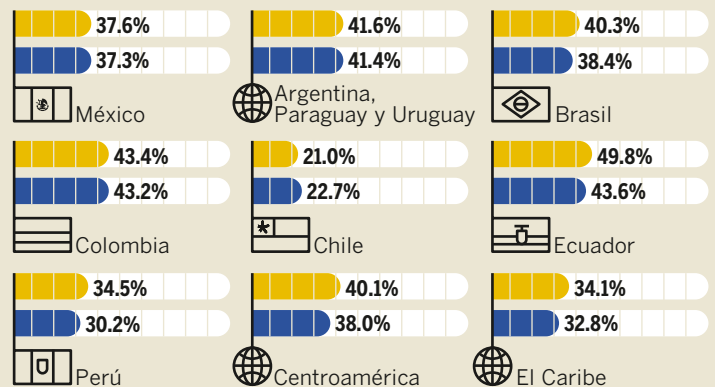
“Esto es parte de su estrategia de inversiones para incrementar su participación en la región”, refiere Brian Rodríguez, analista bursátil de Grupo Financiero Monex.

### PRINCIPALES MERCADOS

Margen EBITDA de América Móvil en América Latina.

Centroamérica incluye Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá. El Caribe incluye República Dominicana y Puerto Rico.

■ 3T20  
■ 3T19



FUENTE: América Móvil.

“América Móvil ha encontrado muchas oportunidades locales para consolidarse en términos de infraestructura, para mejorar su red y, en consecuencia, incrementar sus ingresos”.

Colombia es otro país donde la empresa de Carlos Slim, con su subsidiaria Claro, domina, con un margen EBITDA de 43.4% al tercer trimestre de 2020. En este país, los ingresos que obtuvo la compañía incrementaron 3% en el periodo de junio a septiembre de 2020, con respecto al mismo periodo del año anterior; esto, debido al aumento de servicios registrados por la pandemia del coronavirus.

“Colombia, al igual que Chile, se ha vuelto un mercado desafiante porque hay un regulador que quiere endurecer las medidas. Los operadores se quejan de que hay problemas de competencia en el mercado, lo que ha provocado problemas a América Móvil. Sin embargo, sigue siendo un mercado atractivo para la empresa, tanto, que, seguramente, será el elegido para lanzar sus primeros servicios de 5G”, agrega Jorge Bravo.

A Jesús Romo, de Telconomía, le preocupa que su posición de liderazgo se traslade en concentraciones de mercado, tal y como sucede en México, particularmente, en el segmento móvil. “Si va a mantener una presencia importante en la región, es necesario que se logre mantener condiciones de competencia en mercados menos concentrados, como Brasil y Chile, y que en mercados más concentrados, como México, Colombia y Guatemala, se establezcan regulaciones de competencia económica”, explica.

### LA LUCHA POR CENTROAMÉRICA

Cuando a Slim le niegan una transacción, en lugar de rendirse, busca nuevas opciones para concretarla. Negocia, incrementa su oferta o se encarga de cumplir los nuevos requisitos impuestos por las autoridades. Pero siempre y cuando sea un negocio rentable, de lo contrario, lo abandona. Y no por falta de interés, sino porque sabe que hay mejores oportunidades.

Así le sucedió recientemente en El Salvador, cuando desistió de comprar Telefónica. Fueron dos veces las que la empresa mexicana solicitó a las autoridades

# Acelere su carrera con Schulich

La escuela de negocios por excelencia de Canadá  
schulich.yorku.ca

Isabella Figueiredo (MBA '18)  
Pathways Senior Operations Manager, Amazon



## MBA

### Maestría en Administración de Empresas

Maximice sus opciones profesionales en solo 16 meses. Elija entre 18 especializaciones. Adquiera experiencia práctica con un proyecto de consultoría estratégica, trabajando con clientes y problemas reales.

## MAcc

### Maestría en Contabilidad

Abra las puertas a una carrera en el área de la contabilidad. La Maestría en Contabilidad (MAcc) está acreditada por CPA Canada y habilita a los estudiantes para rendir directamente el examen de Contador Público Titulado de Canadá.

## MBAN

### Maestría en Análisis de Negocios

Domine las habilidades necesarias para identificar oportunidades en los negocios e impulsar decisiones. Este título le permitirá desempeñarse como profesional del análisis de negocios en los campos de estrategia, investigación, mercadotecnia, consultoría, y ventas.

## MF

### Maestría en Finanzas

Conviértase en un experto en todas las áreas de las finanzas en solo 12 meses de estudio a tiempo completo. Especialícese en Mercados de capitales, Gestión de riesgo financiero o Asuntos reglamentarios para instituciones financieras.

## MMAI

### Máster en Administración en Inteligencia Artificial

Buscamos codificadores, innovadores y visionarios de IA. El MMAI (MAIA) de 12 meses a tiempo completo está diseñado para satisfacer la creciente necesidad de profesionales con talento, habilidades y conocimientos avanzados para desarrollar aplicaciones y tecnologías relacionadas con la IA.

## MMgt

### Master en Gerencia

Diseñado para entrenar graduados en programas no relacionados a negocios con las herramientas necesarias para comprender la educación en gerencia, aplicando un riguroso entrenamiento en aplicaciones del mundo real. GMAT no es requerido.

## MMKG

### Master en Márketing

Abierto a los recién graduados de los programas de licenciatura de negocios y otras especialidades, este título profesional altamente especializado le equipa con las técnicas de marketing del mundo real para la era digital.

## MREI

### Master en Bienes Raíces e Infraestructura

Por primera vez en el mundo un programa que ofrece cursos en ambos, Bienes Raíces e Infraestructura, integrando el desarrollo del liderazgo orientado al desarrollo, Inversiones, y finanzas.

## MSCM

### Master en Gestión de la Cadena de Suministro

Lidere el movimiento de la cadena de suministro mundial. Diseñado con el objetivo de ayudarle a desarrollar las habilidades analíticas y de gestión necesarias para diseñar soluciones de cadena de suministro creativas para la economía innovadora del futuro.

La mejor escuela de negocios de Canadá

Schulich MBA: N.º 1 EN CANADÁ (CNN Expansión, The Economist, Forbes) ENTRE LOS 25 MEJORES DEL MUNDO en Finanzas, Mercadeo y Gestión de Operaciones (QS MBA)



locales el permiso de adquisición de 99.3% de la compañía española en ese país, pero ante la constante negativa decidió renunciar a la transacción.

La primera vez que América Móvil dio a conocer su intención de compra fue en enero de 2019. Cuatro meses después, en mayo, la Superintendencia de Competencia de El Salvador la rechazó por falta de documentación.

La segunda sucedió el 27 de junio, cuando la empresa presentó más información, pero en agosto le notificaron que su solicitud había sido denegada, ya que los datos no se completaron en el plazo que se le había otorgado.

Después de esto, la compañía de telecomunicaciones desistió. “La decisión se toma después de evaluar conjuntamente las condiciones impuestas para lograr la autorización regulatoria requerida en la resolución final emitida recientemente por la Superintendencia de Competencia de El Salvador”, dijo, en su momento, la firma en un comunicado enviado a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

Para adquirir Telefónica, América Móvil debía liquidar 315 millones de dólares, pero antes, cumplir con algunos requisitos específicos, como la renuncia irrevocable al derecho a la explotación de 25 MHz en banda de 850 MHz y 30 MHz en la banda de 1,900 MHz, que están bajo la titularidad de la compañía española.

Además, era necesario que aceptara la obligación de no participar en el proceso de adjudicación de estas.

“El cambio en el modelo de negocio de Telefónica, que implicaba su salida de varios países, entre ellos, los ubicados en Centroamérica, iba a ser la oportunidad para que América Móvil creciera en esa región del continente, pero se le cayó la compra. Es un brazo comunicante natural con México, lo cual hubiera sido importantísimo. Sin embargo, no se va a quedar así, tendrá algún plan que le permita fortalecer su posición en esa región”, aseguran desde el Grupo Financiero Monex.

