

**KARLA  
BERMAN**  
SOFTBANK

**MARÍA  
ARIZA**  
BIVA

**CAROLINA  
LECONTE**  
NETFLIX

# LAS 100 MUJERES MÁS PODEROSAS

## DE LOS NEGOCIOS

Las empresas que lideran  
generaron 4.9 billones de pesos  
en 2021, una quinta parte  
del PIB de México.

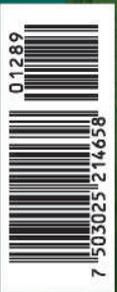
ADEMÁS:

### ALSEA

SUS AGRESIVOS PLANES  
DE INVERSIÓN FRENTE  
A LA PANDEMIA

### NUBANK

LAS NUEVAS DUDAS  
SOBRE EL NEOBANCO  
BRASILEÑO



FRANCISCO GONZÁLEZ PULIDO, ARQUITECTO DEL AIFA  
**“LLEGUÉ A SUMAR A UN PROYECTO ESTRATÉGICO  
PARA EL PAÍS Y NO LO ENTENDIERON”.**

*PÁG. 10*

**SILVIA  
DÁVILA**  
DANONE

**LUZ  
ELENA DEL  
CASTILLO**  
FORD



# MARCAS EMPÁTICAS

PARA WAZE, LA MONETIZACIÓN  
NO ES LO PRIMERO

PÁG. 54

ANGELINES  
DIEZ  
EL GLOBO

MACU  
ALFARO  
H&M

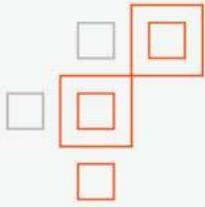


# INVIERTE HOY EN FUNO



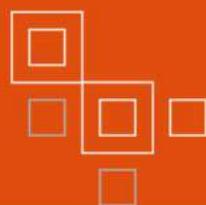
Patio Santa Fe, CDMX.

Torre Diana, CDMX.



Tepoz Park, Estado de México.

Somos el **Fideicomiso de Inversión** en Bienes Raíces que te brinda el **mayor potencial** de plusvalía, convirtiéndonos en la **Fibra más sólida de México.**



## Nuestro modelo de negocio te ofrece:

- Un portafolio diversificado administrado por profesionales
- Clientes en múltiples ramos en toda la República
- La posibilidad de un máximo retorno de inversión



 Renta de espacios:  
**800 847 2757**

 @fibraunomx

 /Fibraunomx

 funo.mx

 Fibra Uno (FUNO)

 [www.funo.mx](http://www.funo.mx)

# EXPANSION

## LA HORA DEL RESTAURANTE OMNICANAL

FERNANDO GONZÁLEZ,  
DIRECTOR GENERAL DE ALSEA.

PÁG.  
96



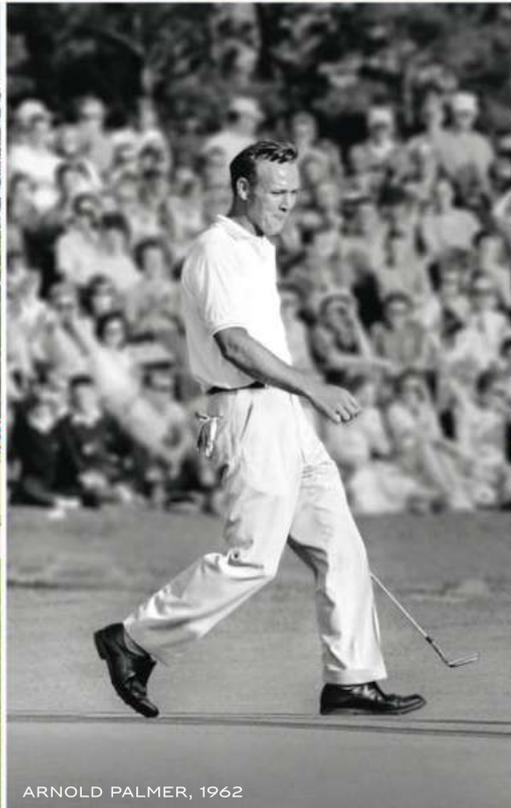
TIGER WOODS, 1997



HIDEKI MATSUYAMA, 2021



HOYO 16



ARNOLD PALMER, 1962



PUENTE HOGAN



## SUSURROS Y CLAMORES

Este es un lugar donde solo unos pocos pueden mantener la cabeza alta. Aquellos que atienden a los susurros del *green* y se inclinan al oír el clamor del público. Aquí, las tradiciones están tan arraigadas que solo triunfa quien muestra profundo respeto. Y el recorrido es tan preciso que solo los más valientes albergan la esperanza de superarlo.

Aquí, unos pocos elegidos aprenden a encarar retos imposibles y a trazar planes sin saber cuál será el resultado final. Aquí es donde descubren la verdadera naturaleza de su propio temple. **Bienvenidos al Masters.**

*#Perpetual*



OYSTER PERPETUAL  
DAY-DATE 40



EL MASTERS  
AUGUSTA NATIONAL GOLF CLUB  
DEL 7 AL 10 DE ABRIL DE 2022





# Hicimos de lo especial, algo exclusivo.

## Nuevo Panamera Platinum Edition. Creado con pasión.

De la combinación entre elegancia, confort, lujo, diseño deportivo y un equipamiento muy completo, solo puede resultar algo excepcional.

Rendimiento en consumo de combustible Versión Panamera Platinum Edition: Consumo de combustible: En ciudad 10.1km/l | En carretera 15.3 km/l | Combinado 11.9 km/l | Emisiones CO<sub>2</sub> combinadas: 197.2 g/km.

Para mayor información sobre nuestros vehículos, versiones, equipamientos y precios, consulta a tu Distribuidor autorizado Porsche en la República Mexicana, o visita [www.porsche.com/mexico](http://www.porsche.com/mexico) o comunícate al **800 707 7243**.



PORSCHE

EN PORTADA

## PODEROSAS E INFLUYENTES

Este año, 66 de las 100 mujeres más poderosas están al frente de sus respectivos negocios.

# LAS 100 MUJERES MÁS PODEROSAS DE LOS NEGOCIOS

## 96

EXCLUSIVA

### UNA ALSEA MÁS DIGITAL

La apuesta con la que el operador de restaurantes quiere dejar atrás los estragos de la pandemia, según Fernando González, su nuevo CEO.

## 102

CRECE LA COMPETENCIA

### MÁS ALLÁ DE LOS FAW

Las marcas chinas de autos en México quieren consolidar el paulatino crecimiento que han experimentado desde 2016.



## PULSO

13

### DEUDA LABORAL POCO PARA MUCHOS

La pandemia merma la cantidad y la calidad de los empleos.

16

### A PAGAR MAÑANA

El daño silente de tomar dinero de la Afore en tiempos de crisis.

## POLÍTICA

19

### 'QUÉDATE EN MÉXICO'

#### EL EMBUDO MIGRATORIO

Las ciudades fronterizas lidian con los migrantes que regresan desde EU.

## NEGOCIO

27

### LA HORA DEL VINO

#### INDUSTRIA CON EQUILIBRIO

Las vitivinícolas trabajan para tener NOM y aumentar el enoturismo.

30

### EL COLOSO LOGÍSTICO

El negocio multisectorial que CPKC quiere aprovechar en Norteamérica.

32

### UNOS VANS MÁS TRICOLORS

El plan de la marca para no depender del suministro asiático.

34

### MÁS ALLÁ DE BAILLÈRES

El futuro del imperio que edificó el empresario mexicano.

## VALOR

41

### UN UNICORNIO GRIS

#### DE SÃO PAULO A NY

Las dudas sobre Nu, el neobanco brasileño, nublan su salida a bolsa.

44

### CUANDO MENOS ES MÁS

La crisis vuelve más atractivas a las empresas de baja capitalización.

## IDEAS

49

### EMPRESAS FAMILIARES

#### LA SUCESIÓN OBLIGADA

El beneficio de una transición generacional anunciada.

52

### EMPRESAS INCLUSIVAS

El efecto de reclutar a personas con discapacidad.

54

### CONVERSACIÓN CREATIVA

Una charla con Ingrid Avilés, gerente de Waze México.

## FUTURO

57

### GUERRA ARTIFICIAL

#### IA VS IA

Las ciberbatallas del futuro no requerirán de los humanos.

60

### BOTS ACAPARADORES

Los algoritmos ahora están del lado de los revendedores.

## LIFE AND STYLE

113

### RENOVAR EL GUARDARROPA

#### UN CAMBIO CON ESTILO

Los accesorios, fragancias y calzado deportivo que debes tener en mente.

## 120

### LETRAS NETAS

#### BÁRBARA ANDERSON

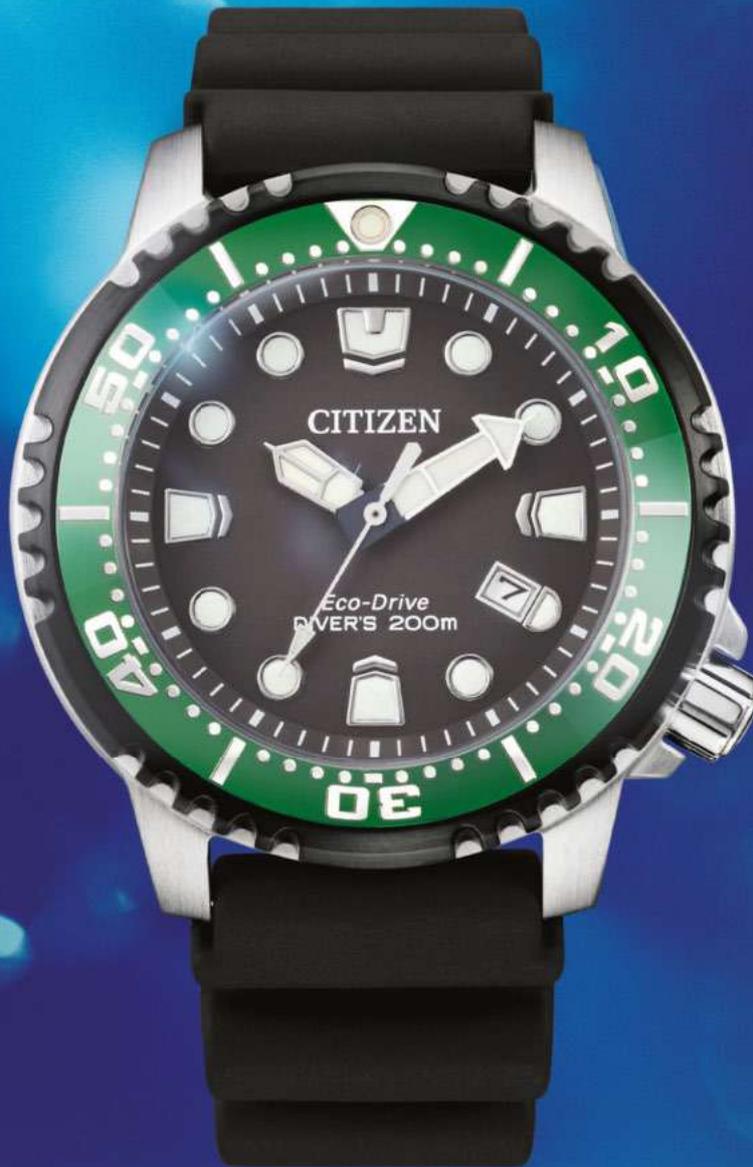
Las mujeres le salimos barato al gobierno

*Llevando tu pasión a lo más*

# PROFUNDO

 **PROMASTER**

PROMASTER DIVE



*Eco Drive | Poder con propósito*

LA FORMA SUSTENTABLE DE ALIMENTAR TU RELOJ - CON CUALQUIER TIPO DE LUZ.  
NO REQUIERE CAMBIO DE BATERÍAS.

**CITIZEN**

BETTER STARTS NOW

## EDITOR GENERAL

Gonzalo Soto  
gonzalo.soto@grupoexpansion.com

## EDITOR DE REVISTA Y RELACIONES EDITORIALES

Eladio González  
eladio.gonzalez@grupoexpansion.com

## EDITORIA DE EXPANSIÓN POLÍTICA

Mariel Ibarra  
eibarra@grupoexpansion.com

## EDITORIA DE REPORTAJES Y ESPECIALES

Purificación Lucena  
plucena@grupoexpansion.com

## JEFE DE REDACCIÓN E INFORMACIÓN

Alberto Verduco  
mario.verduco@grupoexpansion.com

## DIRECTOR COMERCIAL

Diego Alejo  
dalejo@grupoexpansion.com

## HEAD DIGITAL COMERCIAL

Cristhian del Ángel  
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

## INDUSTRY MANAGER

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

## LUJO, MODA Y BELLEZA

Luis Alarcón  
lalarcon@grupoexpansion.com

## SERVICIOS EMPRESARIALES Y REAL ESTATE

Édgar Córdova  
edgar.cordova@grupoexpansion.com

## MOVILIDAD, FINANZAS Y TECNOLOGÍA

Carolina Díaz Barriga  
carolina.diaz@grupoexpansion.com

## DIRECTORA DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN COMERCIAL

Alejandra Bustos  
alejandra.bustos@grupoexpansion.com

## BRANDED CONTENT

EDITORA  
Mildred Ramo  
mildred.ramo@grupoexpansion.com

## COEDITORIA

Irayda Rodríguez

## PROJECT MANAGER

Fernando Cortés

## DIRECTOR COMERCIAL DE RELACIONES INSTITUCIONALES

Fernando Ceballos  
fernando.cebillos@grupoexpansion.com

## DIRECTOR DE MARKETING Y TRANSFORMACIÓN DE NEGOCIO

René Flores  
rflores@grupoexpansion.com

## LÍDER DE MONETIZACIÓN

Karina Alanís  
aalanis@grupoexpansion.com

## COORDINADORA DE MOVILIDAD, FINANZAS Y TECNOLOGÍA

Rebeca Domínguez

## COORDINADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES Y REAL ESTATE

Ana Chávez  
achavez@grupoexpansion.com

## ACCOUNT MANAGER

Tania Cortés  
tcortes@grupoexpansion.com

## SUBDIRECTORES DE GOBIERNO

Carla Font  
cfont@grupoexpansion.com  
Víctor Enríquez  
venriquez@grupoexpansion.com

## EDITOR ADJUNTO DE LA REVISTA EXPANSIÓN

Víctor Lomelí  
victor.lomeli@grupoexpansion.com

## EDITORIA DE EMPRESAS

Ivet Rodríguez  
ivet.rodriguez@grupoexpansion.com

## REPORTEROS

Mara Echeverría, Nancy Malacara,  
Diana Nava, Juan Tolentino

## COORDINADORA DE TECNOLOGÍA

Eréndira Reyes  
ereyes@grupoexpansion.com

## REPORTEROS

Fernando Guarneros, Ginger Jabbour

## COORDINADOR DE POLÍTICA Y SOCIEDAD

Octavio Ortega  
oortega@grupoexpansion.com

## REPORTEROS

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

## EDITOR DE ECONOMÍA

Alejandro Bazán  
abazan@grupoexpansion.com

## REPORTEROS

José Ávila, Luz Elena Marcos,  
Dainzú Patiño

## EDITOR WEB

José Luis Sánchez

## REPORTERA DE INTERNACIONAL

Fernanda Hernández

## EDITORIA DE INTELIGENCIA

Rosalía Lara  
rosalia.lara@grupoexpansion.com

## ANALISTA DE INTELIGENCIA

Edmundo Sánchez

## HEAD DE OPERACIONES

Luis Lara  
luis.lara@grupoexpansion.com

## GERENTE DE TRÁFICO

Ana María Galindo

## COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Édgar Mora

## PRODUCCIÓN

Ulises Alarcón

## COORDINADOR DE PRODUCCIÓN DIGITAL

Javier Jasso

## POSPRODUCCIÓN DIGITAL

Diana Aguilar, Jesús González

## HEAD DIGITAL

Isabel Ferguson  
iferguson@grupoexpansion.com

## COORDINADORA DE ESTRATEGIA EDITORIAL

Pamela Vargas

## DISEÑADORA WEB

Itzel García Palacios

## MÁNAGER DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIA

Aldo Gutiérrez

## COORDINADOR DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIA

Omar Moreira

## COORDINADOR DE VIDEO HARD NEWS

Miguel Ángel Santa Olalla

## PRODUCTORA AUDIOVISUAL

Mónica Alfaro

## PRODUCTOR MULTIMEDIA

Adrián Moreno

## MOTION GRAPHICS

Nataly Camarena, Francisco Cedano  
Lima, Andrea Ortiz

## REALIZADORES DE VIDEO

Armando Gutiérrez, Zaira Gutiérrez,  
Miguel Ángel Montaña, Juan José Pérez, Ana Luisa Ramírez

## EDITORIA DE REDES

Karen Sixtos

## COMMUNITY MANAGERS

Sergio González, Alan Páez,  
Ana Rodríguez

## EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS

Rodrigo Olmos  
rolmos@grupoexpansion.com

## EDITOR DE ARTE

Óscar González

## EDITOR DE FOTO

Arturo Limón

## COORDINADORA DE FOTO SR

Betina García

## COORDINADORA DE FOTO WEB

Paola Hidalgo González

## COORDINADORA DE DISEÑO WEB

Evelyn Alcántara

## DISEÑADORAS WEB

Nayeli Araujo, Pamela Jarquín, Ana  
Paula Hernández Carrillo

## DISEÑADORES WEB

David Sánchez Fernández, Juan  
Salvador Buendía

## CORRECTORA DE ESTILO

Sandra Berrios

## CONTACTO DE VENTAS

ventas@grupoexpansion.com

Tel. 55 9177-4100 / 4300

## COORDINADORA ADMINISTRATIVA

Yrazema Almanza Yañez

## ASISTENTES

Carolina Aguilar Dorantes  
Nayelly Elizabeth Peña Reyes

## COLABORADORES

Andrea Acosta, Jesús Almazán, Diego Álvarez, Paulina Chávez, Josué de la Cruz, Anyúl Hinojosa-Peña, Luz Lozada, Makareno, Zony Maya, Alejandro Ramírez, Ramiro Vera, Isabel Zavala.



NO TE QUEDES FUERA  
**DEL MEJOR PROYECTO**  
DE SAN LUIS POTOSÍ

S.L.P. **The Park**® 78269

LA **MEJOR** UBICACIÓN EN SAN LUIS POTOSÍ



**LOCALES DESDE 50m<sup>2</sup>**  
**MÁS DE 80 MARCAS CONFIRMADAS**

## **APERTURA ÚLTIMO TRIMESTRE DEL 2022**

SHOPPING · DINING · ENTERTAINMENT

 **55-8106-0290**

[info.theparkslp@thorurbana.com](mailto:info.theparkslp@thorurbana.com)



**THOR/URBANA**  
LA VISIÓN DISTINTA

Un desarrollo de: **THOR/URBANA** / **GFA**  
LA VISIÓN DISTINTA

[www.thorurbana.com](http://www.thorurbana.com)  
 **TheParkSLP**  **@thepark.slp**

# UNA COMPAÑÍA MODERNA NO PUEDE NO SER FEMINISTA

**L**a mujer más poderosa de México no da entrevistas, pero sí da tequila frío con mandarinas miniatura, de las que se comen a mordidas con todo y cáscara, una botana de quesos y nueces, y una comida rica, sencilla, bien servida, como es su liderazgo.

En la terraza de su casa, en corto y en confianza, Laura Diez Barroso da también algunas opiniones: a las mujeres no se les paga el mismo sueldo ni se les dan las mismas condiciones laborales que a los hombres en una posición igual, y eso lo tenemos que cambiar sí o sí.

La número 1 de nuestro ranking está ocupada en hacer desaparecer la brecha salarial, uno de los asuntos que más ocupan a todas las que somos mujeres y trabajamos en este país. Es decir, más de 22.8 millones de personas (mujeres económicamente activas que registra el INEGI en el último trimestre de 2021).

No más trampas con Laura, porque la conversación con ella no fue *on the record*. Una vez más, prefirió no ser entrevistada ni fotografiada para nuestra edición anual de mujeres poderosas.

La presidenta del Grupo Aeroportuario del Pacífico aparece poco en público y declara rara vez. Se concentra en transformar, no en figurar. Será por eso que Santander, de cuyo consejo de administración es presidenta en México, está reconocida entre las empresas más avanzadas del mundo por el índice de Igualdad de Género Bloomberg 2021.

La consistencia de Laura Diez Barroso y de muchas de las mujeres que conforman este ranking está cambiando, poco a poco, la cara del entorno empresarial mexicano, y por lo tanto, la realidad laboral de las nuevas generaciones de hombres y mujeres, quienes ya ni siquiera discuten los conceptos de equidad en el trabajo. Simplemente lo dan por hecho. Una compañía moderna no puede no ser feminista.

Y aprovecho para hablar aquí de la marca 'Feminismo', que para muchos está desgastada. La sienten demasiado combativa, la relacionan con vandalismo

e irracionalidad. El mero concepto los excluye y, por lo tanto, les genera rechazo. Y esto a nadie conviene.

Pero no es así: un feminista es simplemente "una persona que cree en la igualdad social, política y económica". Es decir, cualquiera que tenga algo de educación y sentido

de realidad. La definición actualizada es de la gran Chimamanda Ngozi (*Todos deberíamos ser feministas*, texto obligado –y muy disfrutable– de solo 40 minutos; y para los flojos de la lectura hay la versión TedTalk que dura 29:54).

Por eso en *Expansión* nos tomamos tan en serio el asunto. Porque nuestra comunidad son los líderes que sí se quieren enterar, los que emulan las buenas prácticas de las compañías incluyentes porque quieren sus buenos resultados de negocio, los que asumen responsabilidad en las vergonzosas diferencias, los que entienden por qué a veces las cuotas o mínimos de participación no son deseables pero sí necesarios todavía.

En *Expansión* nos vamos acostumbrando a hablar cada día más con mujeres poderosas en todas las industrias. Y lo celebramos.

Desde la óptica de *Expansión Mujeres*, que por cierto no es para mujeres, sino sobre mujeres, trabajamos en la normalización del tema, porque creemos que la diversidad deriva en una economía más sólida, y por lo tanto, en un mejor país.

Esta edición de marzo de 2022 confirma que avanzamos en muchos sentidos, sin embargo, aprovecho para recordar que hay varios retos pendientes. Dejo tres para no soltar: el golpe de la pandemia pegó de forma desigual a unos y a otras, la brecha salarial sigue muy abierta y las políticas públicas se están quedando en el olvido.

Haríamos mal en dormirnos en los laureles de los listados de homenaje. Hay mucha chamba que hacer todavía.

**Blanca Juana Gómez Morera**

CEO de empresas de Contenidos  
Grupo Expansión



# MONEX

Lleva tu empresa hasta  
donde habías pensado

Porque nos renovamos para hacerte llegar más lejos, con asesoría especializada, presencia en los principales centros financieros y servicios de clase mundial. Con más de 36 años de experiencia, elegimos brindarte agilidad financiera para seguir impulsándote.

Mantente ágil

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

 @GrupoFinancieroMonex

 @monexanalysis

# EL ARQUITECTO DE LOS AEROPUERTOS

Francisco González Pulido ha creado obras que acogen a millones de viajeros, pero el diseño de Santa Lucía le ha dejado un amargo sabor de boca.

POR: Diana Zavala

**F**rancisco González Pulido ha construido su carrera mirando hacia el cielo. Es uno de los pocos arquitectos del país que se ha hecho experto en la construcción de aeropuertos pensados para millones de personas. Ha hecho proyectos que se han desarrollado desde Tailandia hasta Estados Unidos, pasando por Alemania, con una escala atropellada en Santa Lucía, Estado de México.

El arquitecto diseñó la nueva terminal aérea que ha sido planteada por la nueva administración federal como la solución a la saturación de la Ciudad de México, sin embargo, de sus ideas se verá poco.

“De Santa Lucía estoy completamente decepcionado, porque llego con una experiencia importante para aportar mucho a un proyecto estratégico para el futuro del país y no lo entendieron, hicieron cambios muy fundamentales que, para mí, son difíciles de aceptar, no los reconozco”, dice.

Lo único que queda de la idea que planteó es el cascarón, explica, lo que se convierte en el punto más fuerte del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA) porque permitirá que su expansión sea más sencilla.

“Hice un plan maestro para hasta 160 millones de pasajeros, que actualmente no maneja ningún aeropuerto del mundo (hasta antes de la pandemia, el Hartsfield-Jackson de Atlanta era el aeropuerto con más tráfico: 100 millones de pasajeros por año), esa es la capacidad de crecimiento extraordinario que tiene Santa Lucía. La primera etapa con la que comenzarán es con 20 millones a 54, que sería la duplicación del edificio a modo espejo,



**CAMBIO.** Para el arquitecto, la tecnología facilitará la creación de aeropuertos con mejores amenidades.

después vendría la extensión de los dos edificios para 84 millones y luego la posibilidad de hacer terminales satelitales para llegar a 160 millones”, explica el fundador de FGP Atelier.

Las autoridades han hecho previsiones ante el potencial de la terminal. En 2019, por ejemplo, la Secretaría de Desarrollo Territorial y Urbano (Sedatu) declaró que 749 hectáreas aledañas a la base aérea militar de Santa Lucía eran territorio nacional, para usarlas para obras posteriores.

Pero más allá de esto, no queda mucho del diseño de González Pulido: “La figura se ha respetado, la de la terminal lineal con el terminal al centro, su geometría. Eso se tenía que respetar porque la profundidad del aeropuerto está determinada por factores técnicos muy específicos, entonces no cabían modificaciones”.

## LO QUE NO FUE

La cubierta, uno de los elementos más comentados de lo que se conoce del AIFA por ser visiblemente metálica, se había

“**EN SANTA LUCÍA SE HICIERON CAMBIOS MUY FUNDAMENTALES QUE, PARA MÍ, SON DIFÍCILES DE ACEPTAR.**”

Francisco González Pulido, fundador de FGP Atelier.



**HUELLA.** El líder de FGP Atelier es coautor del estadio de béisbol del equipo Diablos Rojos, en la Ciudad de México.

**GLOBAL.** El despacho también está detrás del Shenzhen Gate, en China, un edificio de usos mixtos de 140,000 m<sup>2</sup>.



planeado para edificarse con otros materiales y en estructura piramidal para conectarlo con lo vernáculo.

Los interiores, materiales y acabados tampoco se apegaron al diseño original, así como las cubiertas de acceso al aeropuerto, que consistían en un material textil de alto rendimiento que les daba transparencia.

La ahora llamada ‘Plaza Mexicana’ mantuvo sus dimensiones (más grande que el Zócalo de la Ciudad de México), pero se dejó a un lado la arquitectura de paisaje propuesta, señala el líder de FGP Atelier.

## TERMINALES IDEALES

Desde la perspectiva de Francisco González Pulido, los aeropuertos modernos deben tener tres elementos fundamentales: el primero, una zona de documentación más automatizada, que a su vez permita que sean más pequeñas.

“Y creo que en algún punto van a desaparecer. Vas a poder documentar desde tu teléfono, poner tu maleta en un carrusel y se acabó. Es interesante cómo la arquitectura va a cambiar los recorridos operativos y funcionales”, explica el también arquitecto diseñador del aeropuerto O’Hare en Chicago.

La segunda evolución son los pasos de seguridad, en donde también la tecnología está facilitando su uso. Con la utilización de sistemas biométricos y escaneos, habrá más certidumbre sobre la entrada y salida de objetos y pasajeros, al mismo tiempo que se reduce el tiempo de revisión.

Esta reconfiguración de espacios operativos permitirá la expansión de las amenidades y de las zonas comerciales. “Serán más grandes porque ahora se llegará a una ciudad en donde habrá entretenimiento para niños, salas de cine, jardines, lugares para masajes y dormir”, comenta.

“Los aeropuertos son máquinas, no edificios. Primero se debe resolver un problema técnico de forma muy racional, pero también muy intuitiva y pragmática. Y al pensar en la arquitectura, se debe tener una fusión perfecta con lo poético e icónico”, detalla.



Great Culture to Innovate  
certifica a aquellas empresas  
**capaces de innovar** a través  
del desarrollo de su gente.

LAS EMPRESAS  
**INNOVADORAS**  
DE MEXICO

EXPANSION

GREAT CULTURE  
TO INNOVATE

# CERTIFÍCATE

Y forma parte de las Culturas más **Innovadoras**



**GREAT CULTURE  
TO INNOVATE®**

**CERTIFICATE  
2022  
México**

**¡ CONTÁCTANOS !**

[contacto@gctionline.com](mailto:contacto@gctionline.com)

 [gcti.mx](https://www.instagram.com/gcti.mx)  [GCTIMx](https://www.facebook.com/GCTIMx)  [Great Culture to Innovate](https://www.linkedin.com/company/great-culture-to-innovate)

**EMPLEO PRECARIO.** Los jóvenes tienen grandes dificultades para encontrar trabajo. Y los que lo consiguen, sufren condiciones muy malas.

# PULSO



## DE LA BRECHA AL ABISMO LABORAL

La economía carece de la capacidad para garantizar que cada año se incorporen al mercado laboral 2.5 millones de jóvenes egresados de las escuelas.

**POR:** Luz Elena Marcos

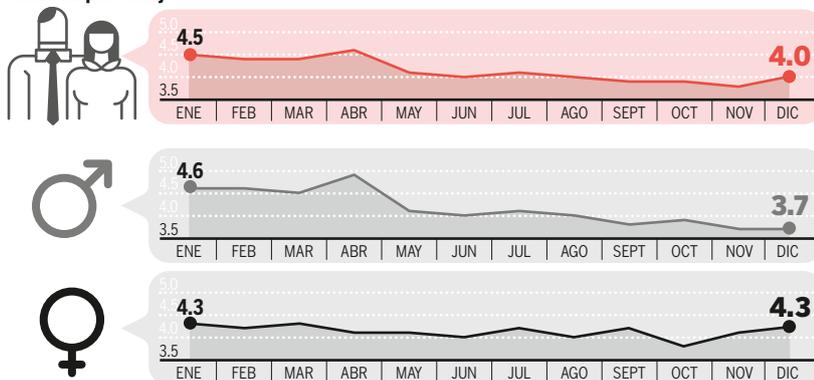
**L**o peor de la pandemia de covid parece haber quedado atrás. Sin embargo, los estragos que ha dejado en la economía mexicana estarán presentes durante años. Uno de los principales problemas, y que puede tardar más en solucionarse, está en el mercado laboral para los jóvenes: cerca de 2.5 millones de mexicanos que cada año egresan de las universidades y las escuelas técnicas tienen cada vez más dificultades para insertarse en la economía formal.

El empleo nacional, si todo fuera bien, debería registrar ese crecimiento de 2.5 millones de afiliados nuevos al Seguro Social. Pero la realidad es muy distinta: el año pasado, se dieron de alta apenas 846,416

## MÁS DESEMPLEO ENTRE LAS MUJERES

Tasa de desocupación mensual respecto a la población activa.

Cifras en porcentaje



FUENTE: INEGI, datos de 2021.

puestos de trabajo. Y esta cifra ni siquiera indica necesariamente la creación de nuevas plazas. “El Seguro Social es una variable totalmente diferente al empleo, porque sus cifras son de afiliación. Es como la membresía de un club donde nos dicen cuántos miembros nuevos hay, pero no es empleo, porque muchos de los nuevos empleados están en la informalidad y muchos de los nuevos afiliados al Seguro Social tampoco son nuevos empleos”, explica Luis Foncerrada, economista en jefe de la American Chamber of Commerce de México (AmCham).