La decisión de renunciar a Telefónica en El Salvador no es más que una evaluación de los casos de uso y del entendimiento de cuál sería la mayor rentabilidad que podría arrojar esa inversión, agrega Juan Sadurní, CEO de la consultora Nae en México. “Es una visión de mediano y largo plazos”, explica. Por eso, cuando la

# 1,800 MDD

## FUERON LOS INGRESOS TOTALES DE LA EMPRESA EN BRASIL EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2020.

curva de ingreso esperado por la adquisición de un negocio no es tan clara como se había vislumbrado, la mejor opción siempre será reevaluar la compra. En este caso, fue mejor decirle adiós.

Además, añade Jorge Bravo, es probable que Telefónica se desprenda también de su negocio en otros mercados, como Panamá y Costa Rica, que pueden ser atractivos para la compañía mexicana.

Al cierre del tercer trimestre de 2020, Centroamérica le dejó ganancias de 552 millones de dólares a América Móvil, lo que significó una caída de 9.4% respecto al mismo periodo del año anterior. Esto, como consecuencia de las desconexiones de líneas pospago provocadas por la pandemia del covid-19.

La sensación agri dulce que provocó la renuncia al negocio de El Salvador se repitió días después, cuando la empresa anunció la venta de TracFone, su subsidiaria en Estados Unidos, a Verizon, por 6,250 millones de dólares.

La salida de este operador móvil virtual (OMV), que presta servicios a 20.9 millones de suscriptores, alertó a los analistas, pues se trataba de uno de los operadores más grandes del mundo del mercado más representativo de Norteamérica. Además, era un negocio rentable.

TracFone tuvo un tercer trimestre importante al generar ingresos superiores a 2,000 millones de dólares, con un EBITDA 69.1% superior al registrado en septiembre de 2019, para colocarse en 269 millones de dólares.

# AMÉRICA MÓVIL HA SABIDO SEGUIR BIEN EL DICHO DEL SECTOR DE LOS NEGOCIOS: “CUANDO TE COMPRAN, VENDE, CUANDO TE VENDEN, COMPRA”.

“América Móvil perderá una unidad que le daba aproximadamente, trimestre a trimestre, 15% de las ventas del grupo consolidado y arriba de 5% del EBITDA”, calcula Jesús Romo. “Pero obtuvo un pago que equivale a 10 años de utilidad de esa unidad de negocio”.

Esto es lo que rescata Valentín Mendoza, de Banorte, pues asegura que los 6,250 millones de dólares que recibió, en comparación con los 750 millones que generó en EBITDA los últimos 12 meses, implica una valoración de la empresa sobre el flujo operativo de 8.1 veces.

“Aquí está claro: cuando te compran, vende y cuando te venden, compra”, aconseja.

## UN 2021 ALENTADOR

Aunque los expertos coinciden en que 2021 será un año económicamente complejo, aseguran que esto no será ningún impedimento para que América Móvil siga expandiéndose por la región.

“Estimamos un importante crecimiento este año. Habrá algunos retos que deba asumir como parte de un sector que también ha sido golpeado por la crisis sanitaria, pero calculamos que va a tener aumento en sus ingresos de 2.8% y de 5.7% en el EBITDA, justamente, por sus estrategias de inversión, lo que han mostrado que es una empresa resiliente y lista para recuperarse”, dice Brian Rodríguez.

Respecto a cómo se van a comportar los mercados regionales en los que opera, desde Amedi advierten de los claroscuros que se avecinan. En México, por ejemplo, el mercado va a seguir restringiendo su participación. “A menos que le abran la oportunidad de estar en el negocio de la televisión, apostará localmente, de lo contrario, seguirá invirtiendo en otros territorios”, asegura Jorge Bravo.

En este sentido, Brasil sigue siendo la gran apuesta de América Móvil. En Chile deberá tener cuidado con los desafíos regulatorios, al igual que en Colombia. Sin embargo, las licitaciones para adquirir espectro que le permita dar servicio 5G será una gran oportunidad para consolidar su liderazgo en ambas naciones.

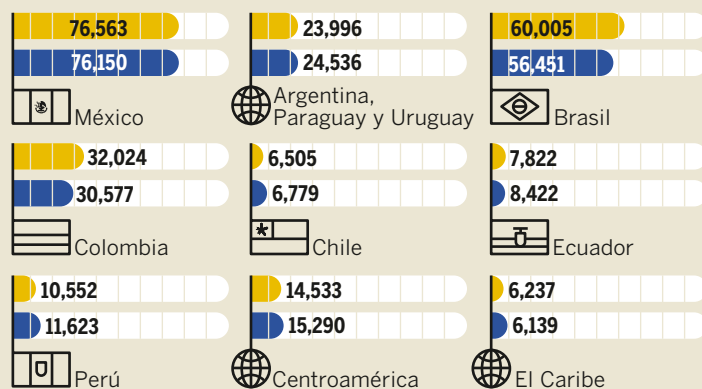
En mercados como Ecuador y Perú, los cambios de líderes podrían mover las inversiones, pero nada de qué preocuparse. “Al final de cuentas, América Móvil sabe cómo moverse y, sin lugar a dudas, va a saber cómo sortear cada una de estas situaciones. Así que esperamos un 2021 alentador para la empresa”, concluye Juan Sadurní, de Nae.

## LÍNEAS OPERADAS DE TELEFONÍA CELULAR

Total en América Latina.

Centroamérica incluye Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá.  
El Caribe incluye República Dominicana y Puerto Rico.

■ Sept '20  
■ Sept '19



FUENTE: América Móvil (datos en miles de líneas).

# ¿POR QUÉ NO HAY MÁS LATINOAMERICANOS EN LOS POSGRADOS MÁS COMPETITIVOS DEL MUNDO?

Estudiar un posgrado selectivo en estos tiempos de pandemia es más relevante que nunca. Conoce los errores más frecuentes en el proceso de admisión.

Por Adriana G. Borunda\*

**L**a pandemia ha provocado que muchos profesionistas se cuestionen la pertinencia de estudiar un posgrado en el extranjero, sobre todo ante un panorama sombrío que supone hacerlo durante una crisis mundial. De hecho, muchos estudiantes que se encontraban realizando sus estudios en el exterior, al iniciar la contingencia tuvieron que optar por hacerlo vía remota o postergar por un periodo, hasta hoy incierto, para efectuar sus posgrados.

Pero no solamente son los estudiantes los que han tenido que reflexionar y adaptarse a la nueva realidad. También las universidades de prestigio mundial han necesitado pasar por un proceso de adecuación. De hecho, esta adaptación se ha reflejado más allá del esquema de enseñanza en tiempos de COVID, y ha impactado a los procesos de admisión, que de por sí ya eran sumamente competitivos.

Esta adaptación se traduce en una gran oportunidad para aquellos que deseen ingresar a un posgrado en el exterior, puesto que por el momento muchas universidades han flexibilizado sus requisitos, como los exámenes estandarizados.



No obstante, los procesos de admisión siguen siendo complejos para aquellos que no sepan navegar en mares desconocidos.

La pandemia ha empujado a los profesionales a evaluar sus carreras y ha evidenciado la importancia de contar con un perfil global, lo que ha resultado en un aumento considerable durante el último año en el interés y la competencia de ingreso a posgrados selectivos en el exterior. Los MBA de las escuelas más prestigiosas en Estados Unidos, Europa y Canadá, por ejemplo, han reportado incrementos de hasta 56% de solicitudes de ingreso, algunos registrando incluso récords históricos.

Aunado a la creciente competencia, muchos de estos posgrados, a raíz de la

**Los MBA de las escuelas más prestigiosas en Estados Unidos, Europa y Canadá, por ejemplo, han reportado incrementos de hasta 56% de solicitudes de ingreso, algunos registrando incluso récords históricos.**

FOTO: CORTESÍA





## QUIERO ALCANZAR MI PROYECTO PROFESIONAL

Voy a estudiar un posgrado...

¿Qué estudio?

Si elijo mal...

Puedo terminar sobrecalificado con un título sin suficiente demanda laboral.

Si elijo bien...

Puedo potenciar mi carrera y plan de vida.

En mi país...

Habrán un mayor número de personas con un grado similar compitiendo por los mismos trabajos en el mercado nacional.

Definimos una estrategia personalizada.

¿Lo estudio en mi país o en el exterior?

En el exterior...

No todas las universidades te dirigen hacia tu proyecto profesional.

¿Cómo elijo dónde estudiar?

En la universidad que sea más fácil entrar.

En el país al que me gustaría viajar.

En el país donde quiero trabajar.

En una universidad bien posicionada en el ranking.

En la universidad que tenga los costos más accesibles.

En una universidad de prestigio.

El costo financiero y de oportunidad puede ser mayor que el beneficio de estudiar en el exterior.

Tendrás una buena experiencia cultural, pero no necesariamente un perfil más competitivo.

La oportunidad de quedarte no dependerá de ti, sino de las políticas migratorias del país.

Prestigio y ranking no es lo mismo. El ranking es coyuntural, varía año con año, y los criterios que evalúa dependen de quien lo diseñe.

Existen becas que no son otorgadas hasta ser admitido. Por lo que no se sabe al final cuál posgrado terminará costando más.

Te dará una experiencia enriquecedora, un diploma para ser competitivo globalmente y herramientas para desarrollar tu proyecto de vida.

Te brindamos una perspectiva de largo plazo. Nuestra metodología identifica y evalúa posgrados de manera informada y estratégica, para ayudarte a cumplir tu proyecto de vida.

Te preparamos en el GRE o GMAT para obtener el puntaje que te dará más posibilidades de admisión.

Aspectos Objetivos

de tu aplicación

Aspectos Subjetivos

de tu aplicación

¿Cómo logro la admisión a una universidad que impulse mi proyecto profesional?

P. ej. Ensayos Personales CV Cartas de Recomendación Entrevista

Identificamos áreas de oportunidad y te sugerimos acciones estratégicas.

Una narrativa de admisiones exitosa debe proyectar:



Potencial



Experiencias de liderazgo



Impacto social



Metas futuras



Espíritu innovador



Logros profesionales



Hambre de éxito



Resultados académicos

6%

de los estudiantes  
de MBA en Harvard  
proviene de  
América Latina

emergencia sanitaria ofrecieron a quienes iban a iniciar sus estudios en otoño 2020, la posibilidad de diferir su ingreso un año, lo que redujo el número de espacios disponibles para nuevos postulantes.

El incremento en el interés, así como la reducción de espacios disponibles, ha provocado que la admisión nunca haya sido más difícil. Sin embargo, también nunca ha sido más relevante.

La manera de trabajar y hacer negocios está pasando por momentos de inflexión. Algunas industrias o sectores están sufriendo cambios que pueden llevar a su transformación o irrelevancia en el mediano plazo.

Además, debido al impulso y normalización de la tecnología en todos los aspectos de nuestras vidas, están naciendo nuevos nichos de mercado, libres y sin competencia, donde la ventaja de ser el primero en atenderlos, hará la diferencia en el largo plazo.

¿Qué mejor que estar en estos momentos de disrupción en los centros de innovación, pensando y construyendo el nuevo futuro?

Un perfil profesional resiliente no solo cuenta con la flexibilidad



Un curriculum con experiencia internacional estará dentro de las competencias más demandadas en el mercado laboral.

para adaptarse y con habilidades y conocimientos actualizados y pertinentes a los nuevos retos.

### Profesionales globales

El trabajo virtual, sin restricciones geográficas, aumenta las oportunidades laborales. Pero quienes más lo aprovecharán serán los profesionistas que puedan comprobar experiencia en equipos multiculturales, credenciales reconocidas en distintos mercados laborales y una red profesional internacional que impulse su candidatura frente a un aumento desmedido de solicitudes de empleo.

La coyuntura actual también ha traído cambios sustanciales en las políticas migratorias abriendo posibilidades para complementar los estudios en el extranjero con experiencias profesionales relevantes en el exterior.

Por ejemplo, varios programas de MBA en Estados Unidos consiguieron durante el último año la acreditación STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*), lo que le permite a sus egresados obtener una visa de trabajo por tres años a partir de su MBA, aunada a la práctica profesional pagada que ya podían aprovechar durante sus estudios.

En octubre de 2020, el Reino Unido extendió su permiso de trabajo para estudiantes internacionales de cuatro meses a dos años para una maestría y a tres años para un doctorado.

Asimismo, todos los posgrados canadienses, con una duración de dos años, otorgan un permiso laboral de tres años y la oportunidad de trabajar legalmente mientras se cursan el posgrado tanto para el estudiante como su pareja. Estos países, al igual que sus empresas, quieren atraer un talento mejor calificado.

Existen muchas razones para estudiar en el exterior, pero también barreras que hacen que cuando se trata de ingresar a los posgrados más selectivos,

los latinoamericanos sean la minoría. Por ejemplo, Canadá con una población de 37 millones representa el 3% de los estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard, mientras que América Latina, con sus 652 millones de habitantes, solo tiene el 6%; es decir, un país con 18 veces menos gente tiene la mitad de estudiantes que toda la región latinoamericana.

Lo anterior no es por una falta de talento en nuestra región, sino un desconocimiento del proceso o de una estrategia adecuada que permita romper las barreras culturales que generan desventajas frente a postulantes de otras regiones.

---

**El mexicano compite contra otros mexicanos y latinoamericanos que aportan una perspectiva similar dentro de un salón de clases diverso. Y siempre habrá más postulantes de perfiles similares que espacios disponibles.**

## Puntos clave en la competencia

Un mexicano debe entender, por ejemplo, que ser internacional no es una ventaja *per se*. Es decir, un mexicano no compite directamente contra un chino o un alemán, cuyas experiencias y objetivos son distintos; el mexicano compite contra otros mexicanos y latinoamericanos que aportan una perspectiva similar dentro de un salón de clases diverso. Y siempre habrá más postulantes de perfiles similares que espacios disponibles.

Además, debe atender retos culturales particulares de su perfil. Por ejemplo, el GRE y GMAT, exámenes que normalmente son requisito de la mayoría de los MBA y posgrados en el exterior, evalúan su desempeño de razonamiento cuantitativo y verbal. Los exámenes presuponen un nivel avanzado de inglés, y adaptan su nivel de dificultad para asegurar que no todos obtengan un puntaje alto.

De hecho, un puntaje perfecto en el GMAT es tan raro, que aproximadamente solo 30 personas, de los 225,000 exámenes que se aplican en un año, lo obtienen. De todos los latinoamericanos que presentan el GMAT en un año, según estadísticas de la organización que lo aplica, solo 10% obtiene un puntaje superior a los 700 puntos. Como referencia, el puntaje promedio de los admitidos a los top 10 MBA de Estados Unidos ronda sobre los 720/800 puntos.

La barrera principal para un buen puntaje es cultural, tanto en México como América Latina no existe una cultura de exámenes estandarizados. En Corea del Sur, por ejemplo, cuando sus estudiantes presentan su examen de ingreso a las universidades coreanas, los aviones no sobrevuelan Seúl, las labores de construcción están prohibidas, las tiendas y los bancos cierran, y la bolsa de valores solamente abre medio día; todo esto, para que los alumnos no tengan distracciones al momento de realizar sus exámenes. Dicho de otra manera, el país completo respeta y apoya a sus estudiantes presentando la prueba. Y

# 30

personas, de las  
225,000 que hacen  
GMAT cada año, logran  
un puntaje perfecto

aunque en Estados Unidos no suspenden las actividades como en Asia, un estudiante americano típicamente presenta, a lo largo de su educación formal más de 112 exámenes estandarizados, por lo que, cuando presenta el GMAT o GRE, ya tiene práctica y muy probablemente sabrá manejar bien el estrés.

La segunda barrera cultural es que la mayoría de los latinoamericanos son producto de sistemas educativos que evalúan con exámenes de conocimiento y memorización y no de agilidad, como son el GMAT y GRE. Para conseguir el nivel de abstracción que requiere un puntaje alto en el GMAT o GRE, es necesario resolver problemas que cambian la jugada y obligan a pensar fuera de la caja, con soluciones creativas en donde el conocimiento es solo una herramienta.