Este economista comenta que en el país existen tres grupos de personas que requieren empleo: los desempleados que buscan activamente un puesto de trabajo; los que no tienen empleo y no lo buscan; y los subempleados, es decir, quienes solo trabajan pocas horas a la semana, pero que podrían hacerlo por más tiempo.

Del lado de los desempleados que no están buscando trabajo, no es necesariamente que no quieran trabajar. Puede que ya hayan buscado un puesto, pero las condiciones que les ofrecen son muy malas, con bajos salarios o nulas prestaciones. La Encuesta Nacional de Egresados (ENE) de 2021 señala que el 43% de los egresados universitarios en el país obtuvo un salario de entre 3,000 a 8,000 pesos mensuales en su primer empleo, 3% menos que los montos registrados en 2020. Y el 44.9% de los egresados dijo haber carecido totalmente de prestaciones.

Tener un empleo, sobre todo, si es en la informalidad, no implica que se salga de la pobreza o la precariedad. El número de personas que labora en el país y que obtiene

ingresos inferiores a lo que cuesta la canasta básica alimentaria (1,212 pesos al mes) pasó de 37.3% en febrero de 2020 a 44.5% en septiembre de 2021, indican cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval).

Entre los cerca de 17 millones de personas que no tienen empleo, según datos del INEGI, existe un factor que impide su rápida incorporación al mercado laboral: la educación. Alberto González, jefe de la unidad de México y Costa Rica del Departamento de Economía de la OCDE, comenta que la educación, el combate a la informalidad laboral y la inversión son los tres grandes retos internos que enfrenta el país para los

siguientes años. “Vemos que hay necesidades de gasto público crecientes. Y creemos que la manera de responder a esas necesidades es incrementar los ingresos tributarios. Para México, vemos que hay espacio para hacerlo ampliando las bases tributarias. No creemos que sea necesario incrementar los tipos impositivos, pero sí se puede recaudar más reduciendo las exenciones fiscales y reforzando impuestos, como el predial y la tenencia”.

Es un problema urgente. Al Estado le faltan recursos para cubrir todas las necesidades del país, y la política de austeridad no puede lograr un crecimiento de largo plazo. En este contexto, el gobierno ha reducido el presupuesto destinado a actividades claves, como la educación pública y la investigación, lo que ha provocado la suspensión de programas y capacitaciones que, a su vez, merman la creación de talento. “No estamos generando ni los técnicos que se necesitan ni estamos dando la capacitación técnica que se requiere. La calidad de las universidades deja muchísimo que desear porque se han reducido los recursos”, destaca Foncerrada.

### ¿HAY SOLUCIÓN?

Los especialistas consideran que es necesario que la iniciativa privada también sea más

activa a la hora de contratar jóvenes, sobre todo, aquellas que tienen algún distintivo de responsabilidad social.

El problema es que el gobierno no ha invertido lo suficiente, y por ello la iniciativa privada tampoco ha desembolsado recursos. “Si no hay inversión pública, es muy difícil que se dé también la privada, porque la inversión pública significa comunicaciones, carreteras, puertos, aeropuertos, hospitales, escuelas y fibra óptica, y eso permite incrementar la productividad de todo el país”, destaca Foncerrada.

El economista de la AmCham aclara que existen oportunidades para reactivar la economía y generar más empleos, pero no será fácil. “Podemos aprovechar algo de tecnología o de capital, pero no para seguir exportando mano de obra barata, sino para exportar cada día más tecnología y productos con mayor valor agregado. Ahí es donde debemos buscar más talento y más inversión en manufacturas más sofisticadas”, afirma. “Requeriríamos 10 o 15 años para lograr niveles suficientes. El problema es la calidad de vida de nuestra gente: si nos atrasamos más en no tener certeza jurídica, en no tener inversión, los pobres van a seguir aumentando y los salarios se van a seguir deteriorando”.

44.5%

de los trabajadores del país obtiene ingresos por debajo de la canasta básica.



LOS VIAJES DE NEGOCIO  
EXITOSOS ESTÁN DONDE  
DEBES ESTAR

Galería Plaza San Jerónimo



GALERÍA PLAZA

Reserva ahora y obtén:

**15%** DTO.  
EN HOSPEDAJE

**15%** DTO.  
EN ALIMENTOS Y BEBIDAS

**10%** DTO.  
EN SERVICIOS ADICIONALES

Llama al: **800.2.BRISAS**  
[brisas.com.mx](http://brisas.com.mx)



Galería Plaza Irapuato



Galería Plaza Reforma



Galería Plaza Veracruz

**PRÓXIMAMENTE: GALERÍA PLAZA MONTERREY**

GRUPO BRISAS

*Preferred*<sup>™</sup>  
HOTELS & RESORTS

Vigencia al 30 de marzo de 2022. Válido para viajar desde el momento de la reservación y hasta el 31 de diciembre de 2022. Sujeto a disponibilidad. No aplica con otras promociones y aplican restricciones por propiedad. No aplica para grupos. Tarifa no comisionable. Sólo al reservar en canales directos de Grupo Brisas.

# AYUDA INUSUAL... Y PROBLEMÁTICA

Los trabajadores que perdieron su empleo por la pandemia acudieron a su Afore. Esto ha reducido el dinero destinado a su retiro.

POR: Luz Elena Marcos

**P**an para hoy, hambre para mañana. En resumen, esto es lo que ha ocurrido en la pandemia con las Administradoras de Fondos para el Retiro. Las Afores fueron diseñadas para que los trabajadores pudieran contar con un ingreso seguro en el momento de jubilarse. Sin embargo, ante una crisis económica como la que ha vivido el país a causa de la pandemia, se han convertido en otra cosa: un recurso de emergencia frente al desempleo. En México no existe un seguro de desempleo, pero la ley ofrece una alternativa que en realidad perjudica el futuro del trabajador: Las Afores están obligadas a entregar a los trabajadores una parte de su ahorro en caso de que se queden sin trabajo y tarden en reinsertarse en el sector productivo. El monto máximo a retirar equivale a 90 días de salario base de cotización, y solo se puede hacer cada cinco años.

En 2021, las Afores tuvieron que hacer un desembolso récord por motivo de desempleo, con un total de 22,066 millones de pesos, 10% más que en 2020, señalan cifras de la Consar. También hubo aumentos en el número de retiros, pues pasaron de 1.8 a dos millones en ese periodo. Las Afores que registraron la mayor salida de recursos por ayuda de desempleo durante el año pasado fueron Afore Coppel, Afore Azteca, XXI Banorte, Citibanamex y Sura.

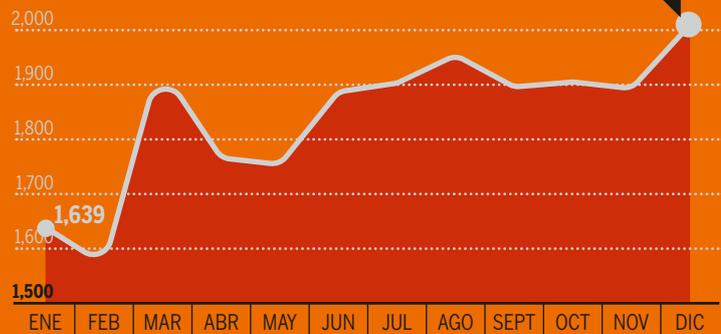
Sin embargo, los trabajadores que se decidan por esta medida están sacrificando semanas de cotización, por lo que recibirán una pensión inferior cuando se retiren. Ante ello, es recomendable que las personas opten por el ahorro voluntario una vez que regresen al mercado laboral para poder resarcir el tiempo y los recursos perdidos.



## RETIROS HISTÓRICOS

En 2021, los retiros por desempleo fueron 10% superiores a los de 2020.

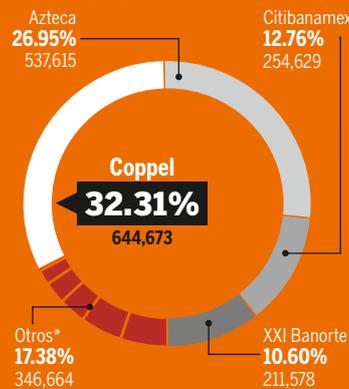
Millones de pesos



## TRABAJADORES

Cada vez son más los que piden ayuda de su Afore.

Total de personas que retiraron recursos: 1,995,159

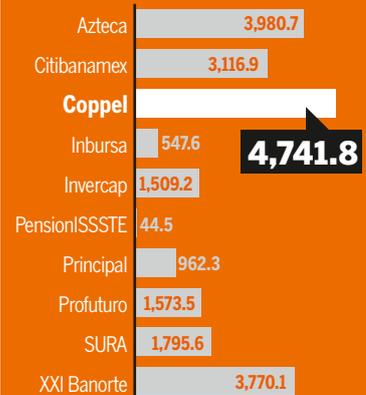


\*Invercap: 5.16% (102,956), Sura: 4.80% (95,729), Profuturo: 3.08% (61,386), Principal: 2.45% (48,782), Inbursa: 1.76% (35,214) y PensioniSSSTE: 0.13% (2,597).

## RETIROS POR AFORE

Las líderes en retiros fueron Coppel, Azteca, Banorte, Citibanamex y Sura.

Cifras en millones de pesos



FUENTE: Consar, datos de 2021.

# EN EQUIPO SOMOS MÁS FUERTES.

ENLACE NEGOCIOS AVANZADA



**Sin comisiones, sin membresía  
y sin saldo mínimo  
+ Banca Electrónica GRATIS.**

**Además, contrata una terminal punto de venta  
sin comisiones, con tasa única y un equipo sin costo.**

Oferta exclusiva en sucursal.

**Banorte está donde tú lo necesitas.**

Aplican restricciones. Vigencia de la promoción: 07/02/22 al 31/07/22. Productos operados por Banco Mercantil del Norte, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Banorte. Consulta términos, condiciones, comisiones, requisitos de contratación y detalles de la promoción en [banorte.com](http://banorte.com).

 **BANORTE**  
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

# mujeduría

PODCAST



**CONNIE  
LOSADA**  
CEO DE PFIZER  
MÉXICO



**BLANCA JUANA  
GÓMEZ MORERA**  
DIRECTORA  
DE EXPANSIÓN  
PUBLISHING



**NADINE  
GASMAN**  
PRESIDENTA DE  
INMUJERES



**GABRIELA  
WARKENTIN**  
COMUNICADORA  
Y ACADÉMICA



**JACQUELINE  
L'HOIST**  
DIRECTORA DE LA  
UNIDAD DE GÉNERO  
DE TV AZTECA



**ANA ELENA  
RUIZ**  
DIRECTORA EJECUTIVA  
DE TRANSFORMACIÓN  
E INVERSIONES  
ESTRATÉGICAS  
DE CITIBANAMEX

**EXPANSIÓN MUJERES**

ESCÚCHALO EN:

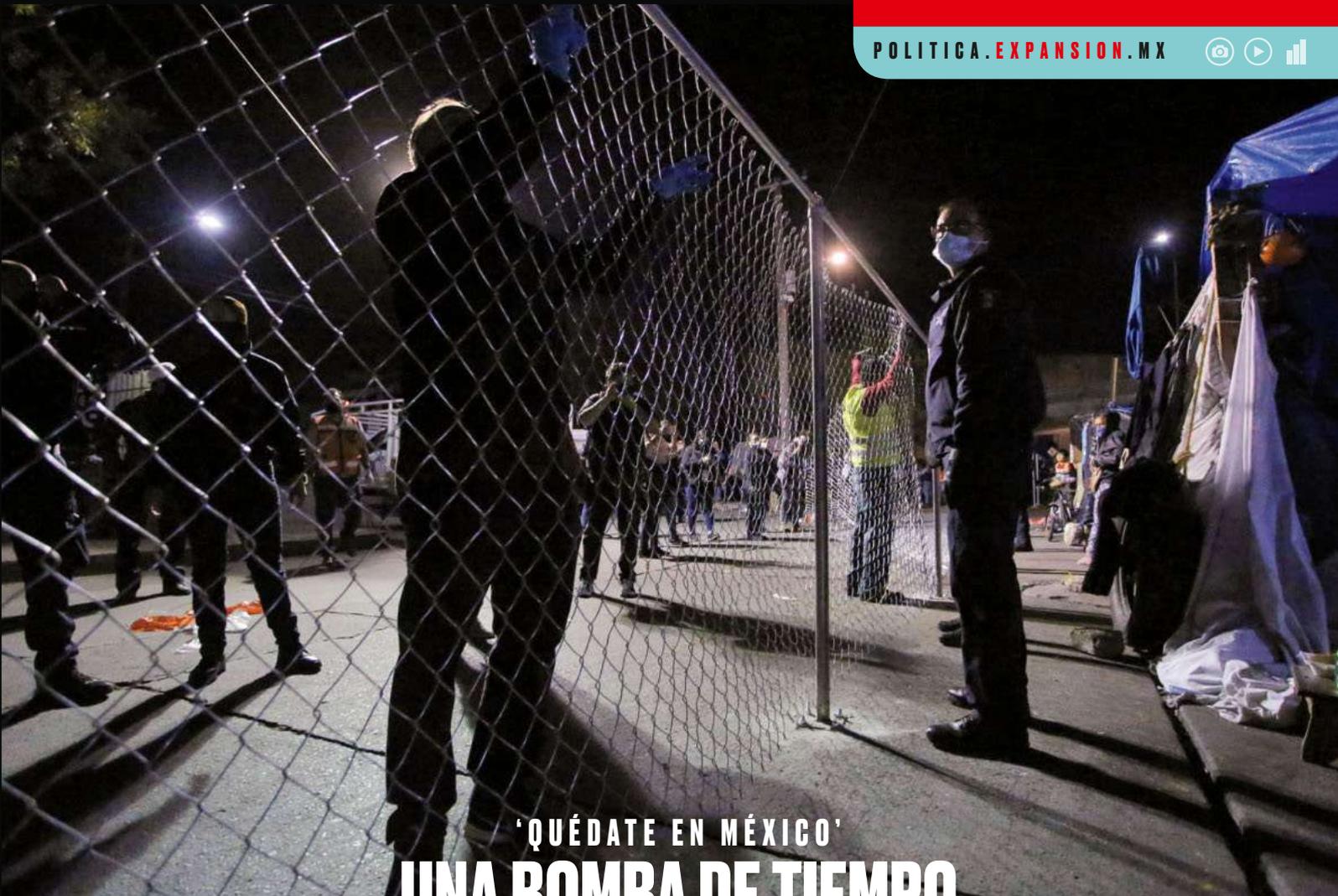


Presentado por

**citibanamex**

El Banco Nacional de México

**RETO.** Los migrantes no dejarán de llegar a México para permanecer en instalaciones rebasadas.



'QUÉDATE EN MÉXICO'

## UNA BOMBA DE TIEMPO PARA LAS CIUDADES FRONTERIZAS

El programa herencia de Donald Trump, y ahora pactado entre Biden y López Obrador, generará en 2022 saturación de albergues en las ciudades fronterizas de México.

POR: Lidia Arista

## A

tan solo unos metros de la línea fronteriza entre México y Estados Unidos se ubica el albergue San Juan Bosco, sitio que ha dado alimento y refugio a migrantes durante 40 años. Hondureños, salvadoreños, guatemaltecos, venezolanos y haitianos han comido y dormido en sus instalaciones; entre ellos, cientos de miles que el gobierno de Donald Trump ha enviado a tierras mexicanas a esperar que las autoridades estadounidenses les puedan otorgar asilo bajo los Protocolos de Protección a Migrantes (MPP, por sus siglas en inglés) o mejor conocido como 'Quédate en México'.

Por día, en la primera etapa que inició en enero de 2019, a ese albergue llegaban más de 50 migrantes; a tres años de distancia, el flujo se ha triplicado. Juan Francisco Loureiro, director del albergue, denuncia que la operación del 'Quédate en México' les ha generado un desafío combinado que apunta a convertirse en una bomba de tiempo: atender a los migrantes devueltos, dar techo a los mexicanos y alojar al flujo haitiano y centroamericano, todo, con escasos recursos.

"La frontera norte no se encuentra preparada. El gobierno de México y [el de] Estados Unidos llegaron a acuerdos, pero definitivamente quienes recibimos a los migrantes somos los municipios fronterizos y hasta ahora no hay apoyo del gobierno", dice en entrevista.

'Quédate en México' fue elaborado en la administración del republicano Donald Trump para que todos aquellos solicitantes de asilo que llegaran a Estados Unidos por su frontera sur pudieran ser devueltos a México a esperar la resolución de su caso en las cortes estadounidenses. El proceso, que podía incluir varias audiencias, tenía previsto que durara unos meses, pero en la realidad demora entre dos y tres años o más.

Inicialmente, el 'Quédate en México' fue implementado en San Ysidro, California, pero se fue ampliando

**ASEDIO.** En 2021 hubo dos millones de encuentros de la patrulla fronteriza con migrantes.



**COBIJO.** Algunos campamentos en la frontera se han convertido en la única opción para los migrantes.



**1.7**  
millones de migrantes detuvo en 12 meses la administración Biden.

a Calexico, El Paso, Laredo, Brownsville, Eagle Pass, San Luis y Arizona.

De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Migración (INM), durante el primer año del programa enviaron a tierras mexicanas a 62,144 migrantes y se dieron 22,439 reingresos de quienes buscaban asilo en Estados Unidos. Sin embargo, organizaciones como Human Rights Watch estiman que el gobierno de Trump mandó a unos 71,000 solicitantes de asilo a México.

A la llegada de Joe Biden a la presidencia de Estados Unidos, el 20 de enero de 2021, el 'Quédate en México' fue suspendido y en junio, el secretario de Seguridad, Alejandro Mayorkas, lo canceló. Sin embargo, el 14 de agosto, el juez Matthew Kacsmaryk ordenó reanudar bajo el argumento de que el gobierno de Joe Biden no consideró "los beneficios del programa".

Entonces, entre las administraciones de Biden y López Obrador negociaron la reactivación, lo que sucedió el 2 de diciembre del año pasado; acordaron dar más recursos a albergues, aplicar vacunas contra el covid a los solicitantes y que los procedimientos se concluyan dentro de los seis meses del



◀ **DESAMPARO.** La mayor parte de los albergues no pertenece a la estructura del gobierno, por lo que solo reciben donativos.



**CARENCIAS.** El uso de instalaciones inadecuadas es una constante.

retorno de un migrante a México, entre lo más destacado.

A pesar de que el programa representa un escenario adverso para los migrantes, este no ha frenado la intención de miles por llegar a Estados Unidos; el año 2021 cerró con unos dos millones de encuentros de los agentes de la patrulla fronteriza con migrantes.

### SATURACIÓN DE ALBERGUES

Juan Francisco Loureiro narra su preocupación por la cantidad de migrantes que van a recibir durante el año 2022 por



**UNA POLÍTICA SECURITISTA DE LA MIGRACIÓN NO FUNCIONA, ESO ESTÁ PROBADO; LO ÚNICO QUE LOGRA ES ALIMENTAR LAS REDES DE TRÁFICO DE PERSONAS, PONIÉNDOLAS EN RIESGO.**

Jeremy MacGillivray, jefe adjunto de la Organización Internacional para las Migraciones.



**TENEMOS UNA CAPACIDAD COMO PARA 2,500 MIGRANTES CON LA RED DE ALBERGUES... SI SE DESBORDAN LOS ALBERGUES, VAMOS A HABILITAR UNA UNIDAD DEPORTIVA O DOS PARA DARLE REFUGIO A LOS MIGRANTES.**

Enrique Lucero Vázquez, director municipal de Atención al Migrante.



### ACUERDOS MÉXICO-EU PARA REACTIVAR 'QUÉDATE EN MÉXICO' EN 2022

**Más recursos** para albergues y organizaciones internacionales.

**Revisiones médicas** y vacunas contra covid-19.

**Concluir procedimientos de asilo** en un plazo de seis meses.

**Dar comunicación** con representantes legales.

**Transporte seguro** de y hacia los puertos de entrada.

**Solicitantes de asilo** pueden contar con permisos de trabajo en México.

**Acceso a la salud** en México.

**Mejores procedimientos en EU** para mejorar los principios de no devolución.

este programa y también por otros flujos migratorios.

“Nos hemos visto rebasados porque no nada más recibimos a las personas que son expulsadas, sino aquellas que se encuentran en tránsito por nuestra frontera con la intención de ingresar a Estados Unidos por el asilo humanitario, también a los que están regresando por el título 42 (quienes son sacados del país por razones de salud)”, comparte el director del albergue que opera con apenas 10 voluntarios para servir tres comidas al día.

En Tijuana, el escenario es similar; a esa ciudad han comenzado a llegar los primeros inscritos en el ‘Quédate en México’, cada 24 horas entran cinco solicitantes de asilo. Enrique Lucero Vázquez, director municipal de Atención al Migrante, afirma que en esa ciudad fronteriza hay una red de 25 albergues para atender a los extranjeros, la cual en enero ya reportaba que se encontraba “al límite”, por lo que en los próximos meses prevén instalar campamentos provisionales.

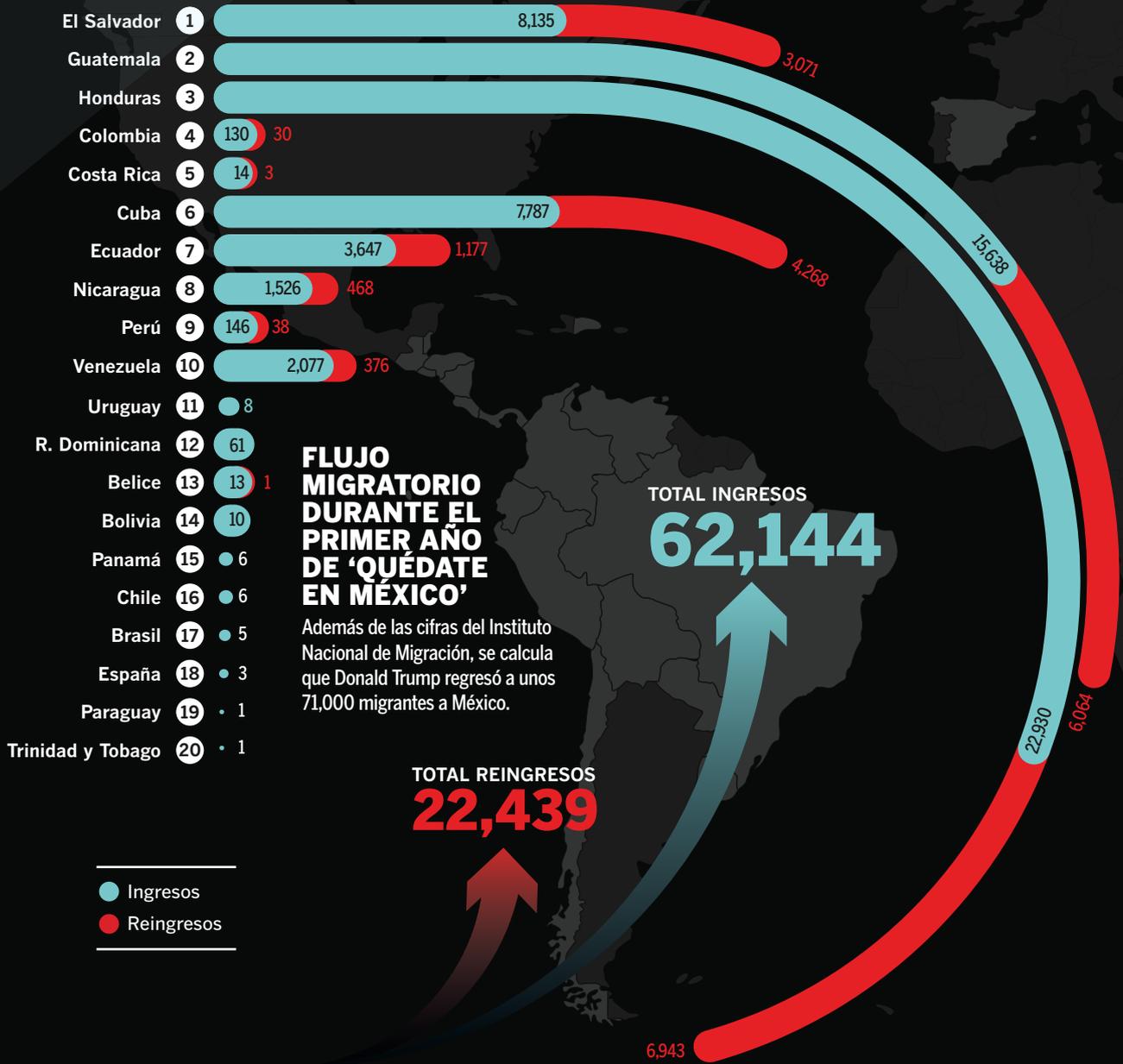
“Se nos está complicando porque somos punto de muchos flujos migratorios de diferentes contextos: están los retornados por el MPP, están los deportados masivos que siempre ha habido, los desplazados internos, el flujo de haitianos y las caravanas de Centroamérica”, refiere.

### EL CRIMEN ORGANIZADO LOS ACECHA

Al escenario de albergues saturados se suma el factor violencia. El presidente López Obrador ha reconocido que los extranjeros corren más riesgo en estados fronterizos que en el sur.

“Esa región está muy violentada; se habla de que es como un territorio en disputa permanente entre dos bandas, dos grupos; ahí, en toda esa región, además de armamento de alto calibre, utilizan las bandas uniformes militares y hay mucha agresividad”, dijo el 11 de febrero de 2021 en su conferencia de prensa.

Jeremy MacGillivray, jefe adjunto de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) México, asegura que la reactivación del ‘Quédate en México’ es un “paso



hacia atrás” porque se trata de un programa inhumano y contrario al derecho internacional, que pone en peligro a los migrantes.

“Desde su primera versión era claro que era una política negativa para las personas migrantes, las personas sufren, hay mucha incertidumbre, hay poco acceso a servicios, muchos casos de robos, violaciones, secuestros e, incluso, muertes que se dieron”, sostiene.

Como ejemplo de sus palabras, está la noticia de una camioneta con 19 cuerpos de migrantes calcinados en Camargo, Tamaulipas, localizada en enero de 2021.

José Israel Ibarra González, doctor en Estudios de Migración y consultor en Continente

Móvil, explica que no hay ninguna ciudad en la frontera preparada para atender a la cantidad de migrantes que llegarán al país y garantizarles su seguridad.

“Lo más grave es que muchas de estas personas vienen huyendo del crimen organizado, sin embargo, el crimen está pendiente de los albergues. Les han disparado a los albergues, los integrantes del crimen organizado se han metido porque los albergues del gobierno sí tienen protección, pero los civiles no la tienen”, sostiene.

### LA INCLUSIÓN COMO PROPUESTA

México es un país que vive todas las caras de la migración: es expulsor, receptor y se ha convertido en destino de migrantes.

## La mujer en la construcción

### La historia detrás del 8 de marzo

La lucha de los derechos laborales de la mujer se remonta a 1857, con el registro de una de las primeras huelgas conducida por féminas para mejorar las condiciones laborales y salariales. Pero fue hasta el 25 de marzo de 1911 que la lucha por el reconocimiento de los derechos de la mujer trascendió, cuando más de 120 mujeres, la mayoría migrantes, perdieron la vida en un incendio en la fábrica textil Triangle Shirtwaist en Nueva York.

El Día Internacional de la Mujer se conmemora desde 1911 aunque, fue hasta el 8 de marzo de 1975 cuando se oficializó por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas.

### México y la mujer en la construcción

En México, ha sido particularmente lenta la inclusión de las mujeres a sectores dominados por los hombres, para 2020 el sector de la construcción estaba dominado por el sexo masculino que representaba el 96.1% del total de los trabajadores mientras que las mujeres representaban el 3.9% (Fuente: ENOE tercer trimestre del 2020).

### Cambios positivos en la cultura de la construcción

Aunque la brecha de igualdad de género en la industria de la construcción sigue siendo muy amplia, cada vez más empresas suman mujeres a su equipo de trabajo que se integran no sólo en puestos administrativos, sino en aquellas posiciones que están en contacto directo en la supervisión de obra, especificación, ventas, etc. Si bien el camino es largo, existe una luz que cada vez se hace más evidente: la mujer toma una mayor relevancia en industrias que erróneamente antes se consideraban exclusivas del sexo masculino.

### Imperquimia y la mujer

En Imperquimia estamos orgullosos de romper esa brecha de género. El equipo comercial está liderado hoy en día por mujeres y contamos con un porcentaje de equidad de género 5 veces mayor al de la industria de construcción en puestos relacionados directamente con el servicio a nuestros clientes. Si deseas ser atendido por alguna de nuestras ingenieras, arquitectas o gerentes comerciales, entonces no dudes en acercarte a Imperquimia a través de nuestros medios de contacto. Ya sea desde un pequeño proyecto de remodelación hasta grandes obras, nuestro equipo de mujeres podrá asesorarte en cualquier etapa de tu construcción.

## Contacta a nuestras gerentes



**Denisse Marco**

Gerente  
de ventas  
corporativas

**Gabriela Gonzalez**

Gerente  
nacional  
de ventas



96

albergues para migrantes se tenían detectados hasta 2020 en México.



◀ VIOLENCIA. 72 migrantes fueron asesinados en San Fernando, Tamaulipas, en agosto de 2010.



▲ CAMBIO. Viajar en familia implica esperanza y riesgo para los migrantes.



AL ABRIGO. Comedores, albergues y casas del migrante forman la principal estructura de atención.

El 2021 se posicionó como el año con más peticiones de asilo. La Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados (Comar) recibió, entre enero y diciembre, 131,448 peticiones de refugio, la cifra más alta en la historia de esa institución.

Además, el INM reportó una cifra récord en la detención de migrantes. En 12 meses, capturó a 307,679 extranjeros, cifra que

superó la más alta registrada antes, en 2015, de 240,269.

En algunos estados del norte, los gobernadores han pensado en incluir a los migrantes en las actividades económicas. Como Marina del Pilar Ávila, gobernadora de Baja California, quien asegura que el estado tiene capacidad para darles empleo.

“¿Qué hacer? Incluirlos en la actividad económica y en la actividad social de nuestro estado. Baja California tiene mucho potencial; tenemos muchas industrias, tenemos empleos”, ofrece.

Adriana Minerva Espinoza Nolasco, subsecretaria de Asuntos Migratorios de la Secretaría General de Gobierno de Baja California, afirma que si bien ningún estado se encuentra totalmente preparado ante la reactivación del ‘Quédate en México’, en esa entidad fronteriza se han preparado para ofrecerles empleo, seguridad y acceso a servicios de salud.

“Estamos pensando en que la migración debe ser ordenada, brindar atención para que tengan una estancia digna. Baja California es un estado que ha crecido con la migración”, comenta.

En Tijuana, el gobierno municipal afirma que tienen hasta 11,000 vacantes para incorporar a los migrantes que están a la espera de su cita o que ya ven a México como país de destino.

Mientras las ciudades fronterizas se llenan con miles de migrantes, en Estados Unidos crece la dinámica de la devolución, lo que convertirá al ‘Quédate en México’ en un reto y, muy probablemente, en una bomba de tiempo para las autoridades mexicanas.

“ EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA ACTÚA DE MANERA IRRESPONSABLE AL ACEPTAR RECIBIR A ESOS EXTRANJEROS PARA QUE ESPEREN EN MÉXICO SUS AUDIENCIAS DE ASILO POLÍTICO SIN ESTAR PREPARADO.