Los latinoamericanos, por lo tanto, no solo deben estudiar más tiempo, para acostumbrarse al formato y al estrés, sino que deben estudiar con una metodología que reconozca su perfil hispanoparlante y atienda retos culturales, semánticos y lógicos que la prueba le presentará.

Finalmente, para un postulante latinoamericano interesado en ingresar a los posgrados más selectivos en el exterior, no solo es importante entender su competencia y los retos particulares de su contexto, sino también conocer el contexto de quien evalúa su candidatura. Términos importantes se pierden en la traducción, diferenciadores que dentro de un paradigma son sobresalientes, en otro no tienen el mismo valor. Por ejemplo, el concepto de *entrepreneurship*

en América Latina se entiende principalmente como emprender un negocio. El énfasis está en iniciar y no en innovar; mientras que para los posgrados que han visto nacer a muchas de las *start-ups* que hoy son empresas gigantes, la premisa y el valor del emprendimiento está invariablemente vinculado con la innovación. Ser puntual y responsable es una cualidad valorada y reconocida por los jefes quienes escribirán las cartas de recomendación del candidato en su postulación al posgrado; sin embargo, en el contexto de candidatos sobresalientes, es lo mínimo indispensable de un profesional.

Un último reto, pero no menos importante, es la obtención de financiamiento que permita sufragar los costos tan significativos que representan estudiar en el extranjero. Y aquí, otra vez es el desconocimiento del proceso lo que causa que personas talentosas se autodescarten. La mayoría de los posgrados ofrece una plétora de opciones para financiar sus estudios, entre ellos, las becas de mérito, o las que atienden a grupos específicos, sin importar nacionalidad. En algunos de los posgrados más selectivos, incluidos los MBA, más del 50% de los estudiantes cuentan con algún tipo de beca. Muchas veces, las propias universidades ofrecen sin haber solicitud de apoyo financiero de por medio, una beca como herramienta de atracción de talento; lo anterior, es en gran medida, el reflejo de una aplicación de admisión bien lograda, pues no solamente consigue la admisión al posgrado, sino que también un apoyo financiero; y en estos tiempos de crisis, todo apoyo debe ser, si no necesitado, sí bienvenido.

---

\*Adriana G. Borunda es egresada de la Universidad de Harvard, fundadora y directora de ScholasticaPrep, Consultoría en Admisiones y preparación GMAT y GRE, y coautora del libro "Estrategia Integral Para Ser Admitido a Posgrados Competitivos. Coaching En Admisiones Por Egresados de Harvard".

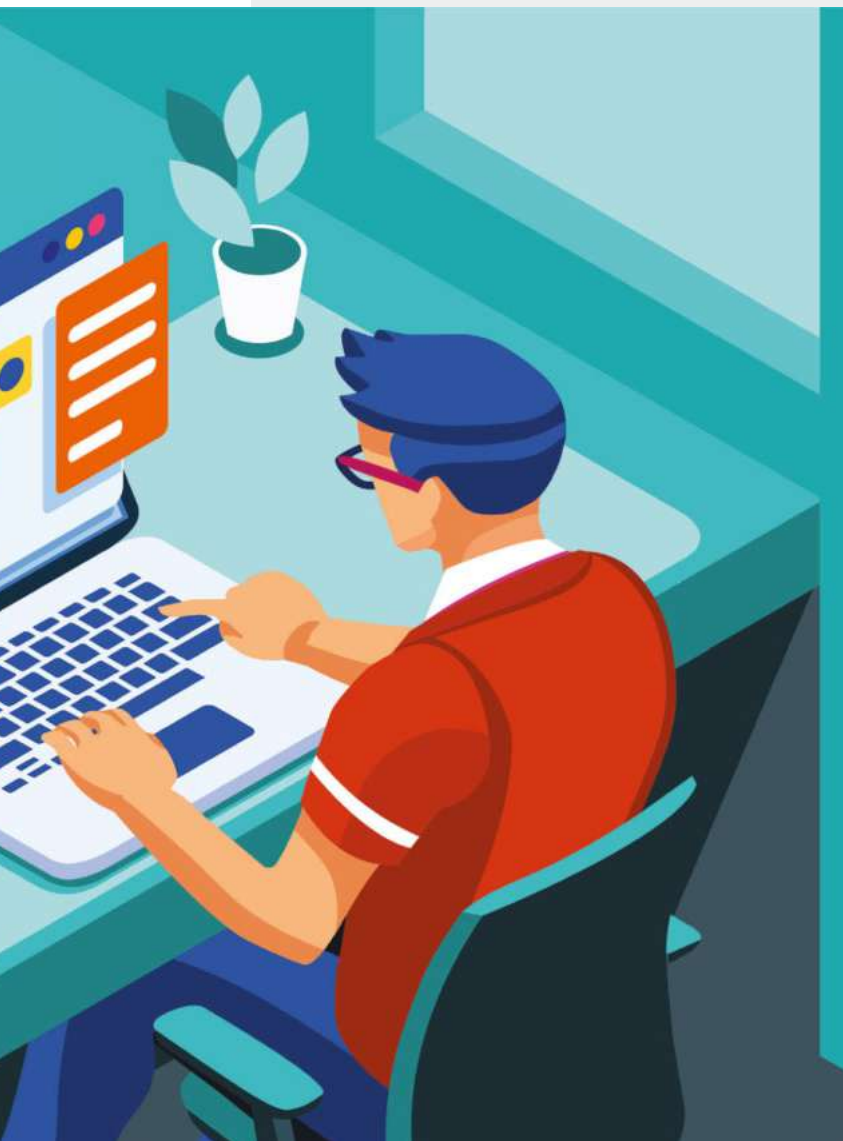


# LO MEJOR DE DOS MUNDOS

La pandemia de coronavirus marcó un antes y un después en la economía y en las empresas, ¿cómo se va a reflejar esto en la educación ejecutiva?

POR: Nancy Malacara





L

La educación ejecutiva no será como antes. El trabajo remoto ha enseñado a las escuelas de negocios que la tecnología puede ser un potenciador interesante cuando se trata de entender las necesidades del mercado. Y ha revelado la necesidad de dotar a los profesionistas de habilidades que les permitan comprender –y resolver– nuevos desafíos empresariales. Pero prepararlos para

los retos que ha dejado la pandemia de coronavirus ha generado una revolución al interior de las escuelas de alta dirección.

“Ya no importa si un programa ejecutivo es en línea o no. Hoy, las escuelas de negocios necesitamos esa tecnología, no solo porque sigue la pandemia, sino porque nuestros estudiantes se enfrentan a nuevos retos. Eso nos obliga a analizar los planes de estudio que estamos ofreciendo”, dice María del Carmen de Urquijo, coordinadora del Campus Virtual La Salle.

El primer enfoque en los nuevos contenidos es que los estudiantes no se queden con una visión local de lo que son las empresas. Que con ayuda de la tecnología aborden temáticas globales que los ayuden a resolver problemas reales en diferentes entornos. Los profesionales, menciona la especialista, tienen que entender a las organizaciones de manera integral, desde el aspecto social y económico hasta el cultural. Y, posteriormente, ver cuáles son las variables que se deben considerar para tomar una decisión de negocio.

Si bien cada escuela de negocios traza su propio plan educativo, los contenidos tienen que estar orientados a la toma de decisiones, creatividad, liderazgo efectivo e innovación. También a la estrategia, *networking*, gestión financiera, tecnología aplicada a los negocios, resolución de problemas, inteligencia comercial y proyectos de integración.

“En resumen, todo aquello que lleve al estudiante a comprender nuevos entornos de negocio. A poderlos gestionar e integrar en una propuesta de valor que dé resultado”, comenta De Urquijo.