Juan Francisco Loureiro, director del albergue San Juan Bosco en Nogales, Sonora.

”

LA LÍNEA QUE NOS UNE  **AEROMEXICO** 



# Nos merecemos volar con un nuevo aire

Recupera los momentos que quedaron pendientes y planea ese viaje a tu destino favorito

---

Forma parte de nuestro nuevo aire en [aeromexico.com/nuevoaire](https://aeromexico.com/nuevoaire)

**EXPANSION**

**THE MONEY**

*Night Show*

PRESENTADO POR:



**B|U|S|I|N|E|S|S  
C|L|A|S|S**

**MORIS DIECK**

**UNA FORMA  
DIFERENTE DE  
HABLAR  
DE DINERO**



**DISPONIBLE EN  
YOUTUBE Y  
FACEBOOK DE  
EXPANSIÓN.MX**



## LISTA PARA MADURAR

El sector vitivinícola aumenta la producción e impulsa sus proyectos turísticos con un objetivo en mente: incrementar el consumo de vino en México.

POR: *Mara Echeverría*

**T**iene una competencia dura. El vino no se encuentra entre las bebidas más demandadas por los mexicanos, pero quiere acortar las distancias. En los últimos cinco años, su consumo en el país aumentó de 450 mililitros a 1.2 litros por persona al año, de acuerdo con datos del Consejo Mexicano Vitivinícola (CMV). Pero la cifra está lejos de otros productores de la región, como Chile, donde el consumo se eleva a 14 litros anuales por persona. Y más alejado aún del de cerveza: cada mexicano consume alrededor de 68 litros al año, según Cerveceros de México.

Con este espacio para crecer y llenar más copas, el desafío hacia el futuro es incrementar la producción

para responder a la demanda local, que tiene un valor de mercado estimado en 2,468 millones de dólares.

La industria en México es joven, pero ya quiere madurar. Hans Backhoff, presidente del CMV y CEO de Monte Xanic, comenta que en los últimos 15 años la demanda de caldos nacionales ha crecido a doble dígito, aunque la producción actual no ha respondido a este incremento. De ahí que, en el mediano plazo, el primer paso sea duplicar las hectáreas de vid, para que pasen de 7,000 a 14,000 y, con ello, crecer la participación del producto nacional del 30 al 50% del mercado.

“Hay una evolución natural de la cultura del vino y hay países que tienen tradiciones muy largas. México no tiene esta evolución, pero la estamos creando. Cada quien pone un granito de arena, y esto nos va llevando a hacer mejores vinos, a producir a mayor escala, con menores precios y mayor eficiencia”, afirma Backhoff.

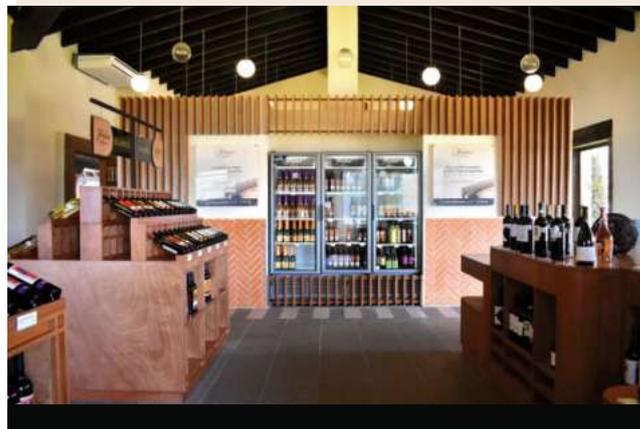
En el país hay 14 estados productores de uva, en los que se ubican cerca de 400 bodegas que producen 2.5 millones de cajas de vino por año. El objetivo es que, conforme aumenten la demanda y la producción, también se eleve el número de productores con miras a la consolidación del sector.

### GRECER CON EL TURISMO

Otra de las grandes apuestas es el enoturismo: ofrecer experiencias que permitan a los viajeros conocer las regiones, las bodegas y la producción de las etiquetas. En México existen seis rutas del vino, dos de ellas en Baja California, a las que se suman las de Coahuila, Aguascalientes, Querétaro y Guanajuato, mientras se afinan las de otros estados productores,

como Chihuahua, en donde algunas bodegas tienen ya sus puertas abiertas al público.

Este brazo de la industria, que representa hasta un 25% de los ingresos para algunas bodegas, fue muy golpeado por la pandemia. Paz Austin, directora general del CMV, comenta que el organismo trabaja ahora en la reactivación de eventos como las vendimias, fiestas que se celebran entre julio y agosto. Incluso se planea una en la Ciudad de México para el primer semestre del año. Los



### ► FREIXENET: VENDER VINO CON EL TURISMO

Freixenet ha sido una de las bodegas claves en el desarrollo del enoturismo en el país, desde que en 1999 abrió las puertas de sus cavas en Querétaro.

La empresa europea hizo equipo con los gobiernos locales y el resto de las bodegas del estado para desarrollar experiencias como la ruta del queso, el arte y el vino, que considera la visita a ocho vitivinícolas y una decena de queserías. “En Querétaro vamos adelantados en hospitalidad. La ventaja es en millas, porque aquí se ha construido mucho

el concepto de la cultura del vino o enoturismo, y esto nos ayuda muchísimo a fortalecer las marcas y los proyectos de las rutas”, dice Lluís Raventós, enólogo y director de Freixenet México. Sala Vivé fue su primer proyecto en el país. En esta finca se elaboran vinos espumosos con el método tradicional del champán francés. Aquí se puede visitar su cava de 25 metros de profundidad. Este negocio de hospitalidad genera el 25% de los ingresos en el país. En 2019, el año previo a la pandemia, cerró con 300,000 turistas.

**50%**

**del mercado es el objetivo que el vino nacional quiere alcanzar dentro del mercado en el país.**

productores, además, piensan enlazar las rutas del vino, como ocurre en la región del Bajío.

“El enoturismo es clave en varias regiones, donde es muy fuerte la derrama económica de esta actividad. Pensamos que tiene que ir de la mano con la producción de vino: una bodega sin enoturismo no puede existir. Los consumidores están buscando conocer nuevos lugares y debemos estar listos”, dice Elías Torres, presidente de la Asociación Uva y Vino de Guanajuato.

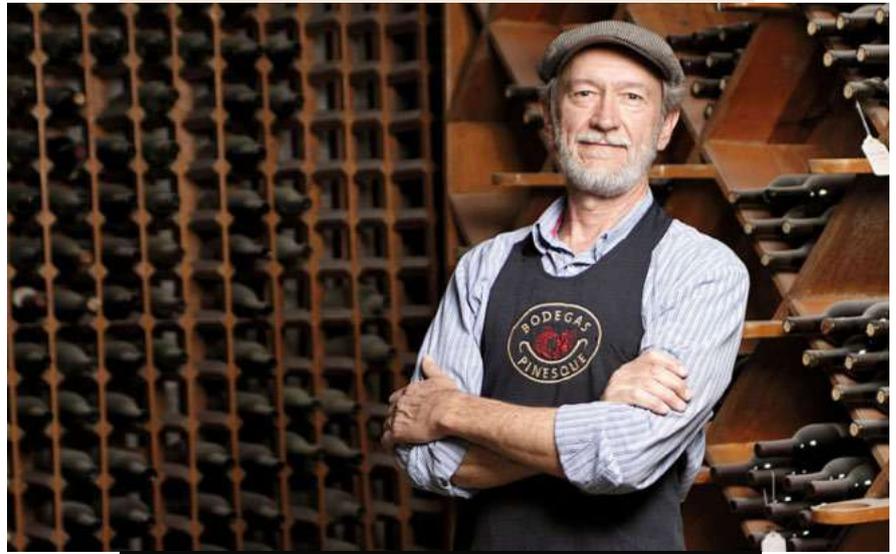
### LOS CAMBIOS QUE VIENEN

Con una industria que pretende consolidarse, las bodegas también impulsan medidas que les permitan competir en precio en las tiendas frente a otros países. Por ejemplo, buscan la reducción de la carga impositiva para los productores. En Baja California, el año pasado, el gobierno local condonó el pago del gravamen de 4.5% al vino, correspondiente al Impuesto Estatal a la Venta Final de Bebidas con Contenido Alcohólico.

A esto se suma la propuesta para la actualización del esquema de pago del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), para que este no se calcule por el precio final del producto, sino por el grado de alcohol que contiene cada bebida embotellada, una medida que aplicaría para todas las bebidas artesanales.

# 2.5

millones de cajas de vino nacional se venden en México al año, producidas por unas 400 bodegas.



## ► PINESQUE: DEMOSTRAR QUE SE PUEDE

Jorge Luis Ornelas, director de la bodega Pasado Meridiano y presidente del Sistema Producto Vid de Chihuahua, dice que los impuestos elevan el precio final del vino y dificulta la competencia con los importados, que llegan al mercado con un precio más bajo debido a los apoyos para la exportación en sus países. “Lo ideal sería que el IEPS desapareciera, es la única manera de competir. Debemos tomarlo como si fuera un alimento en lugar de una bebida con alcohol. Gravarlo por los grados de alcohol nos ayudaría mucho, pero lo ideal sería que consideren el vino como un alimento”, apunta.

El CMV también promueve la creación de una norma oficial mexicana (NOM) para el sector, pues ahora se apega a las reglas que aplican para todas las bebidas alcohólicas que se producen y venden en el país. “Queremos una NOM que lo simplifique todo y que nos lleve a regular la parte comercial, la de etiquetado, la parte técnica y, con ello, empezar a formar un bloque que proteja y promueva el vino mexicano como tal”, afirma Backhoff.

La industria no se detiene, y hay varias bodegas que impulsan el sector a base de hacer equipo y ganar medallas por la calidad de sus vinos a nivel internacional. Todo con un objetivo: que los vinos mexicanos tengan su lugar en las mesas del país y del mundo.

En 1992, Gilberto Pinocely y varios de sus amigos cercanos producían vino de forma artesanal: pisando la uva con los pies y utilizando un gato de auto para hacer una prensa y molerla. Hoy, Bodegas Pinesque ha ganado algunos de los premios internacionales más importantes del mundo vitivinícola. En 2009 inició su producción comercial y nació su primera etiqueta, 5 de Pinesque. Pinocely, ingeniero industrial, sabía que en Delicias, Chihuahua, se había producido vino en la década de los 50 sin mucho éxito. Cuando se acercó a entidades gubernamentales buscando

apoyo, obtenía como respuesta el recordatorio de este episodio de la industria. No se dio por vencido y, en 2010, produjo Noviembre, su segunda etiqueta.

La cosecha 2014 del 5 de Pinesque obtuvo un reconocimiento en el Concurso Mundial de Bruselas 2016 y, tras este galardón, comenzaron los llamados para llevar el vino a Cancún, Playa del Carmen y Michoacán. Desde entonces, la logística ha sido un desafío y la bodega alista el despliegue de pequeños almacenes para lograr cubrir los envíos en el país, un proyecto al que se sumará un servicio de compra en sus instalaciones, para

que recojan sus botellas en el aeropuerto del estado.

“Se pensaba que Chihuahua ya había fracasado, pero con los premios la gente comenzó a plantearse la idea de regresar a los vinos. En 2016 ganamos medallas en el concurso de Bruselas y fue cuando más bodegas locales empezaron a concursar. Y esto comenzó a generar mucho interés en el estado”, dice Pinocely.

La bodega es pequeña y procesa cerca de 35 toneladas de uva al año. Sus etiquetas se venden en algunos autoservicios y restaurantes, y se exportan a Texas, un mercado en el que ve una oportunidad para crecer.

## ► ENCINILLAS: TRANSFORMAR LA HERENCIA

En 1996, se plantó un pequeño viñedo junto a la capilla de la hacienda Encinillas para recrear el paisaje del lugar en 1648, cuando pertenecía a monjes franciscanos, quienes elaboraban vino para consagrar. Ahora, sus caldos han ganado reconocimientos en concursos internacionales y se han convertido en un referente en Chihuahua.

Esta bodega inició en 2006 con La Casona, un vino para el restaurante del mismo nombre, que pertenece al Grupo Hacienda Encinillas. El

caldo resultó de gran calidad y se abrió la puerta para hacer vinos para comercializar. Entre 2008 y 2009 se plantaron las primeras 34 hectáreas de viñedos y en 2010 se produjeron tres etiquetas que se sumaron a Casona.

En 2012, la etiqueta Asís ganó un reconocimiento en el concurso internacional de Bruselas y, un año después, el crecimiento a nivel nacional ya era un hecho. Fernando Mendoza, enólogo de Encinillas, detalla que en 2021 produjeron 150,000 botellas

y el crecimiento anual en ventas es de entre 15 y 20%. Y mientras este año planea mantener el ritmo y empezar con las exportaciones a Estados Unidos y Canadá, sus etiquetas van haciéndose un lugar en el mercado. “La publicidad que tenemos es de boca en boca y estamos en crecimiento constante” dice Mendoza.

Encinillas alista recorridos en sus instalaciones, además de su vendimia, en agosto, mientras orienta sus inversiones para expandir su capacidad productiva.

# EL NUEVO GIGANTE FERROVIARIO

CPKC, la compañía que emergió de la adquisición de Kansas City Southern por parte de Canadian Pacific, operará la primera línea ferroviaria directa en Norteamérica.

POR: Juan Tolentino

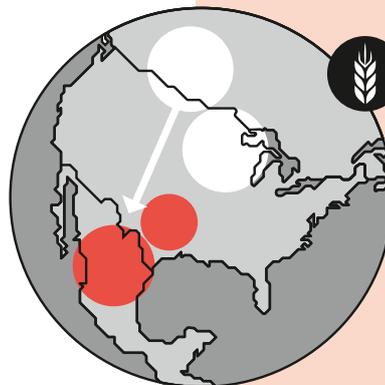
**T**ras meses de vaivenes y negociaciones, la fusión entre Canadian Pacific y Kansas City Southern –una transacción de 31,000 millones de dólares– es una realidad. Será un antes y un después para el sector en la región de Norteamérica.

El nuevo gigante, que llevará el nombre de CPKC, tendrá a su disposición más de 32,000 kilómetros de vías ferroviarias que conectarán los principales puntos logísticos de México, Estados Unidos y Canadá, con miras a atender industrias cruciales para la región, como la automotriz, la energética y los granos agrícolas.

Con ello, puertos de ambos extremos de Canadá, como Vancouver y Saint John, conectarán con la región del medio oeste estadounidense que, a su vez, llevará a otras paradas en el sur de Texas y Nueva Orleans, y alimentará los cruces fronterizos de Laredo y Brownsville hacia México, un componente clave de la fusión.

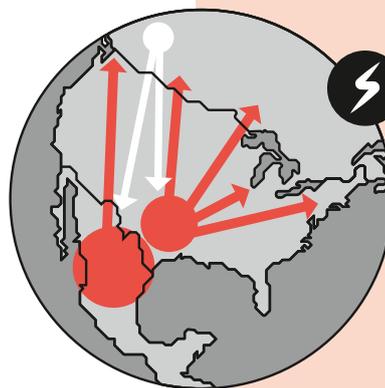
“Hemos tenido mucho éxito en crear una increíble franquicia transfronteriza entre Estados Unidos y México”, dice en entrevista Patrick Ottensmeyer, presidente y CEO de Kansas City Southern. “Hemos participado en el crecimiento del comercio entre los dos países, y nuestro negocio transfronterizo ha sido la insignia de nuestro portafolio durante varios años”.

A continuación, te presentamos algunos puntos claves de la nueva red ferroviaria que pretende impulsar el potencial del T-MEC para Norteamérica.



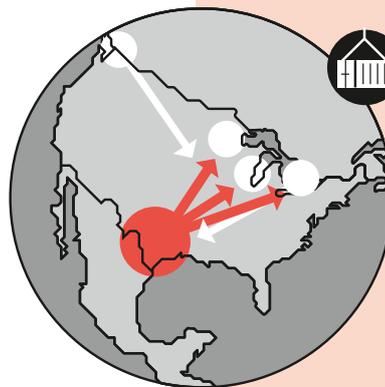
## GRANOS

Envíos en una sola línea para granos desde Canadá y el alto medio oeste para exportación al sur de EE. UU. y a México. En 2020 fue la mayor unidad de negocio de Canadian Pacific, concentrando 43% de sus ingresos.



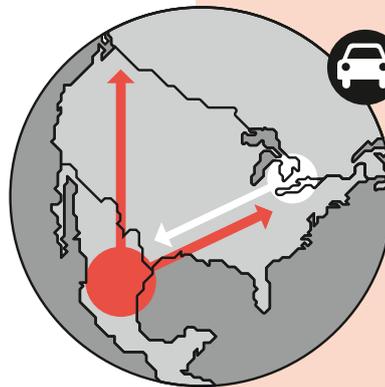
## ENERGÉTICA

El movimiento de productos petroquímicos, químicos y plásticos, así como de petróleo y derivados, fue en 2020 la mayor unidad de negocio de Kansas City Southern, concentrando en conjunto 36% de sus ingresos.



## INTERMODAL

Esta unidad de negocio consiste en el transporte de contenedores a nombre de líneas navieras, autotransportistas y otras compañías, y tiene un fuerte impulso del mercado transfronterizo entre México y Estados Unidos, así como desde Asia.



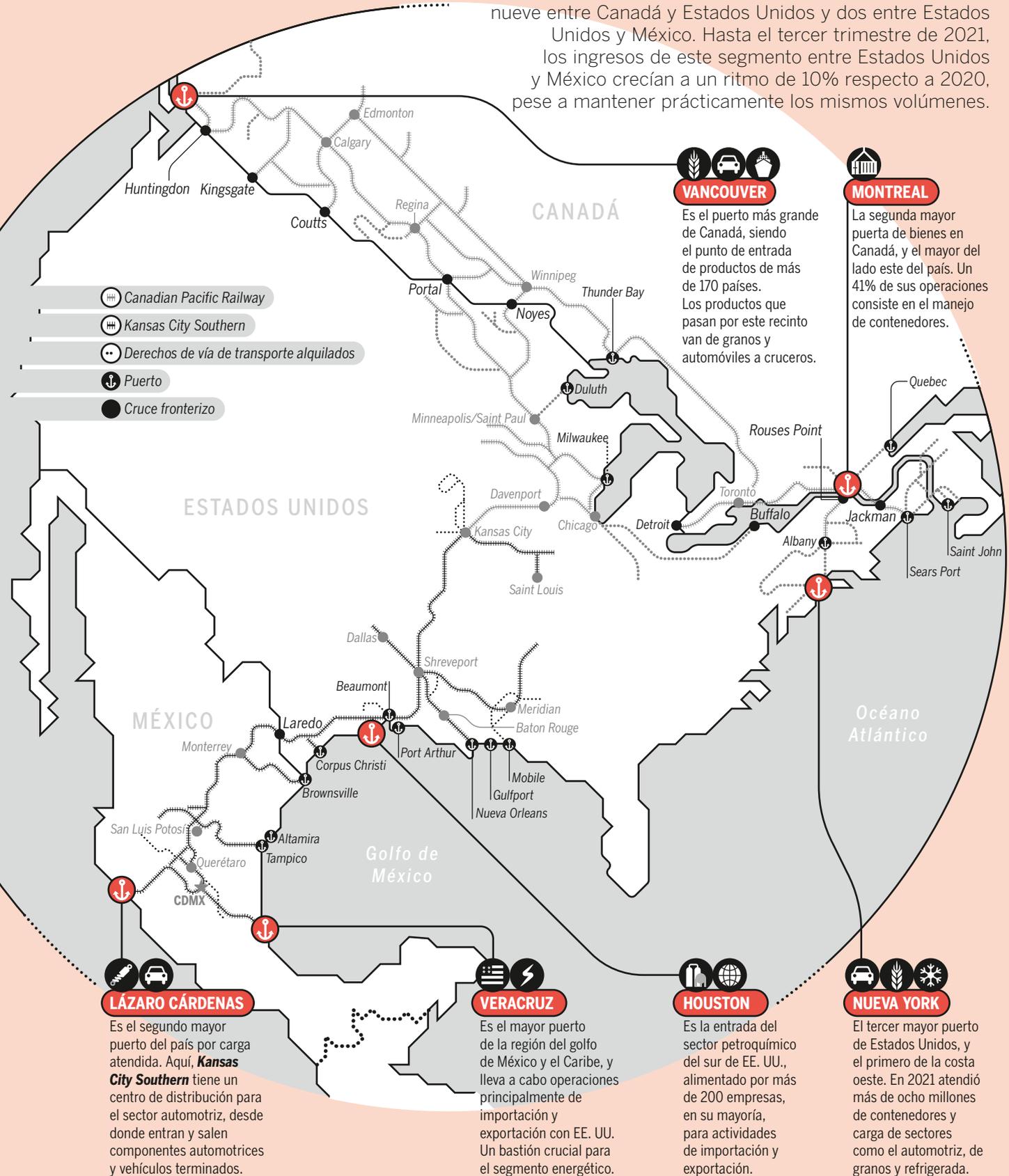
## AUTOMOTRIZ

El intercambio automotriz va desde componentes hasta vehículos finalizados, y atiende a plantas ensambladoras y distribuidores en toda la región de Norteamérica. En México, tiene su bastión en la región del Bajío, donde varias compañías han establecido su producción.

Océano Pacífico

# PUERTOS CLAVES

La nueva red ferroviaria contará con 11 cruces fronterizos, nueve entre Canadá y Estados Unidos y dos entre Estados Unidos y México. Hasta el tercer trimestre de 2021, los ingresos de este segmento entre Estados Unidos y México crecían a un ritmo de 10% respecto a 2020, pese a mantener prácticamente los mismos volúmenes.



# UNOS VANS MÁS MEXICANOS

La marca de calzado tipo Canvas y Skate quiere hacer de México un socio clave en su estrategia de diversificación de suministro y su plataforma insignia de manufactura avanzada.

POR: Gabriela Rivera

**D**avid Tichiaz tiene un aspecto relajado o al menos es lo que proyecta a la distancia.

Como General Manager de Vans Américas ha lidiado con los estragos que la pandemia ha dejado en las ventas, la producción y la distribución de una de las marcas de tenis casuales más conocidas. Ahora trabaja para tratar de cubrir los puntos ciegos que rodean la marca, como la completa disponibilidad de sus productos en Estados Unidos, su principal mercado. Ahí es donde entra México.

Han sido dos años desde que la contingencia sanitaria irrumpió en la escena global y cambió la expectativa del negocio, los mismos que Tichiaz tiene en su cargo actual.

En enero de 2020, VF, la firma de ropa y calzado tenedora de marcas como Timberland, The North Face y Dickies, además de Vans, preveía ingresos por 11,750 millones de dólares al cierre de su año fiscal en marzo. Al final, registró 10,488 millones y una caída, en el último cuarto del año fiscal, de 7% a nivel global y de 8% en la región de las Américas, solo para Vans, la marca que aporta mayor valor a la compañía, según sus informes trimestrales.

Los meses siguientes fueron tan impredecibles como la evolución misma de la pandemia. Al inicio, VF pronosticó una caída de poco más de 50% en ingresos en el primer trimestre del año fiscal 2021 –de abril a junio de 2020–, afectado por el cierre de locales y las restricciones a la movilidad en



**APERTURA.** David Tichiaz, líder de Vans en la región Américas, estuvo en la inauguración de House of Vans en la CDMX en diciembre.

algunas regiones del planeta. El vaticinio se cumplió casi en su totalidad, dejando claro que la estrategia hacia adelante estaría en la flexibilidad para responder al vaivén del mercado, el cual todavía prevalece.

“El mayor reto que enfrentamos es la incertidumbre, que es el sentimiento de nuestros consumidores en un día cualquiera. Pero también la incertidumbre de los impactos macroeconómicos: hoy estamos hablando de un aumento de los precios inflacionarios, ayer, de las limitaciones de la cadena de suministro y mañana, realmente no tenemos una idea de lo que está a la vuelta de la esquina”, declaró el directivo en una videoentrevista a finales de diciembre.

La compañía tiene socios manufactureros a nivel global

que le proveen casi la totalidad de los productos que vende. Una parte relevante del suministro está en el *hub* de Panamá y en el de Hong Kong, que incluye a otros países de la región, adonde, a inicios de los años 90, Paul Van Doren –uno de los fundadores de la marca Vans– trasladó parte de la producción.

En mayo de 2021, VF admitió que el suministro del hemisferio occidental –aunque menos competitivo en

“

**QUEREMOS EMPEZAR CON LA MANUFACTURA AVANZADA EN MÉXICO Y DESPUÉS VER CÓMO SE HARÍA ESTO EN OTRAS PARTES DE AMÉRICA DEL NORTE E, INCLUSO, EN EUROPA.**

David Tichiaz, vicepresidente y gerente general de Vans Américas.

”

# 71%

Los jefes de producto en el sector que planean aumentar las operaciones en *nearshoring*, según McKinsey.

costos- le dio mayor flexibilidad para reducir tiempos de entrega y manejar los inventarios en Estados Unidos, mercado que representa más del 50% de la facturación.

“Podemos prepararnos, planificar, ya lo hemos hecho; pero lo que realmente hay que hacer es asegurarnos de que nuestros equipos se centren en nuestras prioridades más importantes para hacer frente a la incertidumbre”, agregó el directivo.

Para evitar disrupciones en el suministro, la firma ha diversificado la producción entre países y contratistas, así como el abasto desde países en donde los productos están fácilmente disponibles y tienen preferencia arancelaria y acuerdos de libre comercio, según el informe del año fiscal 2021 divulgado en mayo de ese año. “VF trabaja con sus proveedores para minimizar las interrupciones y está empleando fletes rápidos según sea necesario”, agregó en su último informe trimestral en diciembre pasado.

No es un plan exclusivo. Los fabricantes de ropa y de calzado del mundo están reorganizando su cadena de suministro priorizando la relocalización de la producción a zonas más



VERSÁTIL. House of Vans en la Ciudad de México tiene pista para *skate*, zona de conciertos, cine y galería de arte.

cercanas al punto de consumo, según indica el informe ‘Renovación del abastecimiento de moda: velocidad y flexibilidad en primer plano’, publicado por McKinsey en noviembre.

La visión es compartida por los integrantes de la Asociación Americana de Ropa y Calzado (AAFA, por sus siglas en inglés). En una reunión con funcionarios de la oficina del representante comercial de

Estados Unidos, conversaron sobre la posibilidad de expandir el suministro de la industria en países del hemisferio occidental y, en particular, a naciones bajo el TLC entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana.

## UN SOCIO MÁS AVANZADO

En México, Vans ya maquilaba calzado y ropa de la marca; pero a finales de 2020 decidió

establecer una nueva relación con un socio mexicano dedicado a la manufactura avanzada, que se diferencia de la manufactura tradicional al incluir tecnología especializada y desarrollar procesos que complementan la cadena productiva, según el Centro de Tecnología Avanzada (CIATEQ).

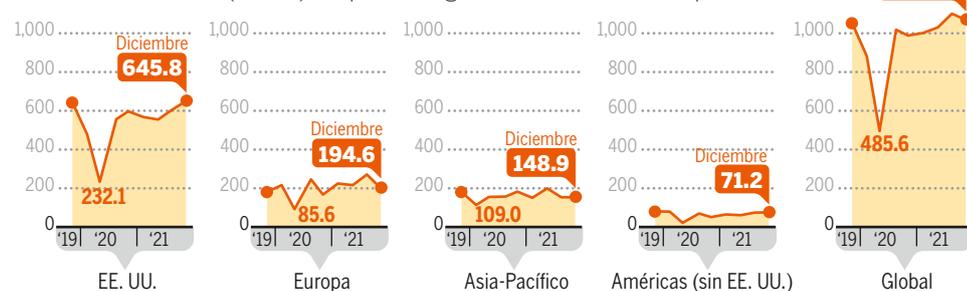
“Queremos empezar con la manufactura avanzada en México y después ver cómo se haría esto en otras partes de América del Norte e, incluso, en Europa. Queremos ver cómo llegar ahí con este proceso”, afirmó Tichiaz, sin revelar el nombre de su proveedor mexicano. Durante la videollamada desde su casa en San Diego, California, el líder regional de Vans no ocultó la emoción que esto implica. “Estuvimos investigando por mucho tiempo, tuvimos muchas conversaciones con ellos [su socio manufacturero] y recientemente empezamos a producir con este proceso en el país”, señaló.

En general, añadió, la marca “está contenta con la capacidad de fabricación desarrollada en México”, por lo que también analiza acelerar la manufactura de sus productos en el país, que es –según el directivo– uno de los más relevantes para la marca en la región.

Sin revelar datos del negocio a nivel local, Tichiaz agregó que parte de la estrategia para aumentar su participación de mercado está en las iniciativas encaminadas a fortalecer la conexión de la marca con los mexicanos. La inauguración de House of Vans en la Ciudad de México es “un gran ejemplo de eso y queremos hacer más de esos acercamientos con nuestros consumidores en los siguientes dos años”, señaló. (Con información de Víctor Lomelí.)

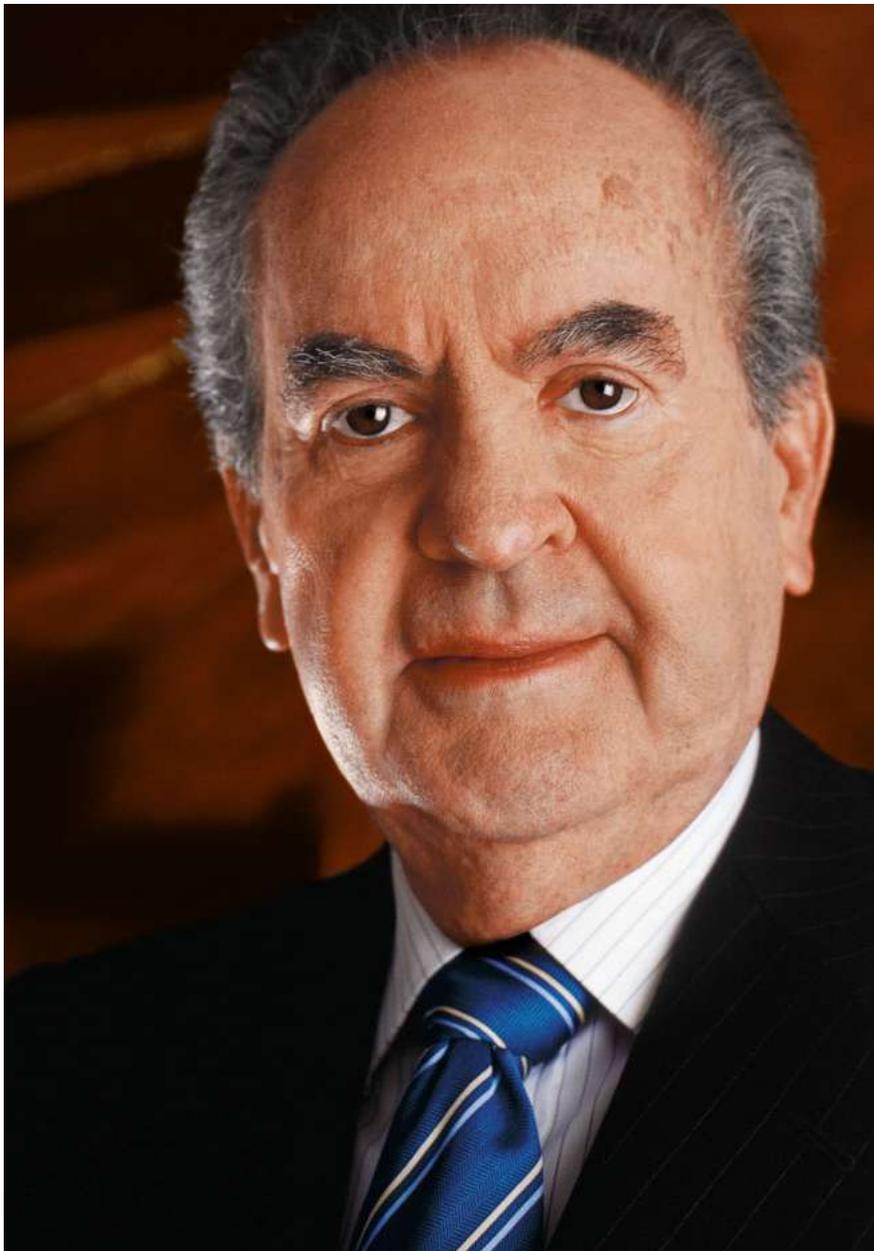
## INGRESOS DE VANS POR REGIÓN

En Estados Unidos, la marca anotó un alza de 8.8% en el tercer trimestre del año fiscal 2022 (dic-21) respecto a igual trimestre del año previo.



FUENTE: Informes trimestrales VF.

Datos en millones de dólares.



**SUCESIÓN.** Alberto Baillères se había retirado el año pasado y se mantuvo como presidente honorario vitalicio de Grupo Bal.

## EL FUTURO DEL IMPERIO

Alberto Baillères falleció el pasado 2 de febrero, pero el proceso de sucesión que llevó en sus empresas generará que haya pocos cambios en la organización familiar.

**POR:** Mara Echeverría

**C**

uando Alberto Baillères González llegó a la dirección de las empresas de su familia, lo hizo de forma repentina tras la muerte de su padre, en 1967. Entonces, tenía 35 años y se hablaba poco de planes de sucesión.

La situación ha sido diferente 55 años después. El empresario, quien falleció a inicios de febrero, a los 90 años, pasó el testigo de su imperio el año pasado, cuando decidió jubilarse y mantenerse como presidente honorario vitalicio de las compañías de Grupo Bal. Baillères tenía claro que sus hijos heredarían su patrimonio, y así lo reveló a *Expansión* en una entrevista que ofreció en 2004: “Claro que la tengo pensada, aunque va a depender de las circunstancias en que yo me vaya”, dijo entonces sobre su sucesión, que inició hace cerca de una década, cuando fue delegando responsabilidades corporativas.



## DEJÓ UNA GRAN ESTRUCTURA PARA EL CONGLOMERADO. AHORA, SE ESPERA QUE SU HIJO SIGA LA MISMA LÍNEA EN SU MANEJO.

Humberto Calzada, economista en jefe para Rankia Latinoamérica.



La fortuna de la familia Baillères asciende a 8,500 millones de dólares, de acuerdo con datos de Bloomberg. Su hijo Alejandro Baillères Gual tomó las riendas de Grupo Bal como presidente del consejo de administración en abril del año pasado, después de ocupar varios cargos estratégicos en diversas empresas del grupo, como parte de su entrenamiento para esta sucesión.

Su nueva posición lo llevó a ocupar en 2021 el séptimo lugar en el listado 'Los 100 empresarios más importantes de México', que elabora cada año *Expansión*. Su padre ocupó la quinta en 2020.

Humberto Calzada, economista en jefe para Rankia Latinoamérica, señala que

los cambios en la sucesión de Grupo Bal están descontados por el mercado, por lo que no se esperaban reacciones en las acciones de las empresas que cotizan en bolsa, como es el caso de Palacio de Hierro.

De hecho, entre el 3 de febrero, el día que se hizo público el fallecimiento del empresario, y el 10 del mismo mes, las acciones de Peñoles subieron 2.7%, las de GNP, 2%, mientras que las de Fresnillo lo hicieron 1.3%.

“Dejó una gran estructura para el conglomerado. Deja un hueco importante, aunque desde hace tiempo solo fungía como presidente honorario, y ahora se espera que su hijo siga la misma línea en el manejo del conglomerado”, opina el especialista.

### MANTENER EL PALACIO

Los retos van más allá de la transición. Ricardo Aparicio Castillo, director del Centro de Investigación para Familias de

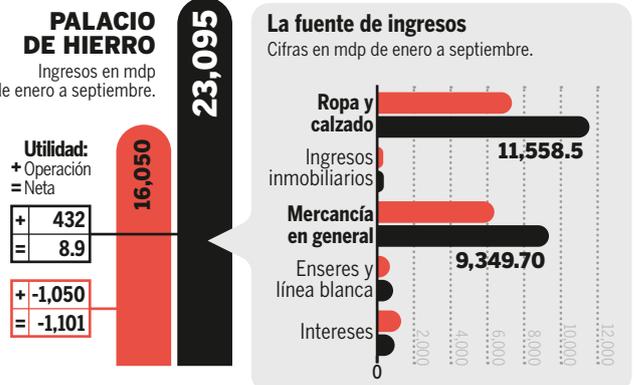
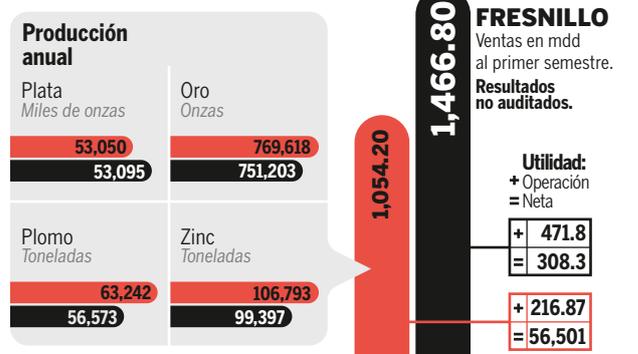
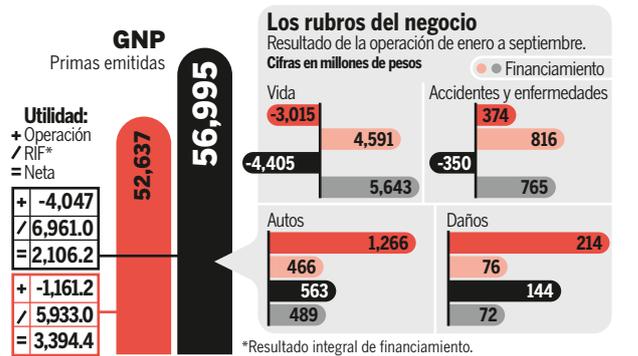
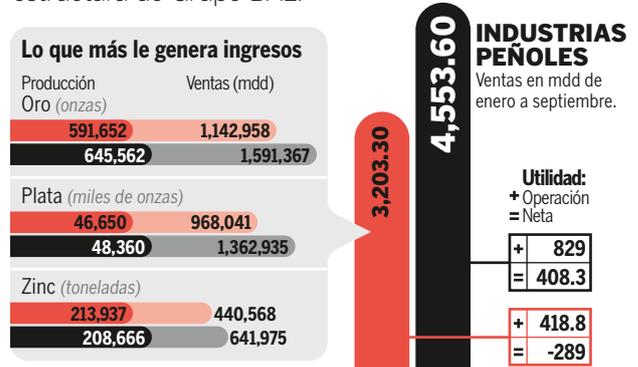
**EMBLEMA.** La cadena departamental El Palacio de Hierro es la empresa más icónica de Grupo Bal.



## LAS CLAVES DEL LEGADO EMPRESARIAL

Las cifras de seis de las empresas con mayor arraigo y representatividad en la estructura de Grupo BAL.

● '20  
● '21



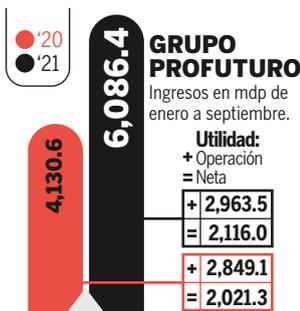


CONSEJO. Baillères, quien era reacio a dar entrevistas, ofreció una a *Expansión* en 2004, un reportaje al que responde esta imagen.

Empresarios CIFEM-BBVA del IPADE, explica que en el caso de las empresas familiares, como Grupo Bal, lo que no se debe pretender es que el sucesor, en este caso, Alejandro Baillères, llene el espacio que deja su padre, pues la concepción de las empresas es distinta y también el panorama –que lo se desarrollan.

Aparicio Castillo añade que, con Baillères Gual al frente de las compañías de la familia, los integrantes del consejo de administración –sobre todo, los consejeros independientes– son la parte que hace un equilibrio en la toma de decisiones empresariales con el resto de la familia.

**DIVERSIFICADO.** Los negocios del grupo incluyen la minería, los seguros y el retail, entre otros.



**Subsidiarias que valen**  
Cifras en mdp de enero a septiembre.

	2020	2021
Afore	1,438.0	1,510.0
Pensiones	392.0	414.0
Préstamos	76.0	63.00
Holdings y Servicios	116.0	129.0



FUENTES: Informes trimestrales y reportes financieros de las empresas, CNBV, CNSF y Consar.

“Desde el punto de vista de los negocios, van a seguir adelante, es un grupo muy diversificado, muy sólido, el reto hacia adelante para el sucesor de Alberto Baillères es mantener a los propietarios cohesionados, unidos, comprometidos con las empresas y apoyando”, afirma.

Ahora, los analistas consultados esperan que Baillères Gual entienda la misma táctica que su padre: rodearse de un grupo de ejecutivos que sean asesores y confidentes. “Alejandro tendrá que dar seguimiento al legado de su padre. Este conglomerado tiene un buen manejo del gobierno corporativo y creemos que seguirá por la misma línea y las empresas seguirán la estrategia que Baillères padre ha dejado”, opina Calzada.

La transición anticipada ha protegido a las empresas de Grupo Bal. Ahora, el propósito debe ser mantener la continuidad de los negocios.

“La expectativa es si el heredero provocará el mismo crecimiento acelerado que ha tenido el grupo. Pero por ahora lo que proyectamos es que Palacio de Hierro, la más grande de todas las empresas de la familia, primero tiene que estar en los niveles preepidémicos antes de considerar su expansión. Lo que estimamos es que, con la recuperación del consumo que se comienza a visualizar, la compañía estaría reportando ingresos y utilidades similares a los niveles antes de la pandemia”, apunta Julián Fernández, jefe de Análisis de Bursamétrica.

# LA ALTA RESPONSABILIDAD DE BRINDAR SERVICIOS DE SEGURIDAD

Grupo IPS se ha distinguido por capacitar a su personal para ofrecer a las empresas funciones de protección integral, con calidad y confianza.

Uno de los aspectos más importantes para las empresas es contar con seguridad para poder proteger tanto los recursos humanos como los materiales, por ello es necesario integrar un equipo confiable que se encargue de este aspecto y que cuente con un registro especial ante las autoridades.

Para tal fin, el Artículo 15 de la Ley Federal del Trabajo indica que “las personas físicas o morales que proporcionen servicios especializados o ejecuten obras especializadas deben contar con un registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”, esta instancia se dedica a fortalecer y vigilar el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores y sus familias para garantizar una mejor calidad de vida, además de propiciar el diálogo entre patrones y trabajadores, al contribuir con la justicia social.

Pero, ¿cómo saber cuáles empresas tienen esta garantía?, el Registro de Prestadoras de Servicios

Especializados u Obras Especializadas (REPSE) cuenta con información vigente y de control que facilita la identificación, registro e inspección de las entidades que presten servicios o ejecuten obras.

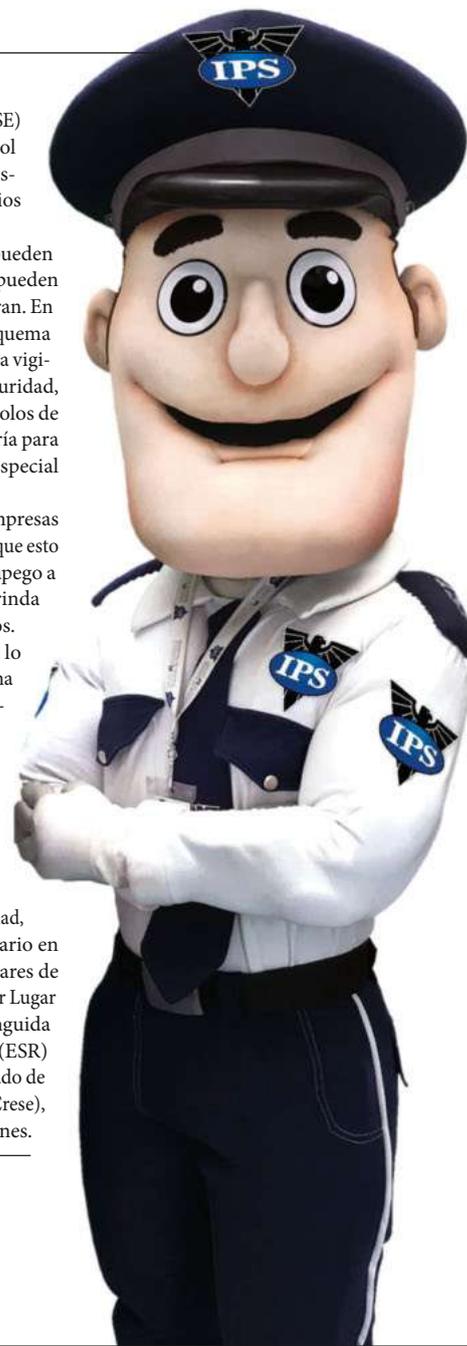
Gracias a este registro, las compañías pueden tener acceso a datos a partir de los cuales pueden elegir los servicios de seguridad que requieran. En este sentido, Grupo IPS proporciona un esquema muy completo en el que provee software para vigilancia, sistemas de alarmas, oficiales de seguridad, guardias para protección ejecutiva, protocolos de reacción a emergencias, así como consultoría para poder establecer un plan de seguridad especial para cada empresa.

Asimismo, al estar en el REPSE, las empresas dan mayor estabilidad a sus trabajadores, ya que esto avala que los contratos están creados con apego a la ley y así se tiene un respaldo legal que brinda mejores oportunidades para los empleados.

Al respecto, Grupo IPS informa que, a lo largo de 28 años de prestación de servicios, ha cumplido con las disposiciones de las autoridades, ha seguido protocolos establecidos por éstas para mantener la legalidad en sus procesos y cuenta con el REPSE, lo cual ha favorecido para brindar mayor confianza a sus aliados comerciales, clientes y a sus trabajadores.

Para Grupo IPS es muy importante la responsabilidad al brindar servicios de seguridad, ya que la protección es un aspecto prioritario en todo el mundo. Al contar con altos estándares de operación, esta empresa ha obtenido el Tercer Lugar como Great Place to Work, ha sido distinguida como Empresa Socialmente Responsable (ESR) durante ocho años, y ha obtenido el Certificado de Calidad Humana y Responsabilidad Social (Crese), entre otros reconocimientos y certificaciones.

Si quieres conocer más sobre Grupo IPS escribe a: [contacto@grupoipsmexico.com](mailto:contacto@grupoipsmexico.com) o llama al 55 5525 3242 [www.grupoipsmexico.com](http://www.grupoipsmexico.com)



# LA CIENCIA SIEMPRE GANA

Esta compañía, tan solo en 2021, impactó la vida de más de 32 millones de mexicanos. Con su lema “*Science will win*”, Pfizer hoy es liderada en México por una mujer que cree firmemente en el valor de la innovación.

Encabezar una farmacéutica global ya era un reto. Pero ejercer ese liderazgo durante una pandemia y que la empresa esté en el centro de la conversación de la salud pública ha representado, en conjunto, el mayor desafío en la carrera de Constanza Losada, presidenta y directora general de Pfizer México.

“Han sido dos años sumamente retadores, probablemente los más significativos de mi carrera profesional y de mi vida personal (...) Sin embargo, también han sido dos años de aprendizajes y lecciones que difícilmente pude haber conseguido bajo otras circunstancias”, reconoció Losada.

Pfizer, con 170 años de trayectoria y con más de siete décadas de presencia en México, adquirió mayor visibilidad debido al desarrollo de una respuesta contundente contra la emergencia sanitaria.

“La respuesta que Pfizer ha dado a la pandemia es solo el reflejo del ADN de una compañía innovadora, diversa y con la capacidad de responder ante los retos que se nos presentan”, comentó.

Pero antes de hablar del valor de la innovación para su empresa, nos detenemos para recordar que Constanza Losada asumió la dirección de Pfizer y unas cuantas semanas después cobró fuerza la pandemia en México. ¿Cómo lo consiguió? Gracias al trabajo en equipo, afirmó.

“Sobre mi liderazgo al frente de Pfizer México puedo contarte que me siento muy orgullosa del talentoso equipo que encabezo y de lo que hemos logrado. Gracias al alto nivel de compromiso de todos los colaboradores de la compañía, tan solo en 2021 impactamos la vida de más de 32 millones

de mexicanos. Esto nos compromete aún más con nuestro propósito de generar innovaciones significativas que cambien la vida de las personas”, sostuvo.

**EXPANSIÓN (E)-** Históricamente, la industria farmacéutica estaba concebida como un terreno de hombres. ¿Qué tan complicado ha sido para Pfizer llevar por estandarte la equidad e inclusión en este sector?

**CONSTANZA LOSADA (CL)-** No solo el sector farmacéutico, industrias como la financiera, las telecomunicaciones o la tecnología, entre otras, siempre han estado relacionadas con las figuras de poder masculinas. Esto es algo que se ha ido transformando con el paso de los años, sin embargo, no aún a la velocidad que necesitamos.

Es muy importante que las niñas y jóvenes comiencen a ver liderazgos con los que se sientan identificadas y que les den la certeza de que también pueden aspirar a llegar a ese nivel; además, es necesario fomentarles la curiosidad, a través de la visibilidad de distintos campos, como la ciencia, en dónde sigue habiendo una menor presencia de mujeres.

La inclusión y la agenda de género ya son parte de las políticas internas de Pfizer para asegurar que las oportunidades de crecimiento sean equitativas, “esto nos ha per-



“El futuro de la medicina sucede en Pfizer, por eso estamos ansiosos por trabajar junto a mujeres que deseen mejorar la salud en México”.

CONSTANZA LOSADA,  
presidenta y directora general de Pfizer México.

## VOCACIÓN POR INFLUENCIA

**Constanza Losada** es contadora de formación profesional, aunque aseguró que siente un compromiso muy profundo con el sector salud, gracias a que puede convertirse en un espacio de atención y servicio.

"Mi pasión por la salud de las personas es algo que heredé desde muy temprana edad, ya que mi padre, al ser médico oncólogo, me transmitió el valor y la importancia de su cuidado".

Losada recordó que, por ese motivo, valora de

sobremano estar al frente de una empresa que pondera la ciencia y la medicina y que busca, constantemente, crear nuevas y mejores terapias para cambiar la vida de la gente. "Sin salud no hay tranquilidad, empleo, seguridad y prosperidad en general. Por eso me siento privilegiada y comprometida de trabajar en una compañía que lucha por la salud a través de la ciencia. Y sí, soy una fiel creyente de que la ciencia ganará".

mitido igualar el porcentaje de mujeres y hombres en puestos de nivel directivo", precisó la directora.

### Estrategias de paridad

Losada puntualizó que, de manera global, la farmacéutica mantiene una estrategia de paridad de oportunidades, la cual representa el compromiso de aumentar la diversidad.

"En México tenemos distintos equipos formados por colaboradores que se enfocan en los pilares que consideramos prioritarios para seguir avanzando, tales como el de Mujer, LGBT+, Minorías Étnicas y Discapacidad. Nos ponemos métricas desafiantes y planes concretos para medir nuestros avances en las distintas áreas".

De igual forma, dijo, son conscientes de que sólo con una compañía tan diversa, como los pacientes a los que sirven, pueden lograr su propósito de impactar la vida de las personas. Todo esto porque Pfizer considera que la diversidad es crucial para construir compañías exitosas.

"Creo que todas las mujeres que alcanzamos una posición directiva tenemos la responsabilidad de ayudar e impulsar a otras compañeras. Finalmente, es imposible explicar nuestra llegada a dichos puestos de poder sin la ayuda de otras mujeres en nuestro camino", expuso Losada.

Además del impulso y respaldo para que escalen niveles en las organizaciones, continuó, las mujeres en una posición de liderazgo pueden servir de mentoras para que su experiencia sea más enriquecedora: "Estoy convencida de que el apoyo entre nosotras es clave para generar confianza, seguridad y crecimiento a corto, mediano y largo plazo".

**E-** ¿Qué retos consideras que aún existen en materia de igualdad en las compañías? ¿Cómo puede eliminarse la brecha de género?

**CL-** Definitivamente aún hay mucho por hacer en materia de equidad de género, tanto en las empresas como en diversos aspectos de la sociedad en general. Desde impulsar políticas que no permitan la inequidad en los salarios en los mismos puestos de trabajo, hasta garantizar la participación de las mujeres en cargos públicos o juntas directivas.

Sin embargo, este año en particular me entusiasma mucho el lema del Día Internacional de la Mujer, el cual promueve "romper los prejuicios". Y esto, aunque suene a algo pequeño, es uno de los puntos fundamentales para acortar aún más la brecha. ¿Cuántas veces no asumimos la capacidad y habilidades de una persona basada en su género? Ya sea de forma deliberada o inconsciente, los prejuicios dificultan el avance de las mujeres. Por eso, no basta con saber que esos prejuicios existen, es necesario actuar para igualar las condiciones.

En la medida en la que todos los días realicemos acciones enfocadas hacia la equidad, pronto podremos celebrar un mundo más igualitario. La ciencia y todas sus construcciones aportan elementos, cada día, para lograrlo.



# EXPANSION

PRESENTA



**POLÍTICA  
Y OTROS  
DATOS**



PODCAST

CARLOS BRAVO REGIDOR

MARIEL IBARRA

VIRI RÍOS

**LA VIDA PÚBLICA A DEBATE**

**TODOS LOS JUEVES**

 Apple Podcasts

 Google Podcasts

 amazon music

 Spotify

 himalaya

 deezer

# ROMPIENDO ESQUEMAS

Nu, la *fintech* brasileña, logró salir a bolsa, un hito entre las *start-ups* latinoamericanas, y ahora enfrenta el reto de convencer al mercado de que el negocio tiene futuro.

POR: Adrián Estañol

# VALOR



LOS FUNDADORES. Edward Wible, Cristina Junqueira y David Vélez, de izquierda a derecha, los impulsores de este nuevo unicornio latinoamericano.

**D**avid Vélez intentó abrir una cuenta de ahorro en un banco de Brasil. Lograrlo le tomó meses y largas filas. Frustrado por esta experiencia, en 2012, con una presentación de PowerPoint, el ingeniero colombiano logró recaudar capital semilla por 2 millones de dólares, dinero de inversionistas extranjeros de los fondos Sequoia y Kaszek Venture, para lanzar un banco digital y competir con el sector tradicional.

Así nació Nu, que en los siguientes años consiguió seducir a cada vez más inversionistas hasta romper la marca de los 1,000 millones de dólares que la han convertido oficialmente en unicornio. Hoy cuenta con cerca de 48 millones de clientes individuales y más de un millón de pequeñas

y medianas empresas, y tiene presencia en Brasil, México y Colombia. “Tuvo una idea grande, audaz y, admitámoslo, loca”, dice Nicolás Szekasy, cofundador del fondo Kaszek. “El ecosistema de *start-ups* de América Latina aún estaba naciendo, con muy pocas empresas que innovaran para resolver los problemas locales reales, y Nubank quería hacer precisamente eso, así que decidimos respaldar su idea”.

El siguiente paso para Vélez, Cristina Junqueira y Edward Wible, los cofundadores del banco digital, fue salir a bolsa. Para ello eligieron dos plazas: la de Nueva York y la de São Paulo. Y el 9 de diciembre de 2021, la oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés) se hizo realidad, a pesar de la pandemia global y la crisis que provocó.

“Definitivamente no fueron las condiciones ideales para hacer un IPO”, reconoce David Vélez. Pero lo cierto es que, desde que se fundó la *start-up*, el equipo atravesó condiciones económicas y políticas similares o peores”. ¿Quién podría asegurarnos [en 2021] que las condiciones iban a mejorar? No lo han hecho, han sido peores”, dice Cristina Junqueira. De ahí que decidieran no poner freno a un proceso que llevaba meses en marcha. “No había una respuesta correcta. Nosotros solo pensamos que esto era lo correcto para la empresa en ese momento”.

La apuesta reeditó con creces. Tras su debut en Wall Street, Nu (cuya marca reconocida es Nubank) alcanzó un valor de mercado de unos 46,000 millones de dólares, catapultando a esta financiera tecnológica de menos de 10 años como el banco de mayor valor de mercado en

Brasil, por encima de gigantes como Banco Bradesco e Itaú Unibanco.

Nu consiguió un hito y enamoró a los mercados con la trillada narrativa de David contra Goliat. El modelo es seductor, en especial, en un sector en el que unas pocas instituciones financieras, con mala reputación entre sus clientes, concentran la mayor parte del negocio crediticio: en el caso de Brasil, cinco bancos concentran cerca de 80% de las operaciones de crédito, nada ajeno a lo que ocurre en México, donde también compete la *start-up*.

**RETROCESO**

A finales de enero, las acciones de Nu cayeron un 20% desde su debut.



FUENTE: Bloomberg.



EL HITO. La salida a bolsa del banco digital marcó una nueva etapa en su crecimiento.

A pesar de este crecimiento, algunos analistas son cautelosos, pues a la firma le hace falta comprobar que el modelo sea rentable en el largo plazo, afirman. Sus dudas surgen al ver los resultados financieros de la empresa respaldada por el fondo de Warren Buffett, Berkshire Hathaway. Desde 2018, cuando los datos de la empresa comenzaron a ser públicos, no ha registrado ganancias. Al cierre del tercer trimestre de 2021 (el último reporte hasta el cierre de esta edición), Nu acumuló pérdidas por 98.9 millones de dólares.

“Nubank no solo ha sobrevivido a tres recesiones desde su creación, sino que ha prosperado”, defiende Luis Alberto Moreno, expresidente del Banco Interamericano de Desarrollo e integrante de la junta directiva del banco.

A la lista de dudas también se suma que Nu y otras firmas *fintech* están siendo presionadas por la banca para que la regulación que las rige les requiera un mínimo de capital mayor. De ser así, a Nu le costaría 367.5 millones de dólares cumplir con el requerimiento que se esbozó en una consulta pública elaborada por el Banco Central de Brasil.

De ahí que instituciones de inversión, como BTG Pactual, mantengan una calificación ‘neutra’ sobre sus acciones. Es decir, que no recomienda comprarlas ni venderlas. “Nos

gusta Nubank, pero una postura de compra requiere un entendimiento más profundo de su plan de negocios y un mejor conocimiento de su equipo de administración”, señala la firma en un reporte.

El argumento se refleja en el precio de la acción de Nu Holdings. Al cierre de enero, estaba en 7.3 dólares por título, debajo de los 9 dólares con los que debutó en bolsa.

Los directivos de Nu confían en que el modelo del banco, que ofrece productos crediticios sin tarifas y recorta la burocracia, así como su expansión en Brasil, Colombia y México, ofrezca rendimientos en el largo plazo. Para lograrlo, Guilherme Lago, CFO de Nu, explica que el capital ganado se reinvertirá en nuevos productos y geografías. “Seguiremos gestionando la empresa centrada en la generación de valor a largo plazo, conscientes, sin embargo, de la importancia de tener una disciplina económica”, dice. “Todavía estamos en el comienzo de la historia de Nubank, importa poco la volatilidad en el corto plazo. Nos preparamos para seguir ejecutando 10, 20 años de nuestra historia”, finaliza Vélez.

# REUNEN A SEIS DE LOS MEJORES CHEFS DE MÉXICO

ChefsMX, espectáculo de alta cocina itinerante, tiene como ingrediente estrella a cada uno de los chefs mexicanos que son considerados artistas.

La idea del proyecto ChefsMx corresponde a los cuatro empresarios originarios de Monterrey: Carlos Longoria, Alan Wapinski, Alberto Senties y Misael Urzúa, quienes pensaron en promover la cultura de México a través de la gastronomía mediante una experiencia de alta cocina.

Al conversar con Expansión, Carlos Longoria destacó: “La esencia de ChefsMx es hacer muy corto el espacio entre la cocina y el comensal, el eje central de este evento es la alta cocina, en vivo e itinerante, que básicamente está en medio de la sala y todo pasa alrededor”.

Para la cuarta edición participarán Indra Carrillo –reconocido con una estrella Michelin en 2019– del restaurante La Condesa, ubicado en París, Francia; Alberto Senties, de Montelena y Alberto Casavantes, perteneciente al Club Casino Monterrey, ambos con sede en Nuevo León; Manuel Baños, de Pitona, en Oaxaca. También Gaby Ruíz, de Carmela; Sal y Lula Martín del Campo, de Marea y Cascabel, las dos con restaurantes en Ciudad de México.

## ChefsMx llegará a las grandes ciudades

Casino Monterrey será la sede para la cuarta edición que se celebrará los días 2 y 3 de marzo y, por primera vez, el *line up* estará conformado por dos mujeres para dar un total de seis chefs en acción. Adicionalmente, para el segundo semestre de 2022 los organizadores pretenden que la quinta temporada se realice en la Ciudad de México. Wapinski comentó: “Nuestro sueño es poder llevar a ChefsMx a las ciudades más importantes del país y fuera de México para seguir



Carlos Longoria, Alan Wapinski, Alberto Senties y Misael Urzúa

+1,500  
personas han vivido  
la experiencia

\$3,200  
por persona para la cuarta  
edición / full open bar

promoviendo la cultura mexicana a través de su gastronomía”.

Un *staff* de casi un centenar de personas es el encargado de cuidar cada detalle en el montaje, presentación y el servicio para los presentes. En cada temporada los comensales pueden diseñar su propia experiencia, ya que eligen el día que desean asistir, la hora y el número de personas en cada mesa. ChefsMx maneja tres horarios diferentes, para tener a los asistentes escalonados y las mesas están dispuestas para cuatro y hasta 12 personas.

La gastronomía es la clave  
“El menú de cada temporada es una sorpresa que se revela hasta el día del evento”, explicó Senties y agregó que

consta de siete tiempos diseñados, a detalle, por cada uno de los chefs mexicanos, mismos que son acompañados de una experiencia *full open bar*.

Asimismo, en cada edición ChefsMx invita a una asociación para recaudar fondos en beneficio de su causa. En la cuarta temporada le tocará el turno a Cruz Rosa, una institución reconocida por apoyar a mujeres con cáncer.

ChefsMx Alta Cocina Itinerante cumple con los más estrictos estándares de calidad y protocolos de salud. “Si eres un apasionado de la gastronomía, este es un evento de cocina en vivo que no debes perderte para deleitar a tus sentidos, en donde tendrás la oportunidad de conocer y platicar con cada uno de los chefs invitados”, concluyó Urzúa.



# EL ATRACTIVO DE LO PEQUEÑO

Las empresas de pequeña capitalización representan una alternativa para invertir en medio de la expansión de la economía.