Para que esto ocurra, la mayor parte de un programa de negocios debe ser práctica. Es decir, que los estudiantes tengan la oportunidad de convivir con otros empresarios expertos. “Porque en las escuelas de negocios la mayor parte del aprendizaje se da a través de la discusión y análisis de proyectos en equipo”, menciona Luis Arciniega, director de las maestrías en Negocios del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

Lograr esta interacción, en medio de las restricciones actuales, es el reto que enfrentan las escuelas de alta dirección, que en el último año han incorporado más y más experiencias digitales. En la EGADE Business School, por ejemplo, incluyen elementos físicos que enriquecen la experiencia en línea, como catas virtuales de café, vino o cenas gourmet.

“Los estudiantes reciben los materiales en su casa, con la idea de agregar el componente vivencial a las clases en línea. Tratamos de sacar el mayor provecho y demostrar que no porque sea en línea se pierde el aprendizaje y la vivencia. Incluso, hemos visto que se puede ganar más que cuando los cursos eran presenciales”, explica Jaime Martínez, director de la EGADE Business School Ciudad de México.

Además, advierte que los cambios a la dinámica de enseñanza y aprendizaje deben hacerse de forma y fondo. Lo ideal es que se actualicen tan pronto como cambie la realidad. Es decir, que no haya pausa.

“Todo el proceso curricular debe modificarse en máximo tres años. Pero el contenido y las dinámicas de aprendizaje tienen que evaluarse permanentemente. Esto significa que deben revisarse cada que son impartidos a una generación. Tenemos que educar en el presente y en el futuro cercano”, agrega De Urquijo, de La Salle.

Por otro lado, lo que contribuye al capital humano es que las escuelas de negocios fortalezcan y desarrollen competencias que el talento transfiera y aplique en su día a día. Y para eso, los profesores que imparten los contenidos deben estar muy cerca de las empresas, ya sea como consultores o como líderes internos.

“Conforme tienes a profesores con experiencia y como agentes del cambio hacia la digitalización, es más fácil. Son docentes que no han dado clases presenciales todo el tiempo y que recurren a ejemplos actuales. Ellos valoran y entienden la importancia de que lo que enseñan sea vigente”, refiere Martínez.

Un ejecutivo de negocios no debe dejar que la ubicación geográfica sea una limitante en su labor. Hoy en día, una empresa puede estar en China y sus empleados vivir en diferentes países del mundo. Y la operación continúa. En las escuelas de negocios el fenómeno debe ser el mismo.



“**LA GENTE ATRAVIESA POR CIRCUNSTANCIAS MUY DIFÍCILES Y ESO ES ALGO QUE UN DIRECTOR TIENE QUE APRENDER A GESTIONAR.**”

Jaime Martínez,  
director de la EGADE Business School CDMX.



Uno de los diferenciadores de los programas de negocios es que los estudiantes pueden complementar su formación fuera del país de origen. Pero ante las restricciones a los viajes internacionales, las escuelas de alta dirección tratan de mantener este tipo de experiencias en los programas ejecutivos, por ejemplo, mediante conferencias *online* con líderes sociales y empresariales de otras partes del mundo.

### NUEVOS LÍDERES

¿Qué habilidades necesitan los nuevos líderes? Además de la introspección y el conocimiento profundo de la compañía, los altos ejecutivos deben tener apertura hacia la innovación. “Lo que funcionó por muchos años puede no funcionar ahora. Los directivos tienen que aprovechar los avances tecnológicos con miras a identificar las mejores prácticas y oportunidades de negocio. Pero, al mismo tiempo, tienen que ser capaces de poner un tono humano en su organización”, indica Julián Sánchez, director adjunto del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).

Luis Arciniega, del ITAM, coincide en que las organizaciones deben preocuparse más por la formación de líderes que aprendan tácticas de comunicación verbal y no verbal para transmitir seguridad a sus colaboradores, aun a distancia. Líderes que sepan orientar el mensaje para conectar con el otro.

**A DISTANCIA.** Las escuelas de alta dirección tienen el reto de enseñar a los ejecutivos tácticas de comunicación vía remota.



# 8.5%

**CRECERÁ EL  
E-LEARNING  
CADA AÑO A RAÍZ  
DE LA PANDEMIA.**

Otro punto es que, con el auge de la digitalización, la experiencia del usuario es cada vez más relevante, y se necesitan líderes que puedan traducir datos para colocar al cliente en el centro de la toma de decisiones. En consecuencia, se habla de un líder con habilidades digitales, pero que sea capaz de empoderar y entender a su equipo.

Los especialistas consultados coinciden en que los líderes que llevan la batuta en las empresas deben tener muy claro cómo su organización contribuye a mejorar el mundo para lograr que la fuerza laboral sienta y vibre con ese propósito.

“Sin paja corporativa”, dice Martínez. Se necesitan líderes humanos con sentido de propósito. “La gente está pasando circunstancias muy difíciles. Y eso es algo que el director tiene que aprender a gestionar de manera empática. Cada vez es más importante ver por el bienestar de las personas”, añade el experto.

Los nuevos líderes son estudiantes permanentes que se convierten en agentes de cambio. Todo el tiempo se están renovando y aprenden de otras industrias y de lo que sucede en el mundo.

Eso incluye leer revistas, revisar internet y tomar cursos de actualización y adentrarse en el *e-learning*, un segmento que, de acuerdo con cifras de OBS Business School, aumentará alrededor de 8.5% promedio anual en los siguientes años.

“Cada día crece la oferta de cursos digitales y, para lograr un verdadero aprendizaje y una evolución profesional, los programas de negocios tienen que ofrecer calidad y un tiempo mínimo de duración”, concluye Sánchez, del IPADE.

# GENERACIÓN PANDEMIA

De un día a otro, las universidades tuvieron que migrar sus esquemas de un modelo presencial a uno en línea. ¿Cuál es el siguiente paso?

POR: Expansión

**S**in previo aviso, la pandemia de coronavirus puso en jaque los modelos tradicionales de educación, que durante años estuvieron apalancados en un sistema eminentemente presencial. Todo fue muy rápido. Las escuelas tuvieron que vaciar las aulas y migrar a un esquema *online*. No importó si se sentían preparadas para ello, tampoco, que algunas estuvieran a mitad del ciclo escolar. El modelo 'viejo' dejó de ser funcional.

Kerstin Scheuch, directora de la universidad Centro, explica que este centro de estudios, dedicado a la profesionalización de la creatividad, cerró sus puertas el 16 de marzo de 2020. Fue el inicio de un periodo complejo porque en su haber no contaba con un manual que les dijera cómo transitar a un mundo digital de forma fácil y rápida.

A falta de ello, los profesores comenzaron a personalizar sus clases y a hacer uso de las herramientas digitales que tenían a su alcance para continuar con la enseñanza en línea. "Reescribimos las clases y creamos un fondo Covid para apoyar económicamente a los estudiantes que lo necesitaran. En este tiempo, los maestros también han tomado un papel importante para que los jóvenes se conecten a las clases y haya una retroalimentación con ellos", menciona la directora.

Algo similar ocurrió en la Universidad Insurgentes. Ricardo Phillips, CEO de la institución académica, contrató a un *coach* externo para capacitar a 1,500 docentes y que cada uno pudiera usar plataformas tecnológicas básicas y fungiera como motivador de los alumnos para que no abandonaran sus estudios en plena contingencia sanitaria.

La transición de un formato presencial a *online* ha sido todo un reto para las universidades, que también lidian con

“  
**NECESITAMOS GENTE QUE  
TENGA MÁS HABILIDADES  
DE LIDERAZGO, DE  
EMPENDIMIENTO Y DE  
CREATIVIDAD. NO DESDE LA  
PERSPECTIVA ARTÍSTICA,  
SINO COMO LA CAPACIDAD  
DE RESOLVER PROBLEMAS.**

Kerstin Scheuch,  
directora de la universidad Centro.



“  
**DEBEMOS SER  
INNOVADORES PARA QUE EL  
DOCENTE, EL ALUMNO Y LOS  
PAPÁS SE ADAPTEN A LA  
INCURSIÓN DE LAS NUEVAS  
TECNOLOGÍAS EN LA  
INSTRUCCIÓN EDUCATIVA.**

Ricardo Phillips,  
CEO de la Universidad Insurgentes.