POR: Rosalía Lara

**A**pple, Microsoft, Google, Amazon, Tesla: estas cinco empresas mueven miles de millones de dólares todos los días en bolsa y tienen poder sobre el movimiento de los principales índices de Wall Street. En los últimos meses, todas ellas han alcanzado o rozado precios récord, pero esta buena racha, ante el fin de los estímulos fiscales de los bancos centrales, puede ahora llegar a su fin, según los analistas. En este escenario hay otras compañías que pueden brillar y no suelen ser parte de los reflectores: las llamadas *small cap*.

Estas empresas tienen una capitalización bursátil relativamente pequeña: el índice SmallCap 600 de S&P considera compañías con menos de 8,000 millones de dólares para su índice, muy lejos del más del billón de dólares que valen los gigantes tecnológicos. Y los índices que agrupan a las firmas de mediana o pequeña capitalización están repuntando en los últimos meses.

“Son empresas más pequeñas, con menos diversificación y más centradas en sectores cíclicos, como materias primas y financiero, y

menos en tecnología. Están más centradas en el ámbito nacional, tienen más deuda y pagan menos dividendos”, dice Ben Laidler, estratega global de e-Toro. Esto ha provocado que se muevan al compás de la economía. En los últimos 12 meses, este índice registra un alza de 20%, por la recuperación tras los confinamientos de 2020. Este año, esa subida puede intensificarse.

En México, el panorama no es diferente: las firmas más pequeñas han tenido un mejor desempeño que las grandes. En 12 meses, el índice Small-Cap ha subido 20% contra el 17% que han aumentado las firmas del Inmex, el índice con las 10 compañías más grandes de la bolsa mexicana.

Para aprovechar esta tendencia, una de las mejores opciones son los fondos que

empaquetan acciones. En México, BlackRock ofrece el fondo BLKMED, que se dedica a invertir en empresas que forman parte del Índice de Precios y Cotizaciones de Mediana Capitalización. Fue reconocido por Morningstar como el mejor fondo de renta variable en el país en 2020. “Este distintivo toma en cuenta el valor que se agrega en los últimos tres años y considera también el rendimiento ajustado por riesgo”, presume Vidal Lavín, Managing Director de BlackRock México. Entre 2018 y 2021, el rendimiento de este fondo ha sido del 35%.

Pero no todo es color rosa. La mejora de la economía también ha estado acompañada de una elevada inflación. Esto causará subidas de tasas por los bancos centrales y, con ello, el costo del financiamiento por deuda para las empresas será mayor. Sin embargo, durante 2021, estas compañías se prepararon y redujeron 20% su deuda. “Las empresas medianas que cotizan en bolsa se dedicaron a cuidar su flujo de operación y a bajar su nivel de apalancamiento durante el año pasado”, dice Lavín.

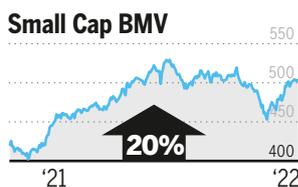
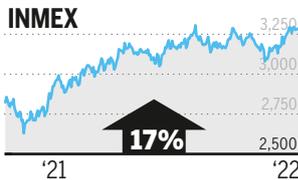
Otro factor que juega a favor de este segmento es que, a nivel mundial, las valuaciones de las empresas pequeñas “se han desplomado a mínimos de una década, mientras que el crecimiento de las utilidades es el doble que entre las empresas de gran capitalización”, señala un análisis de Laidler.

En el mercado mexicano, la valuación de estas empresas se encuentra en un nivel atractivo, con descuentos de entre 25 y 30% contra sus niveles de valuación históricos. Por ello, “estamos confiados en que pueden tener un buen desempeño en 2022”, augura Lavín.

## LAS PEQUEÑAS DAN MÁS

En 12 meses, el índice compuesto por las firmas de pequeña capitalización registró un mayor rendimiento que el índice de las gigantes de la Bolsa mexicana.

Cifras en puntos



FUENTE: Bloomberg.

# TRANSTELCO SE TRANSFORMA EN FLÔ NETWORKS: POR UN ENTORNO SIN FRONTERAS DIGITALES

La evolución de esta compañía confirma sus perspectivas de crecimiento en México con base en una sólida estructura de red de fibra óptica.

**T**ras 20 años de operación bajo la marca comercial Transtelco, una de las empresas líder de servicios de conectividad anuncia su transformación a Flô Networks, una nueva identidad que consolida el compromiso de crear un mundo conectado a través de la infraestructura digital.

El anuncio fue dado a conocer por el CEO de la empresa, Miguel Fernández, quien expresa que Flô Networks reafirma el enfoque en la óptima experiencia de sus clientes y en las soluciones de conectividad.

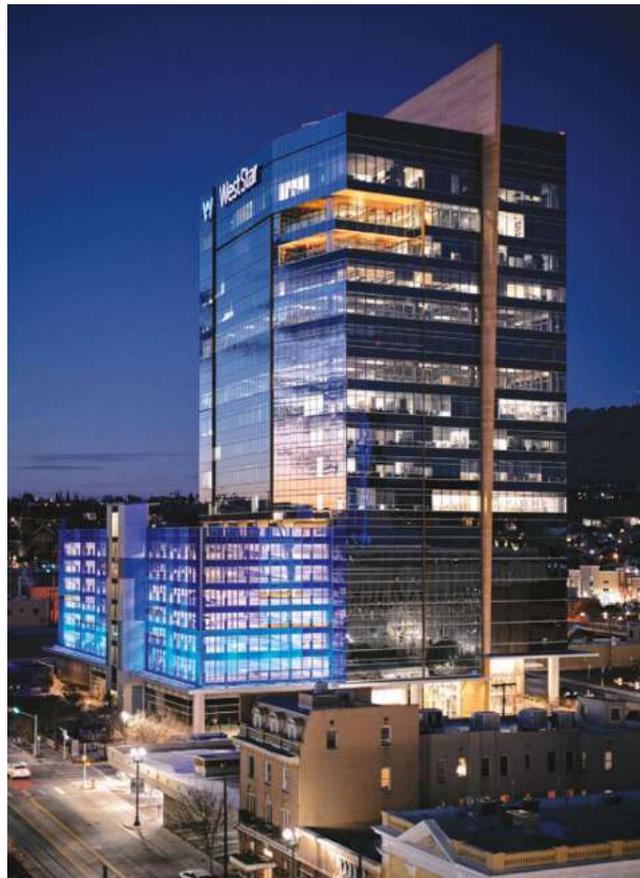
“Nuestra red de fibra óptica permite a la información fluir de manera confiable y segura por Estados Unidos, México y 15 países de América Latina”, mencionó.

## La prospectiva de la compañía

La estructura corporativa y las entidades legales de la empresa no serán modificadas, para garantizar la continuidad de los servicios sin necesidad de intervención de los clientes. Además, el portafolio de soluciones continuará desarrollándose para brindar mayor flexibilidad en el mercado.

Flô Networks continuará brindando servicios administrados de datos y voz, a través de red de fibra óptica, a compañías Fortune 500 y operadores de telecomunicaciones y cable.

Es clave señalar que durante los últimos años la firma ha logrado la expansión de su infraestructura de fibra



óptica y robustecer su influencia en el sector mediante las adquisiciones de las empresas Neutrona Networks, en 2020, y del 96% de Maxcom Telecomunicaciones S.A.B. de C.V., en 2021.

“Flô Networks brinda servicios administrados y de datos a una amplia gama de organizaciones, desde empresas medianas hasta corporaciones multinacionales. Sus servicios *wholesale*



para compañías carrier y sus servicios empresariales operan mediante una vasta infraestructura de fibra óptica que incluye redes metropolitanas y regionales que conectan a países en todo el continente americano”, explicó Martha Elena Cedillo, vicepresidenta de Ventas Enterprise.

Actualmente, la infraestructura de transporte de datos de Flô Networks ofrece servicios de conectividad para empresas en más de 55 ciudades de México y Estados Unidos.

Los servicios empresariales incluyen conectividad directa a las principales nubes y servicios administrados de SD-WAN, además de acceso a internet dedicado y líneas privadas, lo que permite a los clientes crear y administrar una red que se adapte a sus necesidades.

La empresa, con sede en El Paso, Texas y Ciudad Juárez, Chihuahua, gestiona todos los aspectos del servicio, incluyendo instalación, mantenimiento, monitoreo y gestión de redes, así como filtrado de contenido, ciberseguridad y colocación, ofreciendo soluciones confiables y rentables a sus clientes.

# INVERSIONISTA NOVATO QUE APUESTA EN GRANDE

El avance de la tecnología ha democratizado el mundo de las inversiones, sin importar el poder adquisitivo de la gente. Te contamos cómo sacar el máximo partido a unos pocos pesos.

POR: José Ávila



## VENTAJAS

Puedes comprar activos desde la comodidad de tu casa.



Como las *fintech* no tienen sucursales, pueden cobrar menores comisiones.



Por este medio, puedes comprar una fracción de acciones 'jugosas', como las de Amazon.



GBM+ y Flink, por ejemplo, permiten invertir desde apenas 20 pesos.



Las empresas también ofrecen clases de finanzas personales.



Sprout otorga sus servicios de forma gratuita.



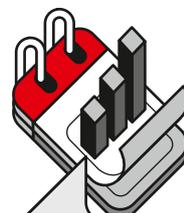
Cada vez es más común escuchar consejos como "invierte" y "pon tu dinero a trabajar". Y la buena noticia es que cuidar o hacer crecer tu dinero se ha hecho más sencillo y con mayores posibilidades de lograr mejores rendimientos gracias al avance de la tecnología y la llegada al mercado de empresas financieras tecnológicas (*fintech*) de alcance mundial.

Bajar los montos y tener modelos de "hágalo usted mismo" ha abierto el acceso al mercado de acciones de México y Estados Unidos. La meta es "democratizar y transformar la vida de los mexicanos a través de las inversiones, sin importar si quieren invertir 20 pesos o millones", señala Javier de la Madrid, director de GBM+. Esta empresa y otras como FintechU, Flink y Sprout ofrecen opciones de inversión que permiten a las personas invertir en activos financieros tanto nacionales como extranjeros con ayuda de la tecnología desde un celular. A continuación, mencionamos algunas características de esta modalidad si decides usar estas aplicaciones.

## ANTES DE INVERTIR



Analiza el riesgo que estás dispuesto a correr con tu dinero. Recuerda que la fórmula básica es: las mayores ganancias se logran con los instrumentos más arriesgados.



Determina el monto que vas a invertir y en qué plazo quieres obtener los rendimientos.



Cuida que ese monto que vas a invertir no te deje sin recursos para tu día a día.



## PON ATENCIÓN

Para ofrecer acciones de empresas, es necesario contar con la autorización de la CNBV. No inviertas con compañías que no la tienen.



Ojo con las empresas que te dicen: "Negocio seguro", "rendimientos garantizados", "ganancias del 50%". No hay inversión libre de riesgo ni existen los milagros: si la promesa de un rendimiento muy alto parece demasiado buena, probablemente sea falsa.



## ADVERTENCIA



Ten cuidado de invertir a partir de los enlaces que llegan por correo electrónico, mensajes de texto o vía WhatsApp.

OK



# “ESCUELA IMPARABLES”: LA VOZ DE LAS EMPRENDEDORAS EN AMÉRICA LATINA

Esta producción original de E! Entertainment reunió a un gran equipo de mentoras con 12 mujeres que se están abriendo paso en los negocios, en la región. El objetivo es difundir un mensaje de diversidad, equidad, igualdad y empoderamiento femenino.

La primera temporada de “Escuela Imparables”, un *reality show* exclusivo y original de E! Entertainment, rompió esquemas, no sólo al promover el empoderamiento y la sororidad como parte de la campaña institucional titulada “Voces de E!”, sino también porque fue producido y protagonizado por mujeres.

Si bien se trató de una competencia entre 12 participantes de distintos países, el factor diferenciador fue su tono constructivo y positivo, que dio como resultado la creación de una red de emprendedoras con todas las herramientas para los negocios.

“Al final, tuvimos una ganadora; sin embargo, de la mano de las participantes, yo también busco aprender y que este aprendizaje llegue a muchas mujeres en toda América Latina”, aseguró Carmen Villalobos, la conductora del programa.

Durante 12 episodios, las alumnas de “Escuela Imparables” recibieron entrenamiento para hacer frente a una serie de retos, al crear y desarrollar proyectos para diversos sectores, hasta definir a la triunfadora.

De igual manera, a través de diversas actividades, las participantes recaudaron fondos para sus emprendimientos y para organizaciones benéficas. El proceso estuvo

Revive los mejores momentos de "Escuela Imparables" sólo a través del sitio [EscuelaImparables.com](http://EscuelaImparables.com), presentado por E! Entertainment.



acompañado, en su totalidad, por la asesoría de un gran equipo de especialistas.

Mujeres destacadas en los medios de comunicación, finanzas, salud e innovación, como Blanca Juana Gómez Morera, Karla Berman, Juana Ramírez, Vivian Lan y Silvina Moschini, se convirtieron en mentoras al ofrecer herramientas útiles para incursionar en el ámbito de los negocios y seguir expandiendo el poder personal femenino.

Como valor agregado, todas las *masterclasses* impartidas durante esta primera temporada están disponibles para los espectadores en el sitio oficial [EscuelaImparables.com](http://EscuelaImparables.com), presentado por E! Entertainment.

#### La ganadora: arquitecta de profesión, emprendedora por elección

Pensar en soluciones creativas a los problemas actuales, para generar un impacto positivo en el entorno, es una de las principales motivaciones de Tania Pimentel y una de las múltiples razones que la llevaron a ser parte de la primera generación de "Escuela Imparables".

Entre sus fortalezas, aseguró, sobresalen su capacidad de aprendizaje y de establecer alianzas para sumar esfuerzos rumbo a una causa en común.

De este modo, luego de desarrollar sus habilidades, hacer equipo con sus compañeras y, sobre todo, escuchar los consejos y recomendaciones de las mentoras del programa, se convirtió en la mejor alumna y la ganadora del *reality show* que promueve la competencia positiva.

Arquitecta con una trayectoria de 10 años en algunas de las firmas más relevantes (no solamente en México, sino en Austria y Alemania) decidió incursionar en el ecosistema emprendedor, desde 2017, al fundar Women Index.

Este índice digital agrupa a mujeres de todas las profesiones para brindar visibilidad a su trabajo, establecer conexiones entre ellas e inspirar a jóvenes



#### La primera generación de "Escuela Imparables"

- Ana Hernández
- Arantxa Bolaina
- Ariana Cerca
- Carlotta Herrera
- Claudia Ruíz
- Cynthia Shapiro
- Daniela Muñoz
- Diana Motta
- Jania Escalante
- Liliana Riva Palacio
- Patricia Pacheco
- Tania Pimentel

y niñas a crear su propio camino, mediante el uso de la tecnología y la protección de datos. Todo ello con la finalidad de contribuir a cerrar la brecha laboral de género.

"Somos muchas las mujeres profesionales que hasta ahora no habíamos tenido el espacio indicado para hablar de lo que hacemos, hacer negocios y apoyarnos unas a otras. Women Index existe para que nadie vuelva a decir que no hay mujeres expertas", explicó.

Así, todas las enseñanzas que Tania adquirió en la producción original de E! Entertainment está aplicándolas a nivel personal y laboral, tomando como bandera "pensar en grande", un aprendizaje invaluable que la ha conducido a fortalecer su confianza y a ampliar su perspectiva.

"Mi evolución ha sido un cambio de *mindset* por completo. En el primer capítulo entré confiando en mí y en lo que hacía, pero no sabía a qué me iba a enfrentar, no conocía el talento de las demás participantes", recordó Tania en entrevista.

Y agregó que, justo a la mitad de la temporada, recibió un comentario y retroalimentación fuerte de una de sus mentoras, el cual le abrió los ojos, le ayudó a aceptarse y a decir "quiero y voy a ganar".

Finalmente, la ganadora aseguró que el *reality show* de E! Entertainment presentó un formato de contenido de valor muy necesario y urgente, ya que la audiencia es testigo del camino que recorren todas las emprendedoras, pero también se puede aprender de negocios, de una manera entretenida.

**"Este es el banderazo de salida para empezar a retarme a mí misma, otra vez, y espero estar inspirando a otras mujeres a tomar acción".**

Tania Pimentel, arquitecta y fundadora de Women Index.

## CUANDO LOS NIETOS SE VAN DEL NEGOCIO

En México, tres de cada 10 empresas familiares sobreviven al cambio de la primera generación, pero solo una consigue llegar a la tercera. ¿Cómo lograr una transición sin arriesgar la vida de la compañía?

POR: *Nancy Malacara*

E

n sus más de 20 años de experiencia en management, Enrique Maldonado ha visto a muchos hijos de empresarios tomar las riendas del negocio que crearon sus padres. Pero no a tantos nietos.

El líder de la consultora en recursos humanos y liderazgo DDI recuerda el caso de una farmacéutica del país. El fundador abrió la primera sucursal en 1991 y sus dos hijos entraron al negocio tras egresar del Tecnológico de Monterrey. “No sabían nada de fármacos, pero sí de administración de empresas. Con el respaldo de su padre, adoptaron un modelo de franquicias que les permitió crecer a nivel nacional. Hoy, el fundador de la cadena de farmacias es parte del

consejo de administración, los hijos están al frente de la compañía, mientras que los nietos no figuran en la operación directa del negocio”, señala.

Y es que las terceras generaciones pierden cada vez más el interés por participar en la empresa familiar y deciden perseguir sus metas personales. Según la firma Asesores de Consejo y Alta Dirección (ACAD), tres de cada 10 empresas familiares en México sobreviven al cambio de la primera generación; pero solo una consigue llegar a la tercera línea de descendencia directa,

Para Alberto Alesi, director general de Manpower Group para Centroamérica, el fenómeno es interesante. “Muchos jóvenes de la tercera generación crearon su propio negocio o se fueron al esquema *geek economy*”, indica sobre el auge también de las plataformas digitales que conectan la oferta con la demanda.

“Son talentos que entienden lenguajes de programación, algunos son *millennials*, pero la mayoría es de la generación Z, un grupo que se incorporó a la fuerza laboral hace poco más de año y medio. Vemos que están trabajando para grandes corporaciones en Estados Unidos, en Asia y en Europa, vía remota”, añade.

### ¿EL FIN DE UN LEGADO?

Ricardo Aparicio, director del Centro de Investigación para Familias de Empresarios BBVA del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), considera vital definir una estrategia de transición generacional en las empresas. No tenerlo, dice, eleva el riesgo de perder el negocio, pues asimilar el cambio sin estar preparados propicia que las empresas pierdan el foco.

30%

Es el crecimiento adicional que tienen las empresas con mejores prácticas corporativas: ACAD.

Comparte los datos de una investigación en la que poco más de la mitad de las empresas familiares dijeron estar preparadas para cuando suceda ese cambio generacional; pero solo dos de cada 10 lo están haciendo bien. El 21% de los dueños tiene definido cuándo ocurrirá su retiro y qué plan seguirá la empresa, y el 32% está explorado alternativas para definir el plan de sucesión que más le convenga.

Óscar Fonseca, director de la Escuela de Negocios del Tec de Monterrey campus Ciudad

Los expertos consultados coinciden en que las empresas familiares son más propensas a crear una cultura organizacional patriarcal y por ello suelen estar poco enfocadas en un manejo óptimo de procesos.

“Para asegurar su permanencia por más de una o dos generaciones, los negocios familiares deben institucionalizarse e incorporar mejores prácticas en su administración y operación. Es común que este tipo de empresas fracasen por conflictos internos en la familia o por no dejar claras las funciones de los miembros en la organización”, señala Guillermo Cruz, presidente y fundador de ACAD.

La institucionalización de una empresa familiar se refiere a la planeación estratégica para que la organización no dependa de las personas centrales, sino de los procesos. En esta transición se ponen sobre la mesa los objetivos de negocio a corto, mediano y largo plazos, a fin de garantizar la continuidad de la compañía.

Alesi, de Manpower, dice que si bien los negocios familiares son más ágiles en la toma de decisiones que un corporativo, “tienen más desafíos en su flujo de caja, mayor déficit de capital humano y mayor problema para capacitar a su plantilla laboral”.

Según el líder de ACAD, para que las empresas familiares tengan mayor seguridad jurídica y económica es imprescindible que incorporen elementos de gobierno corporativo. Esto implica fijar procedimientos, reglas y principios que se apliquen a la estructura del negocio. “Las empresas con mejores prácticas de gobierno corporativo llegan a tener un crecimiento 30% superior a las que no las incorporan”, señala.



Aparicio añade que el 47% de las compañías no lleva a cabo ninguna acción para preparar la sucesión de liderazgo, de las cuales el 20% de los fundadores reconoció que solo ha hecho comentarios informales sobre su retiro, mientras que el otro 27% aseguró que no se va a retirar del negocio.

de México, puntualiza que en el país, ocho de cada 10 empresas no buscan consultoría externa para cambiar de CEO hasta que quieren rescatar su organización. “Un líder con visión a futuro sabe que para seguir creciendo tiene que soltar el timón justo cuando su compañía está en el mejor momento”.

# AMART

ABIERTO DE MUJERES EN EL ARTE

Exposición artística creada por  
**Ramona Cosío y Nieves Guerra**  
en apoyo a la Comunidad  
**Jun Pajal O'tanil,**  
de Chilón Chiapas

## 4-5-6 marzo

HOTEL GALERÍA  
PLAZA SAN JERÓNIMO

BOLETOS EN  
**FRONTICKET.COM.MX**



Comunidad Jun Pajal O'tanil,  
Nieves Guerra y Ramona Cosío  
en Chilón, Chiapas

¡Ven y disfruta del arte  
de **64 expositoras**, arte  
en vivo, experiencias  
gastronómicas, **páneos**  
con líderes y artistas  
**mexicanas**, subasta,  
sorteos!

**¡NO TE LO PUEDES  
PERDER!**

@amart\_mexico  
@expoamart

JUMEX  
Único Fresco

mexfam.

SAN JERÓNIMO

EXCELSIOR

t2ó

Jose Cuervo

LA SUIZA  
CHOCOLATEROS DESDE 1896

bullitck

ZESTA PUNTA

SANTO TOMAS  
DESDE 1888

ESPERANZA



GRUPO BRISAS

6500

Cementos y Canchero  
MIOCTEZUMA

HSBC

viva  
aerobus

GRUPO HABITA



AVON

PASEO DE LA  
MUJER MEXICANA

Dr. Beckmann



Carmela & Sal

TZUCO

MAISON KAYSER

Sotheby's

acpalma

PATRICIA CONDE  
GALERÍA

OfficeMax



EL HERALDO

# VERDADERA INCLUSIÓN

La falta de experiencia profesional y escasa inclusión laboral influyen para que las personas con discapacidad no encuentren empleo tan fácil.

POR: Nancy Malacara

**B**renda Martínez es experta en preparar bebidas con café, infusiones frutales y tés. Tiene 33 años y es barista de El Sueño de Frida, una cafetería que la fundación Mosaico Down inauguró en 2019 para brindar a sus estudiantes de Gastronomía una oportunidad de empleo formal.

Su sueño es ser más independiente, por eso ahorra la mayor parte de su sueldo y el resto lo usa para pagar el transporte rumbo al trabajo.

Diego Morales trabaja con ella. El joven de 26 años se emociona cada vez que un cliente pide lasaña, su platillo

preferido. Quiere ser un gran chef y le encanta el fútbol. “Como padres nos da tranquilidad ver que se fortalece su independencia y adaptación, ya que se está preparando para enfrentar retos en otros empleos”, dice Ana Lilia Robledo, madre de Diego.

Pero María Reyes, madre de Brenda, ve más complicado el futuro laboral de su hija fuera de la fundación. “Me da la impresión de que en otro lado no le tendrán la misma paciencia, en la cafetería le siguen enseñando, los entienden, los comprenden”, afirma.

Érika de la Barrera, gerente de Responsabilidad Social de Adecco, señala que, por un

**LAS PERSONAS CON ALGUNA DISCAPACIDAD PUEDEN SER UN TALENTO VALIOSO, PERO LAS COMPAÑÍAS AÚN NO SABEN CÓMO APROVECHARLO.**

**4**

**de cada 10 personas con discapacidad en México acceden a una oportunidad laboral.**

lado, las oportunidades laborales que generan las fundaciones como Mosaico Down son muy atinadas para cerrar la brecha y emplear a personas talentosas que por la falta de experiencia profesional y condición de discapacidad son excluidas en un proceso de selección.

Pero, por el otro, tienen sus límites a la hora de preparar a los jóvenes para la vida laboral. “Si en una comunidad todos o la mayoría de tus empleados tienen síndrome de Down, no tienes diversidad, y para que se dé la inclusión debe estar presente la diversidad. Tampoco hay que perder de vista que este no es el objetivo primario de la fundación y que todo lo que hagan, tanto fundaciones como empresas, a favor de la empleabilidad de estos grupos, suma”, explica.

En México, solo cuatro de cada 10 personas con alguna discapacidad acceden al empleo, una cifra menor para aquellas que no están en esta situación (siete de cada 10), según datos del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred).

Yesenia Escudero, directora general de Fundación Mosaico Down, asegura que no es que las empresas en el país no quieran contratarlas, sino que no saben cómo hacerlo y prefieren no averiguarlo. Las que sí lo hacen, dice, las colocan en puestos administrativos por temor a que no ‘puedan’ desarrollar otra actividad que demande más habilidad o responsabilidad. “Aún falta mucha educación sobre la discapacidad en los espacios laborales. Con un acompañamiento oportuno pueden ser un talento valioso para las compañías”, enfatiza.

Algunas empresas ya han abierto la puerta. En las filas de Dow México hay cinco personas con discapacidad



**ESENCIAL.** Brenda Martínez ahorra gran parte del sueldo que recibe como barista en la cafetería El Sueño de Frida.





**CERRAR LA BRECHA.** Diego Morales trabaja en el negocio que Mosaico Down abrió para dar oportunidades de empleo inclusivo.

motriz, dos de ellas en el área comercial y tres en la de manufactura. Mauricio Alvarado, líder de Comunicación Corporativa de la compañía, comenta que en 2020, el objetivo era incorporar a otros 20, pero la pandemia detuvo sus planes.

“No cortamos posiciones, pero tampoco pudimos abrir estas vacantes, pues el *onboarding* requiere un acompañamiento especial, que no se puede dar en digital”, afirma. El proceso involucra a los compañeros y se pone en práctica una guía de trabajo inclusivo que desarrollaron con especialistas en la materia.

“Reclutar sigue en pie. Por ahora, el foco es no dejar de fomentar la inclusión en el trabajo y fuera de él porque creemos que las organizaciones somos catalizadoras de cambio. A mayor diversidad, generas mayor innovación, mejores resultados y mayor reputación empresarial”, afirma.

# Iberdrola México, una solución inteligente para nuestros clientes

Contáctanos, la mejor solución para tu industria  
son nuestros proyectos solares en tus instalaciones

    [iberdrolamex](#)

Iberdrola, la energética del futuro

 [iberdrolamexico.com/clientes](http://iberdrolamexico.com/clientes)

 800 2657 600



**IBERDROLA  
MÉXICO**  
Smart Solar

# MÁS ALLÁ DE LA MONETIZACIÓN

Para Ingrid Avilés, gerente de Waze México, el marketing con propósito tiene dos características: es de largo plazo y es auténtico. De lo contrario, no es real.

POR: Nancy Malacara



Las marcas no pueden engañar al consumidor. Aunque el covid-19 trajo una oleada positiva de respuesta por parte de varias de ellas ante la crisis, sus audiencias reconocen cuando les presentan esfuerzos aislados para aprovechar la ocasión de brillar bajo los reflectores.

De acuerdo con el informe 'Marcas significativas 2021', que realiza la multinacional Havas Group, estamos entrando en "la era del cinismo". Los consumidores quieren transparencia y tangibilidad, pero las marcas se quedan cortas, pues a los ojos del consumidor solo 47% de ellas es de confianza, y en caso de que desapareciera el

75% de las que existen en el mercado, serían remplazadas muy fácilmente.

Lo que pasa es que no existe una conexión emocional con las marcas, dice Ingrid Avilés. La gerente de Waze México, que llegó a esta posición en julio pasado, asegura que además no todos los profesionales del marketing están respondiendo a las peticiones del consumidor.

Para 73% de las 395,000 personas encuestadas por Havas en el mundo, las marcas deben actuar ahora por el bien de la sociedad y del planeta. No obstante, "hoy los consumidores perciben el valor funcional de las marcas, aunque no su valor personal y colectivo", puntualiza la directiva de la aplicación

social de tráfico en tiempo real y navegación asistida por GPS.

**EXPANSIÓN: ¿Cómo genera rentabilidad una marca con propósito?**

**INGRID AVILÉS:** El propósito y el negocio van de la mano. No se trata solo de maximizar dinero para el accionista, sino de involucrar a los *stakeholders*; tampoco es anunciar lo que hiciste en una crisis, como un 'flashazo'. Las marcas con propósito son consistentes, auténticas y responden a lo que el consumidor está pidiendo. Realmente ponen sus valores en todo lo que hacen, desde las decisiones de negocio hasta la forma en cómo se comunican dentro y fuera de la compañía.

En Waze hemos ayudado en diferentes crisis casi desde que nacimos, está en nuestro ADN y el diferenciador es que somos un mapa vivo con información interesante y útil para el consumidor. También somos un negocio y estamos monetizando, el 80% del *revenue* viene de los grandes anunciantes. Este año, la idea es que parte de estos ingresos venga de pequeñas empresas. En asociación con la Concamín y con la Coparmex, estamos subiendo al mapa de Waze a las pymes, ya que sabemos que muchas fueron impactadas por la pandemia y que un 60% de las personas decide dónde comprar por la ubicación del negocio. Si hacemos visible

**CAUSA.** La gerente de Waze México, Ingrid Avilés, asegura que no todas las marcas responden al interés de los consumidores.

a las pymes en el mapa, sentimos que realmente contribuimos con ellas, además de capacitar a sus dueños para que puedan utilizar nuestra plataforma. Es un ganar-ganar.

**E: ¿Cómo impacta la aparición de anuncios en la plataforma?**

**IA:** La percepción de los anuncios es muy valiosa porque es contenido útil para el consumidor. Ya sea que busque la tienda más cercana donde haya *click and collect* o información en tiempo real para planificar su ruta. Como marca, generar esa conexión es importante en la experiencia del consumidor, ya que crea lealtad hacia ella. Waze tiene una recordación de marca muy alta, con una recuperación del 90% de los usuarios que tenía previo a la pandemia. Los jóvenes de la generación Y y Z, sobre todo, entienden y compaginan muy bien con los valores de la compañía.

**E: ¿Cómo ha cambiado su consumidor en los últimos dos años?**

**IA:** Con la pandemia tuvimos una disminución de casi 80% de nuestros usuarios, conforme iban pasando los meses y las olas del covid-19, fuimos viendo cómo el consumidor se fue adaptando de maneras diferentes. Según nuestros sondeos, ir a la tienda física bajó su frecuencia de viajes, pero se convirtió en una especie de liberación emocional para algunos usuarios. Otro cambio fue el tipo de viaje, antes eran rutinarios, ahora

son más planificados en un mismo día para aprovechar la salida de casa.

Por otro lado, el mapa de Waze es colaborativo. Los mismos consumidores pueden interactuar para que otros usuarios tomen decisiones más informadas, no solo de movilidad. Por ejemplo, cuáles son los lugares para hacer una donación de sangre, en cuánto está el precio en ciertas gasolineras o dónde pueden tener experiencias de turismo, a sabiendas de que este sector fue de los más afectados por el covid-19. Hoy, la tendencia es generar soluciones a los problemas más importantes de la sociedad, de hecho, el 77% de los consumidores busca que una marca responda en momentos de crisis.

**E: ¿Cómo viven esta visión de marketing con propósito?**

**IA:** Si algo tiene el marketing con propósito es que se construye a largo plazo y es auténtico. No todo se monetiza en dinero, sino que las métricas de marca también son el *engagement* con el usuario y el tiempo que pasa en la plataforma. En este sentido, tenemos alianzas con otros socios de negocio y con el gobierno. A través de nuestros datos, la autoridad sabe qué pasa con la movilidad en tiempo real, como accidentes graves o tráfico. Son acuerdos bilaterales gratuitos, no comercializamos la data. Al mismo tiempo, ellos nutren mi mapa con información como cierres viales, maratonés. Eso nos ayuda a ambos, así como al ciudadano.

## BREVES



### NOMBRAMIENTOS

## DANIEL GARCÍA LLEGA A DRAFTLINE

La agencia *in-house* de AB InBev lo recibe para contribuir a la transformación del área creativa, a través de la implementación de estrategias que lideren el camino en innovación.

### PITCHES

## EL NUEVO BRAZO CREATIVO DE COCA-COLA

El grupo de agencias WPP ganó el *pitch* global de Coca-Cola y ya lidera entre 60 y 70% de las campañas de la refresquera. Para cubrir el resto, la marca está abierta a trabajar con agencias boutique y locales.

### LICITACIONES

## ALIADOS DE BE THE MATCH

La agencia Digitas, de Publicis Groupe, gestionará la estrategia digital de medios, *social media* y data de la organización que ayuda a pacientes con enfermedades de la sangre en México.

# 66%

de las marcas exitosas ponen atención a su propósito y colocan al consumidor en el centro de sus estrategias, según hallazgos de Deloitte.

# EL ROL DE LAS MUJERES EN EL LIDERAZGO

**L**a recuperación económica de México está estancada. Según los últimos datos del INEGI, el PIB del país creció 5% en 2021, en comparación con la caída del 8.4% en 2020 y, en el último trimestre del año pasado, el PIB cayó 0.1% con respecto al trimestre anterior. Nos encontramos en una situación que pone en riesgo el escalamiento de nuestras empresas, por lo que surge la pregunta: ¿qué podemos hacer desde nuestro rol como líderes de negocios?

Más de la mitad de mi vida me he dedicado al emprendimiento y a asesorar a otros líderes para tener empresas con una estructura operativa sólida que se traduzca en rentabilidad, esto porque creo en el poder y alcance del emprendimiento para el desarrollo económico y el bienestar social. Necesitamos más y mejores empresas y, para lograrlo, requerimos apostar por la inclusión de las mujeres en el mercado laboral y puestos de liderazgo en las empresas.

De acuerdo con información del Fondo Monetario Internacional, una mayor participación de las mujeres generaría hasta un incremento de 30% en la productividad y competitividad en las empresas y el país. Es por eso que en un país donde solo ocho de cada 100 directores generales son mujeres, necesitamos enfocarnos en apoyarlas y comprender los obstáculos a los que se enfrentan.

Una de las maneras en que el género influye en el liderazgo tiene que ver en cómo nos conducimos y trabajamos, pues “la psicología no es la misma en hombres y mujeres, pero, al final, tenemos la misma capacidad para resolver conflictos y superar obstáculos”, afirma Saskia de Winter, CEO de la firma de capacitación empresarial Saskia de Winter Training y experta en psicología Gestalt.

La mayor diferencia en el liderazgo radica en los estigmas y etiquetas que enfrentan las mujeres y que repercuten en su rol de líderes. De acuerdo con cifras de la OCDE, más de la mitad de las mujeres aseguran

que no fundaría un negocio por temor a que no sea exitoso y solo 30 de cada 100 emprendedoras se muestra optimista en cuanto al futuro de su negocio.

“A las mujeres nos consideran miedosas; que no sabemos manejar las finanzas o no sabemos de matemáticas. Hay regulaciones en donde se establece que debe haber un mínimo de mujeres en un consejo, pero conozco empresas que, si pueden evitar a toda costa que haya mujeres, lo siguen haciendo”, un fenómeno que describe Saskia de Winter como “techo de cristal”, es decir, las normas no escritas en las organizaciones que impiden a las mujeres tener acceso a puestos de alta dirección.

El emprendimiento se da en su mayoría por parte de los hombres, es por eso que se vuelve usual encontrar en seminarios, sesiones y cursos de capacitación una mayoría compuesta por hombres. ¿A qué se debe la falta de liderazgo femenino? Saskia me comparte que es una problemática multifactorial en donde la violencia juega un papel crucial: “Si yo fundo un negocio en donde me van a agredir, mejor bajo la cortina, ¿en qué momento una mujer así va a decidir que quiere poner una empresa?”.

Comencé en el mundo del emprendimiento en 1995, ahora es posible ver más mujeres en puestos directivos, pero, aun así, no es suficiente para generar una verdadera inclusión. Tan solo en 2021 hubo un retroceso como efecto de la pandemia, cuando el mercado laboral ‘expulsó’ a 1.3 millones de mujeres e hizo desaparecer a 26,300 empresarias.

Apoyar a las mujeres para que asuman roles de liderazgo y no tengan que enfrentarse con obstáculos determinados por el género será clave para una economía exitosa en los próximos años. Las empresas tendrán mayores oportunidades comerciales que les servirá como ventaja competitiva para continuar escalando en cualquier contexto adverso. 



**DANIEL MARCOS**

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



# FUTURO

## DUELO DE IA

La inteligencia artificial empleada por empresas de seguridad y también por atacantes cibernéticos es una realidad. Sus usos no son nada de ciencia ficción.

POR: José Luis Adriano

**A**l interior de un sistema informático, un software analiza patrones de uso para identificar movimientos maliciosos. Al mismo tiempo, llegado de internet, una pieza de código se mimetiza para parecer inofensiva e infiltrarse en el equipo. No son dos *hackers* peleando por el control de una computadora, sino dos inteligencias artificiales tratando de lograr su objetivo. Así lucen las ciberbatallas del futuro.

“Que no sorprenda que en un futuro cercano veamos *malware* dirigido a controlar los vehículos autónomos o a manipular la operación de algún robot, desde el punto industrial o médico”, explica Roberto Martínez, investigador de seguridad de Kaspersky.

46  
EE. UU.



## SECTORES MÁS ATACADOS

Datos de junio de 2020 a junio de 2021  
Cifras en porcentaje



Actualmente, los cibercriminales “utilizan la IA y el *machine learning* de forma similar a como lo hacen las empresas; para la inteligencia empresarial y para adaptar el contenido a sus ‘clientes’, sus víctimas”, comparte, desde Praga, Adolf Streda, investigador de *malware* para Avast.

Según Microsoft, contratar un ataque de denegación de servicio ronda los 311 dólares por mes, los ‘hacks’ de PC se cobran por cada equipo comprometido, desde 13 hasta 89 centavos de dólar; y un paquete de 400 millones de contraseñas filtradas puede costar unos 150 dólares. Pero al automatizar el envío de miles de correos, incorporar chatbots y adoptar sistemas para llegar a más víctimas, los cibercriminales usan la IA a su favor, explica Streda.

### ¿ALIADA O ENEMIGA?

Según Martínez, desde Kaspersky promueven el concepto de la ciberinmunidad, en el que toda la tecnología debe ser diseñada desde la óptica de la seguridad. Esto implica hacer productos fáciles de utilizar y seguros para los usuarios, pero también con candados de seguridad para que el costo de un ataque resulte más caro que los posibles beneficios.

Esos módulos de seguridad han tenido una fuerte adopción en todos los sectores, incluyendo el gubernamental, sobre todo, en el sector privado, según Mauricio García-Cepeda, director de ServiceNow en México y Hispanoamérica.

La industria manufacturera y de la salud, la banca, las

### EVASIÓN

Un ataque que modifica una instrucción para alterar modelos de IA.

**CASO**

! < Manipular el reconocimiento de señales de tránsito para coches autónomos y hacerlos propensos a accidentes. >

### INFERENCIA DE MEMBRISA

Identifica datos dentro de archivos y modelos de *machine learning*.

**CASO**

! < Acceder a información confidencial dentro de bases de datos. >

### ROBO DE MODELOS

Apropiación de algoritmos y modelos de *machine learning*.

**CASO**

! < Reconstruir resultados de modelos de *machine learning* y usarlos para sus fines. >

### LOS OBJETIVOS



### ATAQUES CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Microsoft clasifica cuatro tipos de ataques que usan inteligencia artificial para cumplir sus objetivos.

### ENVENENAMIENTO

Contamina el entrenamiento de un modelo de *machine learning* para alterar resultados y realizar acciones planeadas.

**CASO**

! < Exponer sistemas de infraestructura crítica. >

La inteligencia artificial está en el corazón de los sistemas *antimalware* de usuarios, gobiernos y empresas. Gracias a ella, Avast bloquea 1,500 millones de amenazas por mes, que, según Streda, no podrían procesarse manualmente.

“Utilizamos el aprendizaje automático para proporcionar datos de alta calidad a nuestros investigadores y analistas, lo que a su vez les ayuda a identificar y contrarrestar nuevas amenazas con mayor facilidad y precisión”, detalla.

En las plataformas de seguridad instaladas en computadoras y servidores, la IA también está presente. Esta analiza el comportamiento normal de un equipo para detectar anomalías y amenazas, alerta a los administradores y regresa datos a las empresas de seguridad para refinar su precisión, explica Martínez. Es una lucha constante de IA atacante contra IA defensora.

“El nivel de dificultad es similar para ambos bandos, a pesar de las diferentes tareas; y tienen sus propios expertos y tecnologías, por lo que la batalla continuará”, dice Streda.

aseguradoras y el sector de las telecomunicaciones son los que más han adoptado plataformas de monitoreo empresarial que usan inteligencia artificial para proteger información crítica de clientes y empleados. “Cualquier tipo de incidente no solo puede costar millones de dólares, sino que le puede costar la cárcel a varios de los ejecutivos por no haber cuidado la información”, dice García-Cepeda.

FUENTE: Microsoft Digital Defense Report, octubre, 2021.



Llega a México  
el festival para  
**gamers**  
más gande de  
habla hispana.  
**¡Espéralo!**

  @GamergyMexico  
 @GamergyMX  
 GamergyOficial



# BOTS PARA REVENDEDORES

Aunque las empresas usan chatbots para mejorar la relación de compra con sus clientes, existen otros usos de los sistemas automatizados que impactan negativamente en la experiencia del usuario.

POR: Fernando Guarneros

**Sneakers  
coleccionables**

**Artículos de  
colección**

Hasta hace unos años era común ver filas de gente afuera de las tiendas de videojuegos a la espera de conseguir la consola de última generación, pero eso cambió. Ahora se usan bots para acaparar los artículos y si bien no son ilegales, estos programas han contribuido a la escasez y al sobreprecio de los productos.

Los 'bots de compra' están programados para detectar producto en *marketplaces* y comprarlo automáticamente. El objetivo es que la persona que está detrás del programa informático pueda revenderlo posteriormente al doble o triple de su valor.

Cualquiera puede acceder a estos programas por medio de extensiones en los navegadores, los cuales se configuran para monitorear las páginas de su preferencia.

También son utilizados por los *marketplaces* para enviar una alerta a los usuarios cuando el producto está disponible. La gran diferencia es que estos no cierran la compra.



En su blog, el experto en ingeniería de software de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) Jordi Abot explica que el bot busca los campos de datos para la compra en una página y los rellena a partir de las instrucciones que le da el responsable.

“No tienen conocimiento alguno de lo que hacen”, aclara Abot. De hecho, “si en una página se renombra el botón de ‘comprar’ a ‘quédatela’, la gran

mayoría de los bots dejaría de funcionar. Hay que adaptar el bot a cada página y a cada evolución de esa página”.

Según cifras del Bad Bots Report 2021, elaborado por la empresa de ciberseguridad Imperva, el tráfico de bots malos en los sitios *web* de venta al por menor en el mundo aumentó 78% entre septiembre y octubre de 2020.

“El momento no es una coincidencia, y se alinea perfectamente con las fechas de precompra de la nueva generación de consolas de videojuegos, así como el frenesí de las compras navideñas”, indica el documento.

La implementación de estas herramientas se ha convertido en un problema para la industria de los videojuegos debido a la combinación de otros elementos, como la escasez de semiconductores y otros problemas en la cadena de suministro, que impiden que las personas consigan sus productos de forma habitual.

Pero no es la única industria. Los *sneakers* de colección también han sido víctimas de estos bots. Antonio Martínez, Agency Partner Manager de Shopify México, resalta que las personas detrás de estos sistemas no son improvisados, pues conocen los mercados y saben qué productos tendrán un mayor precio de reventa.

**CATEGORÍAS CON  
MAYOR PRESENCIA  
DE BOTS DE COMPRA  
A NIVEL MUNDIAL\***

**Consolas de  
videojuegos**

**Dispositivos  
electrónicos  
de consumo**

\*FUENTE: Shopify

# ENCUÉNTRANOS

Con solo abrir Samsung TV Plus en Samsung Smart TV\*, los usuarios pueden acceder a EL FINANCIERO BLOOMBERG TV, cobertura de los eventos más importantes de México y el mundo.



**SAMSUNG**  
**TV Plus**

VER GRATIS  
canal **2055**

### CÍRCULO VICIOSO

Uno de los ejemplos más conocidos en el mundo real y el virtual, son los boletos de conciertos, cuya venta se limita a cierta cantidad de entradas para aminorar la reventa. No obstante, hacer frente a los bots en las plataformas de comercio electrónico se complica.

Desde la perspectiva de Abot, para las empresas esto no representa un problema, pues sus productos continúan vendiéndose; sin embargo, afecta la confianza que tienen los consumidores en los emprendedores que usan las plataformas de venta digital.

Este fenómeno, según Martínez, genera un círculo vicioso que amenaza la experiencia de compra y, por ende, a los vendedores. Si las personas no encuentran productos porque ‘alguien’ más los compró en segundos, esos clientes reales no regresarán y nadie puede asegurar que los bots vuelvan a comprar a esa tienda en línea.

Este fenómeno, según Martínez, genera un círculo vicioso que amenaza la experiencia de compra y, por ende, a los vendedores. Si las personas no encuentran productos porque ‘alguien’ más los compró en segundos, esos clientes reales no regresarán y nadie puede asegurar que los bots vuelvan a comprar a esa tienda en línea.

### EL CONTRATAQUE

Las fuentes consultadas coinciden en que estos sistemas crean una desventaja para los consumidores reales y, por ende, son conscientes de que deben existir herramientas tecnológicas para detectarlos y evitarlos.

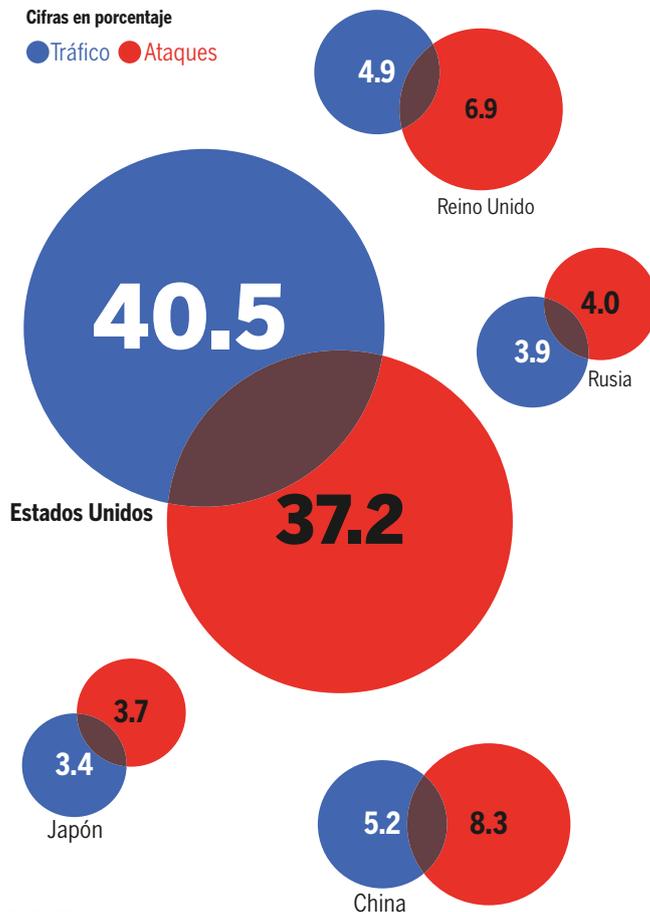
El año pasado, minoristas como Walmart bloquearon 20 millones de bots que intentaron comprar unidades de PlayStation 5, mientras que Shopify México da información

### BOTS COMPRADORES

Por lo general, los países con mayor tránsito también son los que más sufren con estos programas.

Cifras en porcentaje

● Tráfico ● Ataques



FUENTE: Bad Bots Report 2021.

82 MDD

Es el beneficio de la reventa online –en un solo mercado digital–, según un reciente análisis sobre el valor del mercado de estas transacciones, realizado por el analista de datos Michael Driscoll.

a los vendedores sobre los patrones de sus compradores, con el objetivo de que detecten estas prácticas.

Asimismo, algunos países impulsan legislaciones para evitar este tipo de conductas. En Estados Unidos, legisladores demócratas han impulsado la ley Stop Grinch Bots, que pretende reprimir el uso de softwares para conseguir los productos antes que los clientes reales y, en Reino Unido, el miembro del parlamento británico Douglas Chapman propuso prohibir el uso de bots en las ventas en línea, como una estrategia en contra de los revendedores que se benefician de los precios inflados.

### OPORTUNOS Y LUCRATIVOS

Los bots de compra fueron detectados, en primera instancia, durante la venta de boletos de conciertos y eventos deportivos, así como en zapatillas deportivas-limitadas.

En los últimos meses, su presencia se extendió al mercado de las consolas de videojuegos y otros componentes de gaming, como GPU y CPU.

El auge del comercio electrónico en la pandemia ha contribuido a su proliferación en marketplaces.

Algunas de las soluciones que han utilizado algunos sitios son las incorporaciones de códigos Captcha, donde se debe resolver una operación matemática o indicar en cuáles imágenes aparecen ciertos elementos; sin embargo, los bots son cada vez más inteligentes y han aprendido a sortear este tipo de filtros.

“Se lo puedes poner más difícil, exigiendo un mayor nivel técnico, (...) verificando la identidad del comprador, limitando el número de productos por dirección física o las compras por cada tarjeta de crédito. Pero impedirlo completamente es más un tema social que técnico”, puntualiza Jordi Abot, de la UOC.

Ganar la carrera tecnológica se convirtió en el tema central entre marketplaces y revendedores; sin embargo, en este camino las empresas también están haciendo uso de sus propios bots para ayudar a los emprendedores.

Pero ante este panorama de competencia, Martin Urrutia, co-CEO de Auronix, resalta que las empresas no pueden hacer uso de cualquier sistema, pues sus bots, para marcar una ventaja competitiva, deben ser transaccionales; es decir, que permitan a los usuarios participar activamente en la relación con la empresa.

EVOLUCIONE SU EMPRESA CON

# COMUNICACIONES MÁS SIMPLES

-  Comunicaciones Unificadas
-  Cloud
-  Contact Center Omnicanal
-  Voz y telefonía
-  Soluciones de TI
-  Conectividad
-  Networking & Seguridad
-  Videoconferencia



# C3NTRO<sup>®</sup>

## TELECOM

Servicios Administrados

Un solo proveedor

Soluciones a la medida

Una sola factura

Procesos certificados en TI

NOC & SOC 24x7 / 365

Soporte y garantías

Capacitación y adopción

Todo incluido en una sola renta mensual

**+500** empresas nos consideran su aliado estratégico en comunicaciones.

[contacto@c3ntro.com](mailto:contacto@c3ntro.com)

[c3ntro.com](http://c3ntro.com)

# MUJERES DE ALTA VISION Y AMPLIA MISION

L'Oréal es una empresa que actúa para impulsar el papel de la mujer en la sociedad. Su compromiso empieza en casa, así lo confirman las historias de estas directoras que han podido desarrollar sus carreras dentro de la compañía.



**E**n L'Oréal México trabajan, cada día, para desarrollar una cultura laboral incluyente que propicie la equidad de género, con la finalidad de crear espacios apropiados para desarrollar carreras profesionales dentro de esta empresa global. Cuatro de las directoras de su Comité País nos comparten las experiencias que han forjado, así como sus planes a mediano y largo plazo.

## Diversidad e inclusión para integrar al talento

Gabriela Monzón es la actual directora de Recursos Humanos de L'Oréal México. A lo largo de 15 años de trayectoria en la empresa ha ocupado diversos cargos, incluso en otros países, posiciones que no solamente le han permitido ahondar y contribuir al entretejido de esta firma global, sino que también han significado profundos aprendizajes sobre la flexibilidad, la diversidad cultural y la inclusión en todos los sentidos.

De esa forma, afirma Monzón, ha aprendido a ejercer un liderazgo que va más allá del cargo que ostenta, pues influye y genera cambios. “El normal no existe, lo que es normal para mí en México no lo es en otros países; así entendí el verdadero significado de diversidad e inclusión”.

Vivir la experiencia internacional, al mudarse con todo y familia a otras naciones, le ha enseñado a dar y pedir ayuda y a entender el verdadero significado de colaboración, un bagaje que hoy pone en práctica en el área de Recursos Humanos. Esta sensibilidad no solamente es bienvenida, sino necesaria para tejer redes de apoyo y lazos comunitarios.

Gabriela no duda que logrará esa misión, ya que reconoce que está con un equipo de trabajo ágil, moderno, ambicioso e inmerso en una cultura que sabe avanzar, aún frente a la adversidad.

“Contamos con buenos perfiles, gente preparada y talentosa, que sigue buscando más. Estamos en unos números increíbles, las personas quieren seguir dando más”, asevera.

**“México es un motor de crecimiento para el grupo y quisiera que también fuéramos ese gran proveedor de talento, no solo para América Latina, sino para todo el mundo. Ya hay mexicanos en posiciones clave, pero podemos más”.**

**Gabriela Monzón,**  
directora de Recursos Humanos

FOTO: CORTESÍA



## La importancia de las personas y el medio ambiente

Mariana Mendoza, directora de Operaciones de L'Oréal México, resalta que el compromiso que la organización tiene con las mujeres inicia desde el interior, al impulsar el desarrollo de cada una de las colaboradoras y permitirles el acceso a puestos directivos, respetando la equidad de género.

“La empresa ha sido un camino de mucho aprendizaje, de retos tanto en lo profesional como en lo personal, L'Oréal es mi gran compañera y ha resaltado lo mejor de mí”, expresa.

Considerando que en México se encuentra el tercer centro de distribución más grande de la corporación, Mendoza apunta que el mundo está enfrentando grandes transformaciones, de manera que el desafío del área de operaciones se enfoca en la *supply chain*, así como en los cambios y actualizaciones en función del *e-commerce*.

La organización se ha caracterizado por impulsar una cultura laboral incluyente que brinda las mismas oportunidades a sus colaboradores, para ofrecer los mejores productos a sus consumidores, sin dejar de lado el cuidado de los recursos naturales.

En 2013 lanzaron una estrategia global de desarrollo sustentable, que se reforzó en 2020 bajo el nombre “L'Oréal por el Futuro”. Al respecto, anota: “El equipo de operaciones se ha convertido en un área medular, porque tenemos los centros de distribución, las plantas, el transporte y nuestras estrategias están centradas en minimizar al máximo las emisiones de CO2, entre otras acciones”.

“El mayor reto que L'Oréal me ha ayudado a superar es poder equilibrar la vida profesional con la vida familiar, así como entender que mi vulnerabilidad es parte de mi fuerza y no una debilidad”.

Mariana Mendoza,  
directora de Operaciones

## Una evolución a paso firme

Magdalena Zapata, directora de la División de Productos Cosméticos, habla acerca del increíble momento que está viviendo la División de Cosmética Activa (DCA), ya que el plan (desde 2018 hasta 2022) era doblar el negocio pero, sorprendentemente, lograron consolidarlo un año antes.

“Lo más importante es tener un propósito, no solo trabajamos para obtener un cheque en la quincena, sino que nosotros creemos que podemos mejorar la vida de las personas y eso le da un significado increíble a nuestro trabajo”, señala Zapata.

Entre las características destacadas de su equipo de trabajo, mismo que obtiene los mejores resultados de sus estrategias *pull* y que tienen *engagement*, se encuentran que: “La gente es muy profesional, tiene un objetivo claro y está contenta haciendo sus actividades, eso marca la diferencia, además, siempre nos retroalimentamos”, dice Magdalena. La directiva añade que su siguiente meta, pautada para 2024, es volver a doblar el tamaño del negocio.

“Juntas demostramos que sí se puede y que las mujeres en L'Oréal, y en México, podemos llegar tan alto como queremos”.

Magdalena Zapata,  
directora de la División  
de Productos Cosméticos



## La fortaleza del trabajo en equipo

Paola Illescas, directora de Legal en L'Oréal México, manifiesta que si bien el sector de la abogacía del país sigue siendo dominado por hombres, cada día hay más mujeres que practican en el campo del Derecho. Ella, que tras varios años de trayectoria llegó a L'Oréal recientemente, asegura que ha podido crecer y desenvolverse en espacios en los que su opinión e ideas han sido escuchadas.

Illescas considera que entrar a L'Oréal México ha sido un paso gigante para su carrera, porque se considera: “Una mujer de retos y en continuo aprendizaje. L'Oréal es una empresa en la que se valora la individualidad y la diversidad de pensamiento, divertida, con marcas extraordinarias y gente que quiere ayudar y colaborar”.

La directora de RH habla ampliamente del trabajo en equipo, porque considera que es un elemento clave para que su área y la labor de todos los que la integran pueda cumplir –con excelencia– con los objetivos que fue creada. Ella cree en el ejercicio de un liderazgo que propicie que cada integrante sea reconocido, que se sienta motivado y tenga oportunidades de brillar por sí mismo. Esto, sostiene, permite que los colaboradores demuestren sus mejores capacidades técnicas, que mantengan una buena actitud, así como ganas de aprender y de aportar.

Del mismo modo, permitirá que el área Legal sea cada vez más valorada y reconocida como un aspecto estratégico en la continuidad del negocio.

“Debemos saber que podemos mantener el balance entre ser colaboradores y ayudar al negocio, asegurándonos siempre de que la compañía hace lo correcto”.

Paola Illescas,  
directora de Legal

# 1000

LAS

# MUJERES MÁS PODEROSAS DE LOS NEGOCIOS

◀ SANDRA  
SÁNCHEZ-  
OLDENHAGE  
PRESIDENTA  
Y CEO DE  
PHARMADVICE



# MANEJAR EL CAMBIO

FOTOS: ZONY MAYA

Han gestionado crisis, se han adaptado a las nuevas circunstancias o enfrentado el famoso síndrome de la impostora. Su perseverancia les ha permitido lograr retos y, en el camino, han desarrollado y motivado equipos también poderosos que han mejorado los resultados de las empresas que lideran.

**ROSARIO  
RODRÍGUEZ** >  
DIRECTORA  
GENERAL DE  
GRUPO ROYAL  
HOLIDAY



# NI UN PASO ATRÁS

“Hacia atrás, ni para tomar impulso”, reza el refrán popular que ahora se aplica al avance logrado en temas de igualdad de género en las empresas: hoy más que nunca, hay más mujeres en puestos de alta dirección, tienen más presencia en consejos de administración, llevan las riendas de asociaciones empresariales y son fundadoras y timón de empresas que son el motor de la economía.

El camino no ha sido fácil, se ha tenido que enfrentar estereotipos y desafiar roles preestablecidos por décadas de una cultura empresarial predominantemente masculina. Y la lucha no ha sido solo externa, para todas las mujeres que se encuentran en el ámbito de los negocios también ha significado romper límites personales, descubrir ese potencial y perderle el miedo a la ambición.

Hace tres años, *Expansión* ajustó la metodología para que este ranking reflejara esta nueva realidad, en la que las mujeres no solamente tienen una posición en alguna empresa, sino que también tienen voz y voto en otras compañías al ser parte de su consejo de administración o que, tras años de arduo trabajo, han logrado consolidar su propia empresa, todo esto mientras al mismo tiempo impulsan a otras mujeres.

Nos llena de alegría ver como, edición tras edición, la cantidad de mujeres que son número uno en el organigrama de su empresa crece en nuestro listado –este año se llegó a 66– y también nos deja con un reto pendiente: dejar en claro que una mujer poderosa no solo es quien dirige una empresa, sino que también tiene poder de influencia, convocatoria y cambio.

Por eso, la metodología considera su nivel jerárquico y el alcance de sus funciones (30%); el valor del puesto (30%) –que se obtiene con la colaboración de Korn Ferry, que asigna la mediana de la compensación que una ejecutiva puede tener en la posición que ocupa–; la trascendencia (30%), que evalúa la influencia de la candidata fuera de la empresa en la que labora o que dirige; y el tamaño de la empresa (10%), que considera ventas y empleados.

Si bien, ‘Las mujeres más poderosas de los negocios’, edición 2022, refleja cómo las mujeres han avanzado en el mundo empresarial, uno de los grandes pendientes sigue siendo que tengan una mayor participación en los Consejos de Administración ajenos a las empresas en las que laboran o dirigen. De ‘Las 100 mujeres más poderosas de los negocios’, solo 46% son consejeras de otras firmas, aunque 75% tienen un lugar en el consejo o comité de su empresa.

Quizás uno de los casos más destacados en cuanto a consejerías es el de Claudia Jañez, que aparece en este ranking en la posición 15 pese a ya no estar en la presidencia de Dupont para América Latina ni en la del Consejo Ejecutivo de Empresas Globales (CEEG); sin embargo forma parte del consejo de administración de grandes compañías: América Móvil Latinoamérica, Bolsa Mexicana de Valores, HSBC México, la firma de infraestructura Impulsora del Desarrollo y el Empleo en América Latina (IDEAL) y de Grupo Industrial Saltillo.

Las mujeres deben tener más puestos en los consejos de administración de las compañías, eso es un hecho, y no solo por temas de género, sino porque una organización más diversa, con distintos puntos de vista, es más resiliente, está preparada para afrontar los desafíos del mercado y puede generar mayores rendimientos, en eso coinciden todas las participantes de nuestro ranking.

En 2022, el poder de estas 100 mujeres no es para nada menor. Solo por citar un dato, las ventas consolidadas de las empresas que dirigen o en las que laboran rondan los 5 billones de pesos, algo así como una quinta parte del producto interno bruto del país. Esta cifra tan solo es una muestra del gran potencial que aún se tiene por delante. En *Expansión* sabemos que aún hay mucho camino por recorrer, pero desde nuestra cancha seguiremos trabajando para impulsar la visibilidad de más mujeres y la igualdad de género en el mundo empresarial.