FOTOS: CORTESÍA

ampliar su matrícula en tiempos de crisis. Kerstin Scheuch lamenta que el año pasado varios estudiantes hayan pospuesto su inscripción, por temor a la falta de clases presenciales. Y eso ocurrió en todo el mundo.

Sin embargo, José Escamilla, director de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey, asegura que la forma como se anticipan las universidades al cambio impacta en la atracción y retención de estudiantes. En el caso del Tecnológico, la escuela ya tenía un camino recorrido en el mundo de la digitalización.

Eso le permitió reaccionar más rápido en comparación con otras universidades y centrar sus esfuerzos en el cuidado de la comunidad estudiantil y del cuerpo académico. Para evitar deserciones, comenzaron a ofrecer clases *online* de yoga, zumba y meditación, extensivas a familiares, líneas de apoyo las 24 horas los siete días de la semana, asesoría psicológica y cursos a través de la plataforma Coursera para que los estudiantes pudieran aprender habilidades adicionales.

“La educación ha sido una de las grandes industrias que aún no están digitalizadas en México. Se requiere invertir en tecnología, más allá del uso de Zoom, y garantizar que las clases en línea sean más vivenciales y experienciales. No creemos que lo que es a distancia es malo. Aprender por cuenta propia te hace más responsable, te vuelves más autodirigido. Una clase *online* no es igual a una clase presencial, pero sí se pueden complementar”, señala el especialista.

De acuerdo con un estudio sobre educación tecnológica, realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Tecnológico de Monterrey entre febrero y marzo de 2020, en el cual se consultó a más de 800 docentes universitarios de Latinoamérica, tres de cada cuatro profesores no se sentían preparados para incorporar tecnología a las aulas.

Cuatro de cada 10 maestros aseguraron tener muy mala calidad de acceso a internet en sus universidades. En cuanto a entrenamiento, solo 8% reportó una capacitación efectiva en tecnología y uno de cada cuatro consideró que no había una visión para usar tecnología en educación o en el aprendizaje en la universidad.

En México, aún falta mucho por hacer. Las conclusiones del estudio establecen que la falta de recursos tecnológicos y financieros, la poca planeación estratégica y capacitación efectiva son los principales retos para la digitalización del mundo educativo, con o sin pandemia.



“

**CON LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL, LAS UNIVERSIDADES PERDERÁN EL 'MONOPOLIO DE LA ACREDITACIÓN'. TIENEN EL RETO DE SEMBRAR *POWER SKILLS* EN MENOR TIEMPO Y A TRAVÉS DE MODELOS HÍBRIDOS. ADEMÁS, TIENEN QUE REINVENTARSE POR LO MENOS CADA TRES AÑOS.**

José Escamilla,  
director de Innovación Educativa  
del Tecnológico de Monterrey.

”

## MODELO PERFECTIBLE

**EXPANSIÓN:** ¿Hay que repensar los planes de estudio después de la pandemia?

**KERSTIN SCHEUCH:** Sí. Escucho mucho eso de preparar al estudiante para el futuro. Y asumimos que el futuro llega y ya estamos preparados. Pero hay un problema de pensamiento lineal. Hace falta un acercamiento más creativo que permita anticipar hechos como la pandemia.

**JOSÉ ESCAMILLA:** [Hay que] ofrecer contenidos más transversales y acotados, con base en las demandas de un mercado laboral cambiante. Dentro de 10 años no todos optarán por estudiar una carrera universitaria. La elección de los programas de educación ejecutiva será más diversa.

**E:** ¿Qué deben hacer las universidades para no perder alumnos?

**JE:** Crear fondos para aquellos estudiantes que necesitan la ayuda financiera. Becas e impartición de clases gratuitas enfocadas en el bienestar emocional. También, líneas de apoyo para atender casos de crisis.



# ELLE

PODCAST

**CLAUDIA CÂDANO**  
EDITORA GENERAL

**JORDI LINARES**  
EDITOR DIGITAL

# HABLEMOS DE MODA

**RAÛL ÁLVAREZ**  
EDITOR DE MODA

**EL PRIMER PODCAST DE MODA EN MÉXICO**  
**ÚNETE A LA CONVERSACIÓN, ¡TODOS LOS MARTES!**



DISPONIBLE EN:



deezer



amazon  
music



# LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx

## DESTINO DE CREACIÓN

VISTO A TRAVÉS DE LOS OJOS DE OCHO CREATIVOS, EL ESTADO DE YUCATÁN SE ESTÁ CONVIRTIENDO EN UNA POTENCIA DEL ARTE Y LA CULTURA. LO VISITAMOS PARA DESCUBRIR LAS RAZONES.



1

# EL INFLUJO CREATIVO DE YUCATÁN

Transformado por artistas, creativos y diseñadores, este estado del sureste vive uno de sus mejores momentos.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**

Fotos: **Gunther Sahagún**

**H**ubo un tiempo en el que hablar de Yucatán era referirse a un destino remoto de difícil acceso. Hacia mediados de los años 80, Mérida, su capital, tenía una población que rondaba los 450,000 habitantes, un centro comercial, un tráfico vehicular moderado y pocos residentes provenientes de otros estados o países. La vida se centraba, principalmente, en las costumbres y los personajes locales.

Tres décadas más tarde, Mérida sigue moviéndose a su propio ritmo –ese que impone una temperatura anual promedio de 26° C– y sus habitantes, cerca de un millón de personas, según estimaciones recientes, siguen apegándose a sus tradiciones. En esencia, Yucatán sigue siendo el estado donde se observan vestigios del impacto del meteorito que extinguió a los dinosaurios; que fue cuna de la cultura maya, epicentro de la fiebre del henequén y destino de una importante inmigración libanesa a finales del siglo XIX y principios del XX. Sin embargo, estas latitudes de la geografía mexicana han comenzado a figurar en el radar de personajes de alto perfil de distintos campos, del multi-premiado chef danés René Redzepi, un fanático declarado

de sus ingredientes y gastronomía, a celebridades como las modelos Cindy Crawford y Cara Delevingne, quienes han disfrutado estancias en sus lujosos *resorts*.

## EL VALOR DE LO AUTÉNTICO

Carlos Martínez es uno de los personajes que ha sido testigo y artífice de la transformación de Mérida a lo largo de los últimos años. Originario de la ciudad, con su agencia de *branding* Biental –“prefiero referirme a nuestro trabajo como ‘arte, diseño y narrativa’”, recalca– ha creado el concepto y la imagen de exitosos negocios nuevos. Su sello se ve en proyectos como los restaurantes Micaela Mar y Leña y Apoala e, incluso, en la actual imagen del gobierno del estado para promover el turismo. Martínez considera que en Mérida hay un semillero de personas increíbles que están generando proyectos interesantes tanto en el centro como en el norte. “Mérida es el lugar que le ofrece a la gente la oportunidad de reinventarse, ingenieros que se vuelven artistas o personas que comienzan a crear proyectos de todo tipo”, sostiene y añade, “creo que quienes vienen de fuera ven una paleta de color diferen-



1. El escultor Javier Marín delante de una de sus piezas en Plantel Matilde.

2. Una perspectiva de Plantel Matilde.

3. Angela Damman en su estudio, localizado en Telchac Pueblo.

4. Algunas de las fibras con las que trabaja Damman.



### JAVIER MARÍN / PLANTEL MATILDE

Muy cerca de la plaza de San Antonio Sac Chich, Javier Marín cuenta con este espacio de descanso y creación. A través de su fundación ha impulsado un proyecto de producción de cerámica entre los habitantes de la comunidad.

Instagram: @javiermarinescultur / @plantelmatildefjm

### ANGELA DAMMAN

El trabajo de la estadounidense Angela Damman se basa en el uso de fibras naturales de Yucatán. Su visión la ha llevado a controlar toda la cadena de producción y a trabajar con distintas comunidades de artesanos locales.