PEINADO: LUZ LOZADA. MAQUILLAJE: CAMERINO BEAUTY STUDIO. PRODUCTORA: ISABEL ZAVALA. COORDINADOR DE MODA: RAMIRO VERA. ASISTENTE DE MODA: ANDREA ACOSTA. MODA PORTADA: KARLA BERMAN; TOP Y PANTALÓN: MASSIMO DUTTI; ZAPATOS: JIMMY CHOO PARA GRAN VÍA / CAROLINA LACONTE; TRAJE: ALIN JOTAR, TOP: MASSIMO DUTTI / LUZ ELENA DEL CASTILLO; JOYERÍA, PURIFICACIÓN GARCÍA Y SILVIA DAVILA; VESTIDO: MAXMARA; COLLAR: TANE. ZAPATOS: JIMMY CHOO PARA GRAN VÍA / MACU ALFARO; TOTAL LOOK: H&M. COLECCIÓN IRIS APPEL. MODA APERTURA: SANDRA SANCHEZ-OLDENHAGE/ HANDCUFF, TANE / ROSARIO RODRIGUEZ; BLUSA, PURIFICACIÓN GARCÍA, ANILLO, TANE.

**“La equidad e inclusión es algo que no tiene efectos reales si solo se deja en el discurso. Deben existir acciones positivas dentro de las compañías que aseguren oportunidades a todos los grupos minoritarios”**

MARÍA CONSTANZA LOSADA,  
presidenta y directora general de Pfizer México.



RK 2022	NOMBRE	CARGO	EMPRESA	SECTOR
1	Laura Díez Barroso	Presidenta	Grupo Aeroportuario del Pacífico y Santander México	Servicios aeroportuarios y financieros
2	María Asunción Aramburuzabala	Presidenta	Tresalia Capital	Holding
3	Laura Zapata	Presidenta y directora general	Envases Universales	Vidrio y envases
4	Blanca Treviño	Presidenta y directora general	Softtek	Computación y servicios
5	María Elena Gallego	Presidenta y directora general	Grupo Collectron	Manufactura
6	Paula Santilli	Directora general	PepsiCo Latinoamérica	Alimentos y bebidas
7	Silvia Dávila	Presidenta de Latinoamérica y directora general de México	Danone	Alimentos y bebidas
8	Gina Díez Barroso	Presidenta y directora general	Diarq Holding	Holding
9	Luz Elena del Castillo	Presidenta y directora general, México, Puerto Rico, Centroamérica y el Caribe	Ford Motor Company	Armadora automotriz
10	Mónica Aspe	Directora general	AT&T México	Telecomunicaciones
11	María Constanza Losada	Presidenta y directora general	Pfizer México	Química farmacéutica
12	Altagracia Gómez	Presidenta	Minsa	Alimentos y bebidas
13	Tania Ortiz	Presidenta, México	Sempra Infraestructura	Electricidad y energía
14	Sylvia Varela	Vicepresidenta en Latinoamérica y presidenta en México	AstraZeneca	Química farmacéutica
15	Claudia Jañez	Consejera independiente	América Móvil Latinoamérica, Bolsa Mexicana de Valores, HSBC México, IDEAL, GIS	Diversos
16	Mónica Flores	Presidenta, Latinoamérica	ManpowerGroup	Servicios profesionales
17	Angélica Ruíz	Presidenta de Latinoamérica y México	BP Latam	Petróleo y gas
18	Verónica Pérez	Presidenta de la Región Norte y directora comercial del Soluciones Industriales para América Latina	Dow	Química y petroquímica
19	Patricia Armendáriz	Directora general	Financiera Sustentable	Servicios financieros
20	Melanie Devlyn	Presidenta y directora general	Grupo Devlyn	Comercio especializado
21	Adriana Macouzet	Vicepresidenta de Latinoamérica y directora general de Protective & Marine Coatings LATAM	PPG Industries	Química y petroquímica
22	Luz María Gutiérrez	Directora general	G500	Petróleo y gas
23	María Cristina Rohde	Directora general	Citibanamex Seguros y Pensiones	Servicios financieros
24	Sofía Belmar	Directora general	MetLife México	Seguros y fianzas
25	Ana Claudia Cerasoli	Presidenta de la región mesoandina	Corteva Agriscience	Agroindustria
26	Ana López Mestre	Vicepresidenta ejecutiva y directora general	American Chamber of Commerce of Mexico	Asociación
27	Laura Cruz	Presidenta divisional	Mastercard México y Centroamérica	Servicios financieros
28	Maite Ramos	Presidenta y directora general	Alstom Transport Mexico	Logística y transporte
29	Sandra Ramírez	Gerente general	Bristol Myers Squibb México y Colombia	Química farmacéutica
30	Luz Adriana Ramírez	Directora general	Visa México	Servicios financieros
31	Magdalena López	Presidenta y directora general	Renault México	Armadora automotriz
32	Maru Escobedo	Directora general	BMW Group México	Armadora automotriz
33	Gabriela Pittis	Presidenta	Takeda, región SAM (South Cone, Andean Region, Mexico & CAC)	Química farmacéutica
34	Alexandra Loboda	Directora general	Maersk México y Centroamérica	Logística y transporte
35	Angela Gómez	Presidenta	SAP México	Computación y servicios

*“Se debe asesorar a las mujeres para que sepan exigir salarios e incrementos justos. Normalmente, los hombres abordan este tema con mayor frecuencia y a las mujeres nos cuesta trabajo. Hay que empoderarlas para que lo hagan y darles herramientas para hacerlo de la manera adecuada”.*

ADRIANA MACOUZET,  
vicepresidenta de Latinoamérica y directora general de  
Protective & Marine Coatings LATAM de PPG Industries.



RK 2022	NOMBRE	CARGO	EMPRESA	SECTOR
36	Nicole Reich	Presidenta	Cardif México	Seguros y fianzas
37	María Ariza	Directora general	Bolsa Institucional de Valores (BIVA)	Servicios financieros
38	Marie Djordjian	Directora general	Total México	Petróleo y gas
39	María Pía Lindley	Directora general	DiDi Food México	Logística y transporte
40	Angélica Linares	Directora general	CEMZA	Petróleo y gas
41	María Teresa Arnal	Directora de Latinoamérica y presidenta	Stripe y Asociación Fintech México	Servicios financieros
42	Gretta González	Directora general de Viajes Compartidos	Uber México	Logística y transporte
43	Alma Rosa Díaz	Directora general	Caja Popular Mexicana	Servicios financieros
44	Ninfa Salinas	Presidenta	Grupo Dragón	Electricidad y energía
45	Sharon Zyman	General Manager México & Colombia	WarnerMedia	Entretenimiento
46	Rosa Vázquez	Presidenta	The Chemours México	Química y petroquímica
47	Sandra Sánchez-Oldenhage	Presidenta y directora general	PharmAdvice	Servicios profesionales
48	María José Treviño	Directora general	Acclaim Energy Mexico	Electricidad y energía
49	María Maribel Dos Santos	Directora general & SVP	Oracle México	Computación y servicios
50	Alejandra Ancona	Directora general	PRÓSER Grupo Constructor	Construcción
51	Elisa Gutiérrez	Vicepresidenta de Operaciones	Brown-Forman México	Bebidas alcohólicas y tabaco
52	Claudia Márquez	Chief Operations Officer	Genesis Motor	Armadora automotriz
53	Mayela Rincón	Directora de Finanzas y Administración	Bio PAPPEL	Papel y cartón
54	Martha Patricia Herrera	Directora global de Impacto Social	Cemex	Cemento
55	Rosario Rodríguez	Directora general	Grupo Royal Holiday	Hotelería y turismo
56	Diana Olivares	Directora general de México y Centroamérica	LATAM Airlines	Aerolínea
57	Alejandra Vázquez Langle	Directora global de Sustentabilidad	Grupo Bimbo	Alimentos y bebidas
58	Sinead O' Connor	Chief Digital Officer	Citibanamex	Servicios financieros
59	Ana Isabel Iglesias	Directora de Finanzas	Sanofi México	Química farmacéutica
60	Erika Abigail Falfán	VP de Operaciones Centralizadas	Walmart de México y Centroamérica	Comercio autoservicio
61	Sonia Garza	Presidenta	Asociación Mexicana de Mujeres Jefas de Empresa	Asociación
62	Marisa Lazo	Fundadora y directora general	Pastelerías Marisa	Alimentos y bebidas
63	Angelines Diez	Directora general	Grupo Bimbo / Pastelerías El Globo, La Balance y El Molino	Alimentos y bebidas
64	Marcela Barreiro	Presidenta y directora general	Daimler Trucks México	Armadora automotriz
65	Blanca Muñoz	Directora general de Riesgos	BBVA México	Servicios financieros
66	Elia Santillán	Directora regional	Atento México	Servicios profesionales
67	Juana Ramírez	Presidenta	Asociación de Emprendedores de México	Asociación
68	Macu Alfaro	Directora general	H&M, México	Comercio departamental
69	Tere Cabrera	Directora jurídica, Cumplimiento y Enlaces Normativos	Grupo Coppel	Comercio departamental
70	Karen Flores	Directora general	Cámara Minera de México (Camimex)	Asociación

**“Una mayor participación de las mujeres en puestos de liderazgo depende, en gran medida, de la capacidad de las empresas para impulsar el desarrollo de las mujeres a través de una red de mentoría más fuerte y estructurada”.**

LAURA CRUZ,  
presidenta divisional de Mastercard México y Centroamérica.



RK 2022	NOMBRE	CARGO	EMPRESA	SECTOR
71	María Victoria Esteve de Murga	Socia y directora general	NSC Asesores	Servicios financieros
72	Lourdes Muñoz	Vicepresidenta de Nutrición Infantil	Nestlé México	Alimentos y bebidas
73	Cynthia Arredondo	Directora de Recursos Humanos	ArcelorMittal México	Siderurgia y metalurgia
74	Nora Villafuerte	Vicepresidenta de Recursos Humanos	Nestlé México	Alimentos y bebidas
75	Guadalupe Phillips	Directora general	Empresas ICA	Construcción
76	Magdalena Ferreira	Gerente general del norte de Latinoamérica	Avon	Productos de consumo
77	Claudia Luna	Directora jurídica	Grupo Herdez	Alimentos y bebidas
78	Ingrid I. Avilés	Country Manager de México	Waze	Logística y transporte
79	Gloria Canales	Head of Marketing	Amazon México	Comercio electrónico
80	Carolina Leconte	Directora de Series para LATAM	Netflix	Entretenimiento
81	Catalina Irurita	VP de Marketing, Comunicaciones y Relaciones Corporativas, Latinoamérica Norte y el Caribe	Ericsson	Telecomunicaciones
82	Loreanne García	Cofundadora & Chief People Officer	Kavak	Comercio especializado
83	Eduarne Balmori	Directora general	Metco	Alimentos y bebidas
84	Regina Granados	Directora general	LeasePlan México	Servicios financieros
85	Ana de Saracho	Directora de Asuntos Públicos, Regulación y Negocio Mayorista	Telefónica Movistar México	Telecomunicaciones
86	Marcela Velasco	Directora de Mercadotecnia	América Móvil y Telcel	Telecomunicaciones
87	Karla Siqueiros	Directora general	Cámara Nacional de la Industria de la Cerveza y de la Malta	Asociación
88	Alejandra Enríquez	Directora de Finanzas	Grupo Surman	Comercio especializado
89	Angélica Garza	Vicepresidenta ejecutiva de Recursos Humanos	Grupo Aeroméxico	Aerolínea
90	Carla Juan Chelala	Directora general adjunta de Mercadotecnia y Estrategia Digital	Grupo Financiero Banorte	Servicios financieros
91	Diana Jones	Directora de Finanzas	Betterware de México	Productos de consumo
92	Karla Berman	Directora de Operaciones, México	SoftBank	Servicios financieros
93	Nicole Rodríguez	Vicepresidenta y Chief Technology Officer	AT&T México	Telecomunicaciones
94	Mónica García	Directora de Compras y Cadena de suministro	General Motors de México	Automotriz y autopartes
95	Arleth Leal	Directora ejecutiva	Red Ring	Servicios profesionales
96	Paz Austin	Directora general	Consejo Mexicano Vitivinícola	Asociación
97	Irma Egoavil	Directora general	Novartis Oncología México	Química farmacéutica
98	Gabriela Ochoa	Vicepresidenta de Recursos Humanos Latinoamérica	Mars Pet Nutrition	Alimentos y bebidas
99	Mónica Bichara	Vicepresidenta de Asuntos Corporativos y Legales	Heineken México	Bebidas alcohólicas y tabaco
100	Thayde Olarte	Directora general adjunta de Banca de Consumo	Scotiabank, México	Servicios financieros

**METODOLOGÍA.** El ranking reúne a las mujeres más importantes y con más influencia en el mundo de los negocios en el país. Para su elaboración, *Expansión* realiza una convocatoria abierta a través de [expansion.mx](http://expansion.mx) y envía invitación por correo electrónico a agencias de relaciones públicas y a empresas. Las candidatas deben responder un cuestionario que nos provee información para ejecutar la metodología, que toma en cuenta variables cuantitativas y cualitativas. Este año se analizaron 274 perfiles. La metodología del ranking se conforma de la siguiente manera: **-Nivel jerárquico y alcance** (30%). Se valora si la candidata es dueña de una empresa y/o ejecutiva, así como su posición en México y a nivel global (si aplica). **-Trascendencia** (30%). Se analiza si la candidata forma parte del consejo de administración o comité ejecutivo de la empresa donde labora, si forma parte del consejo de administración o comité ejecutivo de otras empresas, si es parte de otros organismos, si participa en foros y si realiza mentorías o *coaching*. **-Valor del puesto** (30%). Con apoyo de la consultora Korn Ferry, se asigna la mediana de la compensación que una ejecutiva puede tener en la posición que ocupa. Se toma en cuenta el salario que percibe, así como el tamaño de la empresa, el management y la experiencia que requiere el cargo. **-Tamaño de la empresa** (10%). Se evalúan el total de ventas de la compañía y el número de empleados.

# CUANDO DEJAS DE HACER LO QUE MEJOR SABES

Silvia Dávila, de Danone, cuenta cómo pasó de la mercadotecnia a la dirección general y reflexiona sobre lo ganado y lo perdido en el camino.

POR: Ana Grimaldo

**S**ilvia Dávila era experta en mercadotecnia, y no había pensado en hacer otra cosa. “Mi carrera la hice en marketing y después de varios años llegué a directora de marketing. Debo confesar que, en su momento, hasta ahí me veía. Nunca se me ocurrió buscar una dirección general, y menos, regional”, dice.

Pero cuando llegó la oportunidad en 2010, como General Manager de Mars, no dijo que no. De ahí pasó a vicepresidenta, liderando el crecimiento de 12 marcas globales de este gigante del sector de los alimentos, y en 2017 dio el salto a Danone como presidenta regional. ¿La lección? Que los retos se asumen y se resuelven.

“Cuando me dan mi primera dirección general, entendí que las responsabilidades no solo eran más importantes, sino que los retos también eran más grandes. Por ejemplo, tomar un negocio que estaba en una situación financiera complicada. Tenía que dejar mi *expertise* de marketing para ser generalista, y eso fue una experiencia dura porque tuve que dejar de un lado mi mayor fortaleza como profesionista, que era precisamente todo lo que sabía de marketing. Sin embargo, mi mayor regalo fue poder hacer mi equipo de trabajo”, cuenta.

Pese a todo, la experiencia en mercadotecnia ayuda a perfilar a las personas hacia la dirección general, comenta Ana Estrada, directora y fundadora de Brújula Interior, una organización dedicada al desarrollo empresarial y profesional. “Este panorama anterior te inculca buscar el entendimiento del negocio de una forma global y sentirte responsable por todos los jugadores y resultados, sin importar de qué área sean”.

Como parte de su trabajo, Estrada participó en un estudio para identificar los perfiles del talento femenino en la alta dirección en México. En él detectó que las directoras pueden venir de cualquier función y de cualquier estilo gerencial, aunque el rol del que procedan marcará cierto tipo de fortalezas o habilidades desarrolladas que fortalecerán ciertas



# 100%

## DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA SON YA DE PRODUCTOS NUEVOS.

áreas de su liderazgo. “Ahora bien, durante el camino hacia la dirección general, ellas van redondeando un entendimiento holístico del negocio. Si bien no las vuelve expertas, sí las prepara para guiar a sus futuros equipos de liderazgo, que representarán las diferentes funciones para que todo salga de acuerdo a los objetivos de las empresas”, detalla esta experta.

El caso de Silvia Dávila sirve de ejemplo de este camino. Cuando recibió su primera posición alejada del marketing, aprendió rápidamente a hacer las preguntas necesarias para comprender los nuevos procesos y objetivos. Pero primero tuvo que aprender a ‘soltar’ sus anteriores responsabilidades. “Tuve que aprender a dejar ir mi *expertise*, dejarlo en manos de gente talentosa. Claro que fue complicado, porque tuve que dejar de formar parte de ciertas decisiones en las que quería estar involucrada, pero comprendí que tenía que hacerlo para empoderar a la gente que se quedó y también porque yo tenía que cumplir con otro tipo de objetivos”, cuenta.

### PONERSE EN DUDA A UNO MISMO

Tras este cambio de roles, el segundo mayor reto en la carrera de Silvia Dávila fue operar en medio de la pandemia de covid-19. La crisis llevó a la directiva a cuestionárselo todo para saber dónde estaban parados tanto ella como su equipo. “Tuve que replantear varias prácticas que dábamos por hechas. Los planes de un año ahora se revisan incluso mes con mes, porque la incertidumbre que trajo consigo la pandemia nos ha obligado a vivir más en el presente”.

La clave en este proceso, asegura, es navegar entre lo urgente y lo necesario y encontrar el equilibrio entre el corto plazo del negocio y el mediano plazo de las estrategias. “Yo tengo una filosofía de no parálisis ante el análisis. Claro que tengo que analizar, pero en ocasiones la parte del análisis se extiende más de lo necesario y nos quita oportunidad en un proceso de ventas o de cambio en el mercado. Mi equipo tiene en su ADN que el error es parte del crecimiento”, destaca.

### SILVIA DÁVILA

PRESIDENTA DE LATINOAMÉRICA Y DIRECTORA GENERAL DE MÉXICO DE

**DANONE**

¿Qué errores ha cometido ella? No duda en la respuesta: haber demorado la salida de ciertos productos que después desarrolló la competencia en circunstancias similares o haber prolongado la necesidad de hacer los cambios pertinentes para que su equipo estuviera conformado por el talento adecuado. Si Dávila tiene un arrepentimiento luego de 30 años de carrera, es el de no haber actuado rápido en puntos claves para el crecimiento de sus marcas locales, las cerca de 50 que solo operan en México.

Sin embargo, la ejecutiva reconoce que existen momentos en la vida corporativa en que los árboles de decisión –las personas implicadas en un proceso decisivo– se tornan muy complejos, como aquellas iniciativas que requieren capital adicional para ejecutarse y no dependen solo de aprobaciones locales, sino de la matriz global de Danone.

### TRABAJAR CON Y PARA LOS DEMÁS

¿Y qué es lo que más le gusta a la directiva de su labor? Sin pensarlo mucho, asegura tener una predilección por “generar empleos de calidad”, “medir su trabajo” y provocar un impacto positivo en la gente que forma parte de la cadena de producción.

Pone un ejemplo: durante la pandemia, Danone se dio a la tarea de generar productos con nuevos proveedores, en su mayoría, lecheros de Jalisco que venden la materia primera al gigante multinacional. De acuerdo con Dávila, las granjas de muchos de estos lecheros no eran financieramente viables, por lo que trabajó con ellos para hacer que su negocio fuera sostenible. “Les enseñamos sobre tendencias de la producción de alimentos, buenas prácticas de calidad y, sobre todo, cómo hacer que su negocio no necesite de grandes trasnacionales para seguir en el futuro en un plan de 11 años”, explica.

Ana Estrada, de Brújula Interior, elogia esta visión que se preocupa por asegurar la solidez de toda la cadena de suministro de Danone, desde el cuidado de las vacas para obtener la materia prima hasta el reciclaje del plástico. Esta atención por el detalle no va en detrimento de la estrategia general. Al contrario, Dávila mide el trabajo de la empresa en función del impacto causado en todo el ecosistema, lo que permite que el foco en los pequeños resultados siempre vaya ligado a un objetivo mayor. “No se conforma con pequeños logros, sino que busca que todo el ecosistema de su marca esté en el mejor nivel posible”, dice Estrada. El mayor acierto de la gestión de Dávila ha sido “brindar ayuda social a la comunidad de trabajadores” que son la base de la pirámide económica, como este caso de los productores de leche en Jalisco, añade Julián Andrés Fernández, analista de Grupo Bursamérica. Los consumidores conectan cada vez mejor con estos esfuerzos que tienen que ver con la responsabilidad social por parte de las empresas.

Dávila tiene claro que la meta de su trabajo va más allá de la rentabilidad. “Cuando veo los resultados de mi trabajo y la capacidad que tiene de generar empleos de calidad, es un motivo para seguir aunque el mundo se esté cayendo allá afuera”.

# LA NUEVA PERSONALIDAD DE FORD EN MÉXICO

La empresa ahora es una marca más pequeña en el mercado mexicano. Luz Elena del Castillo es la encargada de consolidar esta nueva visión.

POR: Ivet Rodríguez

**L**uz Elena del Castillo creció escuchando conversaciones sobre ventas, refacciones y lanzamientos de autos. Su padre tenía varias empresas, y entre ellas había un concesionario en Cartagena, Colombia. Esto le generó una familiaridad cotidiana con este negocio, así que cuando tenía que responder a la pregunta de “¿qué quieres ser cuando seas mayor?”, solía tener claro que sería algo relacionado con los coches.

Con el paso de los años, fue afinando su vocación y decidió que quería estar en el ámbito corporativo del mundo automotriz. Eso la llevó a estudiar Administración de Empresas en Estados Unidos y luego, un MBA en su natal Colombia.

Obtuvo su primer empleo dentro de una organización gremial que representaba a varios sectores en Colombia, entre ellos, el automotriz. Allí conoció al dueño de Sofasa, una ‘montadora’ –como se dice en ese país–, que en ese momento ensamblaba unidades de Renault y Toyota, y quien la invitó a trabajar en la empresa como encargada del área de relaciones gubernamentales y comercio exterior. Estuvo 18 años, durante los cuales desempeñó distintas funciones en varias áreas: cadena de suministro, mercadotecnia, ventas y servicio posventa, lo que le permitió crear una red de contactos bastante nutrida y variada. Así se enteró de que Ford tenía vacante la silla de director general.

Aplicó para la posición y, gracias a su experiencia dentro de la industria, obtuvo el puesto. En ese momento, Ford era la novena marca más vendida en el país, y durante los ocho años en que ella estuvo al frente de la filial colombiana escaló tres posiciones

y ganó cuatro puntos de participación de mercado, pasando de 2 a 6%. “A mí me gusta mucho enfocarme en los resultados”, dice Del Castillo.

Tras mejorar el posicionamiento de Ford en Colombia, la corporación decidió darle una asignación internacional y nombrarla directora de la región de Puerto Rico, Centroamérica y el Caribe. El reto no era menor: son 25 mercados donde se hablan tres idiomas diferentes –español, inglés y francés–, y con realidades económicas y políticas diversas. Durante los casi cuatro años que ella tuvo esta asignación, se enfocó en renovar la gama de productos y hacer equipo con el vecino del norte: México.

Cuando tomó posesión del cargo, Del Castillo propuso mudar la operación de la región de Puerto Rico, Centroamérica y el Caribe a México, el segundo mayor mercado de Latinoamérica, después de Brasil, y uno de los tres de la región en donde el fabricante estadounidense cuenta con una operación de manufactura. Además, el país es el encargado de brindar algunos servicios de *backoffice*, como recursos humanos o legal, a las otras filiales de Ford en Latinoamérica.

“Antes, la oficina estaba basada en Puerto Rico, pero en 2017 tomé la decisión de traer esta posición a México porque necesitábamos mucho apoyo. Y esto además me dio la oportunidad de conocer a todo el equipo directivo de Ford de México y entender la entidad como un todo”, cuenta Del Castillo.

“Difícilmente alguien que está completamente aislado va a poder dar un buen resultado, quizá pueda hacerlo un gerente de área, pero no un director de una empresa”, señala Antonio Sancho, profesor del área de dirección de personal del IPADE.

# 4%

ES LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE FORD EN EL PAÍS.

Sin haberlo planeado así, en los últimos cuatro años pavimentó un camino que la llevó a asumir la presidencia y la dirección general de la filial mexicana, a finales de 2021. El conocimiento que ya tenía del país, sumado a su origen latino y a su estilo de liderazgo enfocado en la “entrega de resultados”, la convirtieron en un perfil interesante para la corporación. Cuando Héctor Pérez, quien llevaba tres años al frente de la operación de Ford en México, decidió jubilarse, el nombre de Luz Elena del Castillo apareció en la terna de posibles sucesores.

Ford anunció el nombramiento en un comunicado: a partir del 1 de octubre, se convirtió en la nueva presidenta y CEO de Ford México, Puerto Rico, Centroamérica y el Caribe.

### UN MOMENTO DIFÍCIL

Del Castillo asumió esta nueva posición en un momento convulso para la industria automotriz global. La pandemia alteró el delicado equilibrio con el que operaba toda la cadena de suministro, ocasionando desabasto y el encarecimiento de varios materiales, como acero, plásticos y semiconductores. Los volúmenes de producción y de venta de casi todos los fabricantes de vehículos se desplomaron durante 2020 y continuaron afectados en 2021.

Del Castillo llegó quizás en el peor momento de esta crisis de desabasto, en el último trimestre del año. “Hay muchas cosas que se salen de las manos o del control del equipo y de los proveedores. A nivel de mercado local, cuando tienes una restricción en la asignación de vehículos, toca maximizar la ecuación. Si tengo poca producción, ¿qué pido? Productos que nos dejen mejores márgenes y que nos ayuden en la construcción de marca. Y eso hicimos”, dice Del Castillo.

Ford concentró sus esfuerzos –y sus chips– en modelos como las pickups y su todoterreno Bronco Sport, que lanzó a finales de 2020: un desarrollo liderado por el centro de ingeniería de México y cuya producción también se asignó al país. Los resultados fueron positivos: el fabricante estadounidense cerró 2021 con ventas 9.4% superiores a las de 2020, pasando de 38,132 a 41,735 unidades, incluyendo las de su marca *premium* Lincoln, de acuerdo con datos del INEGI.

### EL FUTURO DE FORD

Ford ahora es una marca más pequeña en el mercado mexicano. En los últimos cinco años, pasó de tener 6.2% de participación de mercado a 4%, y de ser la

## LUZ ELENA DEL CASTILLO

PRESIDENTA Y CEO DE

**FORD**

DE MÉXICO, PUERTO RICO,  
CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE.



sexta marca más vendida en el país, a la novena.

Esto es consecuencia de la decisión que tomó la compañía de dejar de ser una manufacturera para convertirse en una firma de servicios de movilidad.

Para financiar el desarrollo de las nuevas áreas del negocio, como servicios de movilidad compartida o el desarrollo de nuevos vehículos eléctricos, Ford decidió enfocarse en aquellos segmentos más rentables: las pickups y los SUV, sobre todo, los compactos y medianos, y dejar de producir sedanes pequeños. Esta decisión le permitió ajustar su capacidad productiva y, en consecuencia, reducir costos. Pero las ventas bajaron. Ford pasó de ser una marca de volumen a otra de productos de nicho.

Del Castillo es la encargada de consolidar esta nueva personalidad de la marca en el país. “En 2018 se tomó la decisión de tener menos productos, pero más rentables. Hemos posicionado a la marca de una forma completamente distinta a como estaba posicionada hace tres años en el mercado. No estamos preocupados por volumen ni por participación de mercado, estamos preocupados por realmente maximizar lo que tenemos en cada uno de los segmentos en los que estamos”.

# SIN MIEDO AL ÉXITO

María Ariza está acostumbrada a ser la única mujer en la sala. Ahora marca el camino a seguir al frente de la Bolsa de Valores BIVA.

POR: Rosalía Lara

**MARÍA  
ARIZA**

DIRECTORA  
GENERAL DE

**BIVA**

**M**aría Ariza siempre tuvo claro que quería ser parte del mundo empresarial. Su padre tenía una compañía en la que ella trabajó desde los 16 años, y ese mundo le encantó. Durante sus estudios, su fuerte eran las matemáticas y su padre la animó a estudiar ingeniería industrial, una decisión que ahora ve como totalmente acertada. “Esta carrera prepara a sus alumnos en un espectro bastante amplio de toma de decisiones corporativas, te ayuda a tener mucha sensibilidad y a ser muy cuidadosa en cómo manejas y eficientizas los escasos recursos que tienes a tu disposición”, dice.

En la carrera solo había dos mujeres: ella y una de sus mejores amigas. Ariza cuenta que eso fue un “golpe de realidad”, pues ella venía de escuelas de puras mujeres. Sin embargo, y pese a algunas prácticas consideradas machistas, en su camino no encontró un ambiente hostil hacia ella. Tras dos años de universidad, un grupo en el que ella participaba decidió crear una sociedad de alumnos y sus compañeros votaron porque ella fuera la presidenta. “En ese momento dije: ‘Yo no puedo estar presidiendo un grupo de hombres en una



# MÉXICO OCUPA EL ÚLTIMO LUGAR EN LA REGIÓN EN NÚMERO DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE LAS EMPRESAS.

carrera de hombres”. Pero lo hizo. Ahora, y gracias a su experiencia, forma parte del Consejo de Fomento de Investigación y Cultura Superior (Ficsac) y del Consejo Técnico de Ingenierías de la Universidad Iberoamericana.

Durante sus estudios, Ariza nunca dejó de trabajar en la empresa familiar, pero una vez concluida la carrera decidió explorar otras oportunidades. Comenzó a laborar como analista, con horas de trabajo extenuantes, pero decidida a crecer. Así, junto con el que hoy es su esposo, salió del país para realizar la maestría en lo que siempre le apasionó: Administración con especialización en Finanzas en la Universidad de Harvard. A su regreso, creó su propia empresa, un fondo de capital privado, y una nueva duda se presentó: “¿Como le voy a hacer si quiero tener una familia, como mi mamá, con mis hijas o con mis hijos, y tener una empresa familiar, como mi papá? ¿Cómo iba a poder quedar bien con todo?”, cuenta.

Pronto iba a enfrentarse a las respuestas, porque estaba embarazada en un momento en que su carrera estaba despegando. Era una analista que en foros y congresos comenzaba a ser reconocida. En las conferencias con banqueros y financieros, se ponía trajes sastres grandes y usaba pashminas para ocultar su embarazo. “En esas conferencias no había ni mujeres. ¿Cómo iba a llegar la única mujer con una barriga? Logré esconder mi panza muchos meses para poder continuar mi vida profesional, y al final se notó, y todos han de haber pensado: ‘Pues aquí muere la carrera naciente de esta analista’”, dice.

Y es que, pese a los avances logrados en los últimos años, el sector financiero sigue manejado por hombres. Es un problema de falta de confianza en la gestión de las mujeres, dice Cecilia Durán, académica de la Facultad de Empresariales de la Universidad Panamericana (y quien

sabe bien de lo que habla, pues hace más de 20 años fue parte del ranking ‘Mujeres influyentes’, de *Expansión*, el antecedente de lo que hoy es ‘Las 100 mujeres más poderosas de los negocios’). Para la especialista en este sector, “el techo de cristal está muy bajito y muy disimulado, no solo en México, sino en otros países. Sigue siendo muy del club de Toby”.

María Ariza no abandonó. Con su labor como analista en un sector aún pequeño en México, el del capital privado, logró el reconocimiento de la naciente Asociación Mexicana de Capital Privado (Amexcap). Y cuando se abrió la posición para la dirección general de la asociación, fue la elegida. De nuevo, las dudas la abrumaron. “Entonces colgué y me dije: ‘Tengo que decirles que me voy de viaje, que mi hija se puso mal, o sea, que no soy yo, que busquen a alguien más’”. A las ocho de la mañana del día siguiente, hizo su primera aparición como directora general de la Amexcap en una conferencia de prensa frente a 50 medios.