Instagram: @angeladammanyucatan



## LAURA KIRAR

Esta diseñadora y arquitecta de interiores estadounidense encontró en una hacienda de finales del siglo XVII el hogar perfecto y un lienzo para plasmar su visión artística y de diseño.

Instagram: @laurakirar

te. La visibilidad y la luz son espectaculares. Incluso hay personas que, contrariamente a lo que se cree, se sienten revitalizadas con el clima tan caluroso de la ciudad”.

El escultor Javier Marín comenzó a pasar temporadas en Yucatán hace 10 años, cuando su hermano Jorge compró una hacienda. En esa época decidió hacerse de una propiedad en los alrededores de la pequeña población San Antonio Sac Chich, localizada a media hora de Mérida. Plantel Matilde es el nombre de una imponente construcción que alberga espacios habitacionales y de creación proyectados por él mismo. “Buscaba reconciliarme con la naturaleza. Este lugar me permite ver la bóveda celeste completa. Aquí tengo el taller que siempre quise tener en medio de la selva; Yucatán me dio eso. Aquí encuentro la paz que necesitaba para realizar mi trabajo. Era aquí o era aquí”, explica sentado en una esquina del edificio. Desde su perspectiva, Yucatán se ha convertido en un polo que está atrayendo a gente sensible, artistas, diseñadores, y personas que ponen atención a las cosas finas de la vida. “Eso está generando una comunidad increíble y está convirtiendo a Mérida en un centro de diseño en el que convergen lo contemporáneo y lo tradicional”, asegura.

Parte de este grupo de personas al que se refiere Marín es el galerista José García. Después de inaugurar, hace cinco años, un espacio de exposiciones en el barrio de Santiago, se mudó definitivamente a la ciudad hace tres. Con un grupo de amigos, entre ellos, Mariano Rocha, concibió y ejecutó el concepto de Salón Gallos, un lugar habilitado

en una antigua fábrica de avena del centro, que reúne galerías, una sala de cine y un restaurante. En sus propias palabras, Mérida tiene una atmósfera cosmopolita y multicultural a pesar de que su mercado laboral no es el más dinámico. “Eso hace que muchas de las personas que se han establecido en ella tengan profesiones y ocupaciones que les permiten llevar a cabo sus labores en otros esquemas. Por eso, un diseñador gráfico, un escritor, un cineasta o un músico se pueden dar el lujo de mudarse a Mérida. La gente que llega no viene a buscar nueva fortuna; viene a establecerse, a aportar y a crear una comunidad más interesante”, sostiene. “Creo que estamos presenciando el inicio de un movimiento de generación de proyectos que van a ser muy relevantes”, añade.

Una amiga de García, la artista visual Claudia Fernández, es una de estas personas que han llegado a aportar. Si bien no está establecida permanentemente en Mérida, hace poco más de un año inauguró Casa Puuc, un pequeño y encantador *bed and breakfast* de cinco habitaciones que deja muy clara su pasión por el diseño, la artesanía y la arquitectura. “Mérida es una ciudad muy bella y muy fácil



de transitar. La escena cultural no es tan grande, pero está cambiando”, explica y sostiene que espacios como Salón Gallos se han vuelto un punto de encuentro de esta nueva comunidad que se está integrando, un sitio en el que las conversaciones dan vida a proyectos. Desde su trinchera, Fernández promueve entre sus huéspedes la visita a poblaciones del estado donde pueden adquirir productos hechos por artesanos locales, como hamacas o textiles. “Es importante cuidar el crecimiento de la ciudad para que no se destruya la naturaleza. Es muy importante conservar la pureza y fomentar el respeto, y que todo eso se vea reflejado en la mejoría de la calidad de vida de las personas”, afirma.

#### ESPACIO PARA LA CREATIVIDAD

Cuando la diseñadora Angela Damman decidió dejar Estados Unidos, llevó a cabo una investigación exhaustiva para decidir dónde se instalaría. Tomando en cuenta todos los criterios que había establecido, Mérida resultó ser el lugar ideal para iniciar una nueva vida. “Al llegar sentimos una ligereza y notamos la bondad de la gente, no era un lugar inundado de turistas y había algo muy auténtico en él. Lo que más nos llamó la atención – y curiosamente era un criterio que no habíamos considerado – es que todos eran muy amables”, recuerda.

Fue así como descubrió la relación histórica de Yucatán con el henequén y encontró la propiedad en la que hoy vive y trabaja, una ex hacienda localizada en el pueblo de Telchac, a poco más de 50 kilómetros de Mérida. Dejando atrás su vida en Colorado y su trabajo como consultora en temas de energías renovables, Damman tuvo que reinventarse y encontrar una nueva fuente de trabajo e ingresos. Retomando su interés por el diseño textil, inició su trabajo con fibras naturales – como el henequén y la sansevieria – y, tras un tiempo de investigación y experimentación, creó una marca de bolsos y productos hechos con estas materias primas. Hoy, una década más tarde, también se dedica a la creación de piezas de mobiliario y decoración, y está a cargo de toda la cadena productiva, desde el cultivo de las plantas hasta el diseño y la elaboración de sus objetos, en los que están involucradas distintas comunidades de artesanos locales.

5. La diseñadora Laura Kirar delante de algunas imágenes de sus fuentes de inspiración en su estudio, localizado en el barrio de Santiago, en Mérida.

6. Carlos Martínez en las oficinas de Bial.

7. Con su agencia creativa, Martínez ha creado la imagen de muchos negocios que han transformado la ciudad.



#### CARLOS MARTÍNEZ / BIAL

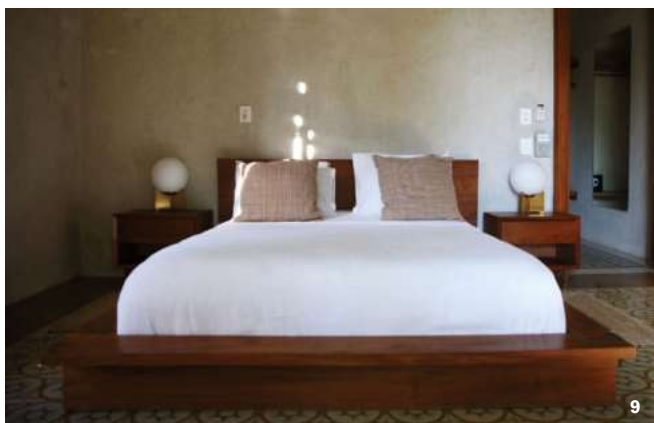
Originario de Yucatán, ha sido uno de los impulsores del surgimiento de negocios con una identidad única en el estado. Su trabajo está influenciado por sus referencias artísticas, literarias y musicales, además de las tradiciones locales.

Instagram: @carlosmtzstudio / @bialmx





8



9

“Una de las razones por las que algunas personas han decidido salirse de sus ciudades y establecerse aquí es para dar un giro a sus carreras o escapar de ritmos de vida frenéticos. Si bien puede no ser un lugar para todos, creo que ofrece un estilo de vida genuino y original. Los creativos que se han establecido aquí están atrayendo a más creativos y eso está generando un movimiento”, reflexiona.

También de Estados Unidos llegó Laura Kirar, quien durante mucho tiempo se dedicó al diseño de colecciones de muebles y decoración para marcas internacionales. Cuando visitó Yucatán por primera vez, hace más de 12 años, se sintió atraída por el diseño y la cultura maya. Eso dio pie a una investigación sobre los materiales y las técnicas artesanales de la región, y a la eventual decisión de comprar una

hacienda donde establecer su hogar. “Creo que mi recorrido personal y profesional me llevó al punto de tomar la decisión de vivir aquí y creo que eso se debe a la historia, los materiales y oficios de esta región”, asegura.

Hoy, Kirar continúa trabajando como diseñadora y arquitecta de interiores y produce sus piezas en colaboración con artesanos de distintas regiones. “Lo que Yucatán me ha ofrecido es una cantidad enorme de inspiración. Estar aquí ha cambiado, radicalmente, mi sentido del color, del tamaño y la proporción. A partir de cierto momento, mi trabajo comenzó a mostrar una influencia precolombina y creo que eso se debe a lo que me rodea cuando estoy aquí y a una pasión por la arquitectura maya”, analiza.

Por las mismas fechas en que Kirar visitó Mérida por primera vez, Daniela Bustos Maya, una diseñadora argentina que produce prendas y joyería a base de monedas antiguas, se mudó a la ciudad con su familia. En 2010 lanzó su marca, inspirándose en el clima, los colores, la manera de vestir de los yucatecos y el orgullo que sienten por sus tradiciones. “Mérida se ha transformado muy rápido; se nota en las construcciones y en la gente que ha llegado a vivir en ella. El centro ha cambiado muchísimo, se ha llenado de cafés, bares, restaurantes y tiendas”, asegura haciendo un repaso del tiempo que lleva en la ciudad.

Sean el color o el clima, las bellezas naturales que la rodean, la cultura y las tradiciones, la calidad de vida o la seguridad que ofrece –bien puede ser una mezcla de todo eso–, Yucatán y su capital están viviendo, innegablemente, uno de sus mejores momentos. La transformación de la escena cultural, artística y de diseño está definiendo el rostro que tendrán los próximos años. Las pinceladas de contemporaneidad que se observan hoy no están peleadas, de ninguna manera, con su pasado y sus tradiciones, con lo auténticamente local, y eso habla de una evolución que, si bien puede dar pie a cambios, no es probable que lleve a una pérdida de su esencia. A final de cuentas y como resume Carlos Martínez, “Yucatán es muchas cosas a la vez. Si uno hace un recorrido consciente por Mérida y por sus poblaciones, y como decía [Eduardo] Galeano, “tienes un ojo en el microscopio y otro en el telescopio”, puedes encontrar cosas maravillosas”. **L&S.**

**8.** La artista visual Claudia Fernández en la puerta de Casa Puuc.

**9.** Una de las habitaciones de Casa Puuc, el hotel creado por Fernández.

**10.** José García y Mariano Rocha son dos de los socios de Salón Gallos.

**11.** Detalle del interior de la boutique de Daniela Bustos Maya.

**12.** La diseñadora argentina Daniela Bustos Maya en uno de los rincones de Casa Thó.



### **CLAUDIA FERNÁNDEZ / CASA PUUC**

Una casa de 1914, localizada frente al emblemático Parque de las Américas, fue transformada en un hotel de personalidad única por la artista visual Claudia Fernández.

Instagram: @claudiafernandez11 / @hotelcasapuuc

### **JOSÉ GARCÍA / SALÓN GALLOS**

La experiencia de García como galerista se ve reflejada en Salón Gallos, un espacio multidisciplinario que reúne propuestas artísticas, gastronómicas y cinematográficas.

Instagram: @\_josegarciamx / @salongallos

### **DANIELA BUSTOS MAYA**

Tras mudarse a Mérida, la diseñadora argentina encontró en las monedas antiguas y los hilos utilizados de hamaca la inspiración para crear una marca de accesorios y joyería.

Instagram: @danielabustosmaya





EXPANSIÓN

REFLEXIÓN

# FOOD-TECH Y LA REVOLUCIÓN DE LA COMIDA

**L**a industria de la comida enfrenta un fascinante momento de innovación, crecimiento y disrupción. Somos testigos de cientos de competidores que quieren atender nuevas preferencias de consumo con sistemas de producción y logística más eficientes, seguros y transparentes. Con la caída en las barreras de entrada, en esta industria hay ganadores y firmas que desaparecerán al no aprovechar los beneficios de un mundo globalizado y conectado.

Es un sector que ha sido criticado por su impacto al medioambiente –genera 26% de las emisiones tóxicas de gases que provocan el calentamiento global–, por la caída en su productividad a raíz del cambio climático y la sobreexplotación de superficies arables, por el uso de materiales no renovables o tóxicos en sus empaques, por su vergonzoso índice de desperdicio y mermas –solo 70% de la comida producida se consume– o por la calidad de sus ingredientes, entre otros.

Se le achacan enfermedades crónicas, como obesidad, diabetes y trastornos cardiovasculares, que hoy representan 70% de las muertes en el mundo, 80% de las cuales podría prevenirse con una mejora en la dieta.

Por el lado positivo, esta industria es realmente atractiva para inversionistas y emprendedores. Su tamaño, diversidad, ineficiencias de producción y venta, regulación y los cambios radicales en patrones de consumo lo demuestran. El consumidor busca alimentos y marcas con valores sustentables, mejores nutrientes, empaques atractivos, seguros, trazabilidad, conveniencia y accesibilidad. La industria alimentaria, por su parte, necesita subir sus márgenes con tecnología agrícola, de procesamiento y venta.

A la vista tenemos nuevos ingredientes, semillas mejoradas, sistemas robóticos de producción, drones inteligentes para control de plagas y cosechas, *coaches* digitales, suplementos nutricionales personalizados, uso de *big data* e inteligencia artificial y manipulación celular para producir proteína animal,

entre cientos de ideas, que están liderando esta revolución alimentaria. Como ejemplos, el boom en la industria de producción de insectos o el mercado de proteína vegetal, que crecerá 28% por año, alcanzando 85,000 millones de dólares en 2030.

Vaya que se trata de una industria fascinante. Recomendando 'darle clic' a lo que hace Beyond Meat (BYND) al producir hamburguesas a base de proteína vegetal; a Ynsect, que industrializa ya la producción de insectos; a Corteva (CTVA), que, entre otras cosas, provee productos y soluciones de productividad agrícola con base en *big data*; a Bowery Farming o AeroFarms, que están enfocados en la producción urbana de vegetales; o a Zoetis (ZTS), dirigida a solucionar problemas de trazabilidad y seguridad de alimentos.

El mercado de *venture capital* y *private equity* ya está a la caza de empresarios y compañías volcadas en productos que respondan a los nuevos intereses del consumidor (empaques, historias, ingredientes, sabores, conveniencia) y soluciones atrevidas para cambiar, de forma radical, el sistema de negocio que, por décadas, se percibía inmóvil y maduro.

Solo en 2019 se invirtieron 19,800 millones de dólares en 1,858 transacciones y entre estas inversiones resalta la venta de abarrotes (20%), venta de menudeo de comida de restaurantes –fuera del local– (28%), tecnología de producción (11%) e informática en punto de venta de comercios (10%). Ante la oportunidad única de tener al consumidor 'covid-atrapado' en su casa probando nuevos servicios, productos, recetas y hábitos, no me extrañaría que los reportes de inversión en 2020 sean espectaculares.

Aquí sí la pandemia se convirtió en un ingrediente clave de innovación, aceleración y una receta deliciosa de transformación industrial y creación de valor para el consumidor y el inversionista.

**JUAN SALDÍVAR**

Consultor de negocios, inversionista y experto en medios y mercadotecnia.

@Juan\_Saldivar  
/ Juan@sws.ms



lectores@expansion.com.mx



@ExpansionMX



/Expansión





1 8 P I E D R A S



**¿EN CUÁL DE TUS 18 CASAS TE QUIERES DESPERTAR HOY?**

Desde \$200,000 dólares, sé uno de los 36 dueños de 18 propiedades exclusivas en 6 destinos distintos.

- 2 Cancún
- 2 Acapulco
- 2 Woodlands
- 2 Park City
- 5 San Miguel de Allende
- 5 Valle de Bravo

[www.18piedras.mx](http://www.18piedras.mx)

[contacto@18piedras.com](mailto:contacto@18piedras.com)

+ 5 2 5 5 5 2 4 5 0 4 4 8





AMG



# NO ES UNA SUV, ES UN AMG.

**3** AÑOS **GARANTÍA » KMS ILIMITADOS**  
**SERVICIOS INCLUIDOS**

Mercedes *me*

Las imágenes que aquí aparecen son usadas como referencia. Consulte disponibilidad de modelos y especificaciones de los vehículos en [www.mercedes-benz.com.mx](http://www.mercedes-benz.com.mx) o en su Distribuidor Autorizado. Mercedes-Benz® y AMG® son marcas de Daimler.