Su paso por la Amexcap la llevó a ser la directora general de la Bolsa Institucional de Valores (BIVA). Uno de los consejeros de la Amexcap, quien de hecho fue uno de los que entrevistó a Ariza en esa asociación, se hizo después socio inversionista en BIVA. Cuando se estaba formando el proyecto, Santiago Urquiza, presidente de Cencor –la matriz de BIVA– buscó perfiles para armar el consejo de su nuevo proyecto, y uno de los nombres que salió es el de María Ariza. Ella aceptó. “Y otra vez, la misma reacción. Yo dije: ‘Ay, no, cero, estamos buscando otro perfil’. Es este síndrome del impostor que no nos deja en paz”.

El inicio de operaciones de BIVA se anunció con bombo y platillo: después de más de 40 años, habría una segunda Bolsa de Valores en México. No iba a ser nada sencillo. Muchos detractores criticaban la entrada de una nueva bolsa en un mercado con tan pocas empresas dispuestas a emitir acciones y transparentar sus negocios, pero Ariza asumió la misión. Cuatro años después, la firma ha logrado obtener el 40% de los listados en el mercado, y Ariza asegura que va por más.

Hoy en día, es común verla en conferencias y mesas redondas, pero todavía es la única mujer participante. Entre los 21 miembros del consejo de administración de BIVA, solo hay tres mujeres y dos de ellas son consejeras suplentes. Del lado de su competencia, en la Bolsa Mexicana de Valores, el escenario es el mismo: solo tres mujeres en un consejo de 21 personas.

No es un escenario diferente al del resto de las empresas del mercado bursátil. México es el último lugar en América Latina en cuanto al número de mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa. “Cuando llega una mujer pisando fuerte, ¿cómo se hace escuchar en el mundo financiero? Con números. Esos son objetivos. Y cuando una mujer sabe hablar números, tiene el poder para lograrlo. El chiste es que empecemos a perder el miedo”, comenta Durán.

Ariza es consciente de ello. “Desde mi posición, y desde la posición de otras mujeres que están tomando esta bandera, estamos empujando durísimo con políticas, con propuestas, con iniciativas, con conferencias, metiéndonos muy duro a cambiar donde vemos la oportunidad. Definitivamente, esto va a ser mejor”.

# LA DIRECTIVA TRANSPARENTE

Sandra Sánchez-Oldenhage ha pasado por numerosas firmas del sector farmacéutico. En todas ha impulsado el combate a la corrupción con nuevos procesos.

POR: Ana Grimaldo

**S**andra Sánchez-Oldenhage es una de las directivas mexicanas que mejor conoce el sector farmacéutico. Después de pasar por varias firmas —fue directora de MSD y vicepresidenta regional de Pfizer Latinoamérica—, a los 39 años llegó a ser presidenta y directora general de Amgen México y, más tarde, trabajó en Probiomed, Biogen y Novartis, siempre en cargos directivos. Hoy preside y dirige su consultora, PharmAdvice.

En toda esta trayectoria, afirma que el enfoque ha sido el mismo. “Al final, todas mis decisiones estratégicas tienen al paciente en el centro”, asegura.

Esta ejecutiva, que tiene un MBA en el Tec de Monterrey y estudios de posgrado en Harvard, siempre tuvo claro a qué se quería dedicar. “Yo tenía influencia de la medicina por mi papá, pero siempre me gustaron los negocios. En la escuela era presidenta de la sociedad de alumnos y me llegaban a mí las ofertas de la bolsa de trabajo, por eso cuando vi una posición de asistente Brand Manager en el sector salud no dudé en aplicar y me quedé con el empleo”, recuerda sobre el primer puesto que le abrió camino en la industria farmacéutica.

Desde entonces, ha sorteado un reto tras otro. En particular, destaca tres desafíos que marcaron su desarrollo como directiva: reinventarse continuamente y retar el modelo de negocio de la industria, establecer de cero dos compañías transnacionales en México pero con una mentalidad de *start-up* y aprender a navegar y lograr objetivos en un ambiente de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad sin comprometer la ética, la transparencia y la legalidad de la operación y los negocios.

Las empresas que trajo a México fueron Amgen y Biogen. Actualmente, son las dos firmas más grandes del mercado global de biotecnología. La primera la contrató como

parte de la primera plantilla de empleados, y fue responsable de liderar el levantamiento de requisito de planta en México, siendo la primera compañía en obtener aprobación en la venta de productos farmacéuticos sin requerir una planta de manufactura. Además, logró trabajar e influir en la regulación de medicamentos huérfanos y la de biotecnológicos y biocomparables. En la segunda, fue responsable de iniciar operaciones para la compañía y, sobre todo, abrir brecha para tratamientos para enfermedades graves.

“Fui responsable de influenciar la política pública para levantar el requisito de planta de manufactura y así lograr abrir el mercado a una mayor competitividad en México, siendo Amgen la primera compañía en ser aprobada para comercializar medicamentos sin tener una planta en el país”, dice.

Además, la directiva trabajó en una compañía familiar mexicana, la única firma de biotecnología del país que fabrica desde el gen hasta el medicamento terminado. “Además de manejar una empresa mexicana en su totalidad, incluyendo manufactura y el crecimiento internacional, lo que para mí representó mi momento de mayor crecimiento como directora general fue establecer un gobierno corporativo, generando normas, principios y procedimientos que regularon la estructura y el funcionamiento. Esto resultó en una mayor productividad”, señala. Tras su consolidación en México, la compañía logró desplegar su negocio en 14 países más.

La clave, de acuerdo con la ejecutiva, fue enfocarse en el desarrollo o en la discontinuación de productos o

áreas de negocios que no eran rentables, así como hacer una radiografía para conocer a fondo en qué condiciones trabaja un equipo, desde sus motivaciones hasta sus carencias. ¿Lo que más disfrutó de ese puesto? La negociación que implicó establecer un acuerdo de deuda con bancos, así como ser miembro del equipo de trabajo que buscó las rondas para levantar capital. ¿Y su mayor desafío? La renuencia

**SANDRA  
SÁNCHEZ-  
OLDENHAGE**

PRESIDENTA Y DIRECTORA  
GENERAL DE

**PHARMADVICE**

# 39

## AÑOS TENÍA LA EJECUTIVA CUANDO LLEGÓ A DIRECTIVA DE AMGEN MÉXICO.

generalizada de la industria a innovar en los modelos de negocio. “Durante mi carrera, he tratado de retar el statu quo y, en especial, el modelo de negocios de la industria, que es muy conservador y tradicional, a diferencia de lo muy innovadores que somos en el desarrollo de productos. No hemos sido innovadores o disruptivos en la manera de operar”, explica.

La pandemia de covid-19 cambió esta situación, agrega, pues obligó a la industria entera a replantear sus estrategias de mercado. Una de estas transformaciones, por ejemplo, se vivió de forma particular en la realización de los ensayos clínicos, sobre todo, de aquellos que no tienen relación con el desarrollo de vacunas o fármacos para combatir el covid-19, dice Mariana Camacho, especialista de proyecto de una CRO (Contract Research Organization, por sus siglas en inglés), cuyo nombre no puede compartir por contrato.

### LA IMPORTANCIA DEL QUÉ Y DEL CÓMO

Sánchez-Oldenhage destaca que en su carrera se ha enfrentado a dilemas éticos que le hicieron reflexionar sobre cuáles son los límites y condiciones que ella misma establece para llegar a sus metas. “La resiliencia ha sido una condición para cumplir mis objetivos porque ante los obstáculos siempre tengo presente que el fin no justifica los medios”, manifiesta. La ejecutiva reconoce que en ocasiones sacrificó el no entregar un resultado si la opacidad o la corrupción aparecían como las vías para lograrlo. “No es fácil hacer lo correcto porque es eso o no tener la venta del día. Pero esos momentos en que rompes con tus valores, dejas de ser quien eres”, dice.

Por ejemplo, cuando gestionaba la participación de una farmacéutica en la que trabajaba en un proceso de licitación, le quedó claro que el contrato solo se podía lograr mediante un soborno a las autoridades. “Traté de llevar al grupo a la decisión que yo quería, y todos estuvimos de acuerdo en dejar de vender en esa ocasión. A raíz de eso, buscamos otras opciones, como promover productos de otras compañías, una práctica que se mantiene aún años después de que salí de esa empresa”.

Su compañía no alcanzó, en ese entonces, el objetivo de ventas, aunque logró cerrar la brecha. Pero hoy, Sánchez-Oldenhage señala con orgullo que esa empresa cuenta con un certificado de ética a nivel local y global. Su mejor herramienta para encontrar alternativas a potenciales actos de corrupción ha sido modelar con el ejemplo desde el inicio y buscar adeptos dentro de sus equipos para influir en las personas a todos los niveles a favor de hacer lo correcto siempre. “Todo es una constante negociación, aunque con valores y ética, no hay negociación. Por eso, comunico los valores y principios que me definen a mí y a la compañía. El mantenerme cercana al equipo y demostrarlo en cada acción es el principio para darle legitimidad a tu base de valores”, finaliza.



# DEJARLO TODO PARA SER DE LAS PRIMERAS

Elisa Gutiérrez no dudó en salir de su zona de confort para alcanzar su objetivo: ser una líder de industria. Ahora trabaja para generar condiciones de igualdad dentro y fuera de su empresa.

POR: Víctor Lomelí

**E**lisa Gutiérrez le dijo “no” a su primer amor: la petroquímica. Fue al inicio de su vida profesional cuando rechazó la propuesta para trabajar en una empresa con operaciones en Coatzacoalcos, Veracruz. Lo hizo consciente de que las oportunidades para las mujeres en ese sector eran las menos y de que había más caminos para lograr lo que quería, liderar la producción en una compañía industrial.

Tan pronto como concluyó la carrera de Ingeniería Química en la Universidad La Salle -hace ya unos 30 años-, la firma de petroquímica secundaria en la que hizo prácticas profesionales le propuso sumarse a sus filas en un área que, sin embargo, no iba con su plan de vida. “Me dijeron que las mujeres podían estar en ingeniería de procesos y en proyectos, pero no en producción. Les dije: ‘Gracias pero no’”, refiere y suelta una risa discreta.

Algo similar ocurrió en 2009 cuando cerró su ciclo en Procter & Gamble. Ahí lideró las operaciones de la división de cuidado del hogar de la compañía, que incluía la planta de detergentes en la Ciudad de México y la gerencia de Calidad en la planta de Guanajuato.

Su *coach* profesional de ese momento la cuestionaba por querer ‘dejar atrás’ una trayectoria de 20 años. “Recuerdo que le



dije que no quería verlo así, que veía lo que aún me quedaba de carrera, y que prefería ver los siguientes 20 años que ver hacia atrás”, dice la actual vicepresidenta de Operaciones de Casa Herradura, que pertenece a Brown-Forman México.

La salida de su primer puesto de liderazgo tenía como meta seguir trabajando para ocupar una dirección de planta en otro lugar. Intentarlo en P&G implicaba pasar por otras posiciones fuera de la ciudad o del país justo en momentos en los que la familia requería su atención. “No era el tiempo más apropiado, por la edad de mis hijos”, recuerda Gutiérrez.

### DE LAS PRIMERAS

Luego de trabajar un par de años como consultora de empresas, Elisa se apoyó con un *headhunter* para concursar y, posteriormente, ocupar la dirección de la Cadena de Suministro y de Planta en Grupo Campari, una firma italiana de bebidas alcohólicas y no alcohólicas que elabora tequila, en Jalisco. Para ella, se trataba de su primer cargo directivo y para la compañía, la primera vez en 100 años que una mujer tomaba la riendas de la operación.

Un hito similar se dio cuando llegó a Casa Herradura como vicepresidenta de Operaciones, en 2019. Para ese entonces, María Teresa Lara, quien fungía como

Master Distiller y directora de Producción tenía ya dos años en el retiro. “Ella fue la primera mujer directamente involucrada en la manufactura, pero, en mi caso, me toca ver todo lo operativo. De todo, si soy la primera mujer en ocupar el cargo”, menciona la ejecutiva.

Su actual responsabilidad incluye el seguimiento a la producción de agave en campos propios y a la compra a otros productores; la elaboración de los tequilas y de bebidas de baja graduación (RTD, *ready to drink*) en la planta de Amatitlán; y la distribución y logística, que considera las importaciones de otros productos de la compañía a México y las exportaciones de tequila a unos 50 países, principalmente de Tequila Herradura y Jimador, los más representativos para los ingresos en México y el mundo.

**ELISA  
GUTIÉRREZ**

VICEPRESIDENTA DE  
OPERACIONES DE

**CASA  
HERRADURA**

### EMPAREJAR LA INDUSTRIA

La llegada de más mujeres a puestos directivos en la industria tequilera –tradicionalmente vinculada al público masculino– no es algo frecuente. De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Tequilera (CNIT), existen 163 empresas autorizadas para producir tequila en México, y de ellas, 60 están afiliadas al organismo.

Son las más relevantes del sector y representan 80% de la producción total del tequila, según el presidente de la CNIT, Luis Félix Hernández.

Al menos 12 de ellas son lideradas por mujeres que son dueñas o que tienen participación en el consejo de administración de las destilerías. Estima que hasta hace unos años no había más de cinco tequileras lideradas por mujeres, lo que refleja un avance en el sector que también se percibe en la cámara, donde cinco de los 10 comités están liderados por mujeres.

La vicepresidenta de Operaciones de Casa Herradura afirma que aumentar la presencia de mujeres en puestos de liderazgo dentro y fuera del sector pasa por fijar políticas y mecanismos de inclusión y equidad al interior de las empresas y por capacitar a los tomadores de decisión y directivos para hacerlos entender que no se trata de una cosa de cuota, sino de un beneficio. “Está comprobado que cuando tienes organizaciones diversas y, sobre todo, incluyentes, se generan mejores resultados de negocio”, remarca.

Para contribuir a la causa, Elisa Gutiérrez trabaja para que más mujeres tengan oportunidades de desarrollo al interior de la empresa, a partir de la implementación de sistemas flexibles que les permitan adaptarse a su situación de cada persona.

Se trata de un compromiso que asumió tras su elección como colíder de la red global de Mujeres de Brown-Forman en 2020. “Fui la primera mujer fuera de Estados Unidos en ser colíder de ese grupo y la primera que procede de un área de operaciones”.

Fuera de la empresa también participa en foros y actividades de mentoría con el fin de impulsar a pequeñas empresarias e impactar en la comunidad.

**134%**

**AUMENTÓ EL VOLUMEN DE  
LAS EXPORTACIONES DE CASA  
HERRADURA EN 2021.**

# CALMA EN MEDIO DE LA TORMENTA

Rosario Rodríguez es una de las directivas más destacadas del sector turístico. Su talento ha sido salir fortalecida de las crisis.

POR: Ana Grimaldo

**R**osario Rodríguez es una de las mujeres más conocidas de la industria turística de México y América Latina por su trabajo en Royal Holiday, la compañía hotelera y de hospitalidad que hoy dirige. “Crecí con la empresa desde sus inicios”, sostiene con orgullo. “En el año 2000 entré en Cancún, justo en el boom del proyecto turístico. Empezamos a trabajar con clientes [inversionistas] norteamericanos, y de primera instancia estuve en el área de promoción”, cuenta. La firma es un club que ofrece destinos de vacaciones a sus socios en sus propios desarrollos, en hoteles afiliados, en cruceros y mediante intercambios con otras compañías. También tiene su cadena hotelera Park Royal, con hoteles en México, Puerto Rico, Buenos Aires y Miami.

Rodríguez jugó un papel clave para hacer de la empresa lo que es hoy, primero en el departamento de mercadotecnia directa, que ella misma creó, y posteriormente en ventas. Mirando hacia atrás, la directiva considera un acierto haber comenzado los esfuerzos de promoción en una primera fase, y no haberse enfocado en la monetización hasta que ese otro equipo estuvo consolidado. “Pasé por distintas áreas de la empresa, y después de crear el área de marketing pude desarrollar de cero el de servicio. Ahí se consolidó mi carrera porque fijamos como un enfoque principal dar seguimiento a todo: a ventas, a operación, a nuevos negocios”, señala.

La ejecutiva, que estudió Mercadotecnia en la Universidad Iberoamericana, destaca que a pesar de la evolución de su carrera y sus cambios de roles, su pasión siempre ha sido la misma: “Acercar servicios de calidad a los clientes”.

## VIVIR ENTRE CRISIS

Rodríguez ya está acostumbrada a las crisis mundiales periódicas que hunden el turismo, como la recesión de 2008 y el pánico por la influenza en México del año siguiente.

La directora general de Royal Holiday asegura que, en esas situaciones, lo importante es extraer lecciones. Por ejemplo, observar lo que sucedió con la industria turística en Estados Unidos, durante la crisis inmobiliaria, le permitió hacer un análisis de los posibles escenarios que viviría el turismo a nivel local si se diera un problema similar, y preparar a la compañía para enfrentarlo. Por ello, en los primeros meses de 2020, cuando estalló la pandemia de covid-19 pero nadie era capaz de prever su duración ni su impacto, Rodríguez fue una de las mentes más reactivas del sector, destaca Roberto Montalvo, director ejecutivo de la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería, Gastronomía y Turismo, y académico de la Universidad Iberoamericana. “Royal Holiday tuvo una de las respuestas más rápidas para hablar de la crisis y sus retos, primero con inversionistas y luego con el público”.



# 14

## HOTELES PROPIOS TIENE ESTA EMPRESA TURÍSTICA.

Montalvo comenta que la empresa enfocó su actividad en ese primer momento en ofrecer nuevos servicios que cubrieran un tipo de demanda acorde con las nuevas condiciones sanitarias y garantizar que en el momento en que empezara a reactivarse la economía no perderían su lugar como líder de la industria. “Pensando en el club vacacional, por ejemplo, Rosario entendió el cambio en el momento de la pandemia e intentó conectar la forma de usar membresías para hacer *home office* en otros lugares”.

Gracias a su estrategia de comunicación, Royal Holiday no perdió presencia ni siquiera en un momento en que el turismo se congeló en casi todo el mundo.

Por su parte, Carlos Ávila, socio fundador de Consultores Hoteleros MX, considera que la pandemia ha dejado retos muy grandes y lecciones muy importantes para la empresa, como la necesidad de reconfigurar las posiciones. “La visión de Rosario Rodríguez

# EN LA PANDEMIA, LA DIRECTIVA REACCIONÓ MÁS RÁPIDO QUE EL RESTO DEL SECTOR.

es que el administrador de su hotel no es solo administrador, que un vendedor no es solo un vendedor. Ella entendió que en cada puesto debía contar con comunicadores y vendedores, pero también con roles que debían tener un componente muy grande de tecnología y de sostenibilidad”.

### METER REVERSA

Sin embargo, el mayor aprendizaje de Rosario Rodríguez no salió de una crisis económica, sino de una apuesta fallida. “Nuestro paso por Brasil fue una oportunidad de aprender dónde nuestra estrategia funciona mejor, en qué lugares debemos poner nuestros esfuerzos para crecer y en cuáles no”, dice.

Royal Holiday comenzó las operaciones en el país sudamericano en 2010, luego de

que diversos estudios de mercado le sugirieran similitudes entre el mercado brasileño y el mexicano. La realidad fue distinta, la rentabilidad no llegó y las perspectivas no eran halagüeñas, por lo que la empresa dio marcha atrás y abandonó la aventura.

¿Lo más difícil para Rosario Rodríguez? Dar a conocer la noticia a todo el equipo y hacer los arreglos jurídicos necesarios. “Creo que fue un crecimiento personal, y al final lo veo como un éxito porque me dio más conocimiento de todo lo que es nuestro mercado y de cuáles son nuestras fortalezas como empresa”.

En ese momento reconoció la importancia de crear las condiciones adecuadas para que la gente pudiera hacer carrera en la empresa, pues el cierre de las operaciones brasileñas fue un severo golpe emocional para las personas que tuvieron que regresar a México.

Hoy, Rodríguez insiste con sus equipos de trabajo sobre la relevancia de conocer de primera mano la operación de distintas áreas con todo detalle, pero dando la libertad necesaria a quien finalmente es responsable de cada decisión. “Aún más después de lo que pasó con Brasil, me gusta darle confianza y libertad a la gente que trabaja conmigo”, puntualiza. “Todos tenemos momentos de duda en los que no sabes qué decisión tomar. Por eso es importante tener el apoyo desde presidencia para darles seguridad y espacio para equivocarse y enmendar lo que se puede hacer mejor, pues el turismo sigue siendo una industria muy dinámica”.

**ROSARIO  
RODRÍGUEZ**

DIRECTORA  
GENERAL DE

**GRUPO ROYAL  
HOLIDAY**

# LA “POBRE ILUSA” QUE LOGRÓ LO QUE NADIE CREÍA POSIBLE

Angelines Diez es la primera mujer al frente de una organización de Grupo Bimbo a nivel global. En cuatro años, ha transformado la compañía.

POR: Gonzalo García

Cuando Angelines Diez asumió el cargo de directora general de la cadena de pastelerías El Globo y desayunaba con los gerentes de las tiendas para conocer la situación, les decía: “Nos vamos a ganar el Premio Bimbo”. Es el galardón que, cada año, el gigante de la alimentación entrega a la división o el área que logre resultados destacados y la transformación más relevante. Pero, en esos primeros días, nadie más que ella parecía creer que podrían lograrlo. “Me veían y decían: ‘Esta pobre ilusa que viene llegando’”, recuerda. Un año después, recibió el Premio Bimbo en el evento global de la compañía.

La anécdota muestra las fortalezas como directiva de Angelines Diez: su ambición, su perseverancia, su obsesión por los detalles y su capacidad para motivar a los equipos y alinearlos en la misma dirección. Estos son los pilares sobre los que asentó su gestión en El Globo, y con los que revolucionó la empresa. “Para mí, lo más importante, y creo que eso define mi liderazgo, es la cercanía. Con la operación –es muy importante conocerla a fondo– y con la gente. Te tienes que rodear de la gente correcta, no solamente a nivel profesional, sino también personal. Gente preparada y con experiencia, por supuesto, pero eso no es lo más importante. Lo más importante es la actitud y el compromiso. Gente con coraje, con ganas”, afirma. “La clave es no perder la pasión. Tener esta actitud, como digo yo, de entrarle a las cosas. Eso es lo único que te permite crecer. Y vas a caer un montón de veces, porque todos hemos



caído. Lo grave es que no aprendas eso y no te levantes rápido”, añade.

Todo esto no son meras palabras bonitas. En marzo de 2018, cuando entró a su actual posición, aplicó esta estrategia al pie de la letra. Lo primero que hizo fue conocer la operación y los problemas de un negocio que se había estancado. Dentro de Grupo Bimbo, El Globo es “un negocio completamente diferente”, destaca Diez. Es el único de *retail*, de venta directa ante el cliente, así que la directiva pasó semanas haciendo un poco de todo. “Llegaba a la tienda a primera hora, la abría, recibíamos el producto que llegaba de la planta, lo colocábamos, limpiábamos”, cuenta. Hizo de cajera, horneó, barrió, colocó pasteles en el escaparate, aprendió a dar de alta los productos en el sistema... “Si uno no conoce la operación, no puedes identificar en dónde estás”, dice. También se reunió con los gerentes para escuchar sus problemas. De las cerca de 200 tiendas de El Globo en el país, solo le faltan cinco por conocer, destaca.

Una vez completado su diagnóstico, llegó el momento de ajustar la operación. “Cambiamos el rol de cada colaborador en la tienda, mejoramos la capacitación y el desempeño, y modificamos el portafolio de productos. En pasteles, que es una categoría muy importante, redujimos el portafolio a la mitad”, señala. “Muchos pasteles no se vendían lo suficiente, y metían mucha complejidad operativa. Entonces, por decir, en lugar de tener 12 pasteles de chocolate, decidimos quedarnos con seis o, incluso, cinco que fueran lo suficientemente buenos”.

La palabra que más repite al contar este proceso es “rediseño”: del modelo operativo, de la tienda, de los procesos, del portafolio y del tratamiento del talento humano. Así formó un equipo “realmente integrado”, que se conoce, que confía en los demás y que entrega “resultados extraordinarios”. Al regresar del evento global de la empresa con el Premio Bimbo, recuerda, los colaboradores gritaban de alegría, brincaban, lloraban... “Literal. Era una pasión muy genuina. Eso es algo que se te queda en el alma y que hace una verdadera diferencia”. Una diferencia que se refleja en los resultados. Aunque por política de la empresa no puede compartir cifras concretas, la ejecutiva asegura que “los últimos cuatro años de El Globo han sido los mejores años de su historia. Incluso 2020, a pesar de la pandemia”.

## POCO SERIA

Los padres de Angelines Diez esperaban que fuera doctora, ingeniera, arquitecta. Pero ella decidió estudiar mercadotecnia, una carrera que en ese entonces se veía como poco seria. “Les di un disgusto de



muerte”, dice. Pero pronto hizo carrera: con 22 años, recién egresada, entró a trabajar en Procter & Gamble, el gigante estadounidense de bienes de consumo y “un sueño dorado” para cualquiera que quiera aprenderlo todo sobre el marketing.

De ahí pasó al negocio de restaurantes de PepsiCo, y más tarde, a la farmacéutica Bristol Myers Squibb, en el área de alimentos saludables y para bebés, donde antes de cumplir los 30 fue nombrada directora de Mercadotecnia. Y luego estuvo en Clorox, en Walmart –al frente del marketing de Suburbia–, y por fin, en 2015, llegó a Grupo Bimbo.

# 200

## TIENDAS ES LA CIFRA QUE SUMA EL GLOBO EN EL PAÍS.

Después de todas estas multinacionales estadounidenses, era su primera vez en una empresa mexicana. Allí descubrió las ventajas de la cercanía, ese factor que hoy forma parte de su ADN como directiva. “Cuando entré, tuve un entrenamiento que consistió en estar a las cinco de la mañana en un centro de ventas, donde se reúnen todos los camiones que luego van a repartir tienda a tienda. Era ir a las cinco de la mañana, que es noche cerrada, revisar las rutas, ver qué productos llenan la camioneta, y luego subirme e ir a repartir. Al principio me daba un poco de pereza, y luego no quería dejarlo”, cuenta. “Es extraordinario tener esta sensación de los principios de la empresa, de cercanía, desde los colaboradores al consumidor final, y eso es algo que de verdad hace al Grupo Bimbo una empresa única e irreplicable”, afirma.

Tres años después dejó atrás el marketing, por primera vez, para convertirse en generalista, al asumir el reto de El Globo. Hoy continúa con su plan de renovación estratégica, con nuevos canales de venta, nuevos productos y nuevas formas de distribución. Por ejemplo, la cadena lanzó un sistema llamado *pickup* que permite a los clientes hacer el pedido y recogerlo sin bajarse del auto.

¿Su mayor reto en adelante? No dejar de asumir retos. “Al ser la primera organización en Bimbo que se lidera por una mujer, tienes que dar la pauta y el compromiso de hacer un buen trabajo para que se sigan dando oportunidades a las mujeres”, comenta. ¿Y hay cada vez más oportunidades en México para las mujeres? “Sin duda, sin duda. No solamente se nos están abriendo más puertas, sino que hay más puertas. Antes ni siquiera las había, y eso es muy importante”.

# ¿PARA QUÉ DECIR “NO”, SI PUEDES RESPONDER “SÍ”?

Macu Alfaro siempre ha dado el salto cuando se le han abierto nuevas oportunidades en la empresa en la que lleva 22 años.

POR: Puri Lucena

**L**a primera vez que Macu Alfaro vio a su equipo de trabajo fue por Teams, la plataforma de comunicación de Microsoft. La directora general de H&M para México, Colombia y Ecuador llegó al país en un momento complejo, el año pasado, cuando el mundo navegaba su segundo año de pandemia.

Había aprendizajes que el sector del *retail* ya había atravesado, como el impulso al *e-commerce* en un entorno en el que algunos países cerraron las tiendas o limitaron aforos, pero llegar a un nuevo mercado sin poder ver a las personas con las que trabajaba no fue un reto menor.

“Me he tardado mucho en conocer a todo el equipo en México, porque hemos estado con las restricciones y el esquema híbrido. Es complicado llegar a un país y tener que conocer a la gente a la distancia, acostumbrarte a toda esa parte de los sentimientos, de tener conversaciones que no sean formales, porque parece que por la cámara solo tenemos conversaciones de trabajo”, explica la directiva española.

Alfaro llegó a México tras dirigir entre 2013 y 2021 los mercados de Chile, Perú y Uruguay, que ella y su equipo se encargaron de abrir para H&M. Y si algo caracteriza su carrera en la multinacional sueca de tiendas de moda, en la que comenzó a trabajar hace 22 años, ha sido su crecimiento. La cadena comenzaba su expansión en España y ya había abierto unidades en Barcelona y Zaragoza. “Así que de las primeras tiendas en Madrid que abrimos, me contrataron como Store Manager para la de la calle Goya”, señala.

La compañía empezó a crecer mucho y Alfaro, desde su posición, comenzó a participar en la apertura de otras ciudades y tiendas. A los tres años de entrar en H&M



# 6%

## CRECIERON LAS VENTAS GLOBALES DE LA EMPRESA EN 2021.

ya era Area Manager, una posición que es el vínculo entre las tiendas y el corporativo y desde la que participó en la expansión hacia el norte y el sur del país, que ocupó durante tres años antes de convertirse en la directora general para España y Portugal. “Fue un salto enorme y, como siempre, dije que sí. En esta empresa la frase era siempre: ‘¿Por qué no, si tú puedes y tienes un equipo a lado?’ Así que dije que sí y me moví con mi familia a Barcelona”.

Tampoco dudó a la hora de venir a México, tras su paso por Sudamérica. “Es un país superatractivo a todos los niveles, profesional y personal. La única parte que era más retadora eran los tiempos en los que estábamos haciendo los cambios, que era en medio de toda la incertidumbre, no sabíamos si iba a poder volar la semana siguiente o en dos o en tres”.

Pero 2021 también fue un año de vuelta al crecimiento para la compañía, que incrementó sus ventas netas globales, una vez convertidas a coronas suecas, 6% durante 2021 y 8% en el cuarto trimestre, respecto a 2020. La región Norte y Sudamérica fue la que mayor incremento registró, de 31% en el último periodo del año fiscal. A lo largo de 2022, Alfaro sumará la apertura de un nuevo país para la marca: Ecuador. “No hay experiencia comparable con abrir mercado, la sensación de cero, de que éramos tres personas en una oficina alquilada y encontrarte tres meses después una bienvenida que supera todas las expectativas”, cuenta sobre su experiencia en Chile.

### IMPULSO DEL EQUIPO

En esta vorágine de inauguraciones y cambios, Alfaro señala que la base que le ha permitido avanzar en su carrera ha sido el trabajo en equipo, el aprendizaje en cada etapa del camino, la rapidez en la adaptación y la estrategia de poner en el centro siempre de cada decisión al cliente. “En mi experiencia, las cosas suceden por la misma cultura de la empresa, donde

hay un ambiente de trabajo que fomenta la iniciativa propia y, donde si tienes pasión por lo que haces y es económicamente sostenible, [te dicen] adelante con ello. Yo creo que eso es lo que ha premiado mi empresa en toda mi carrera. Es decir, si tienes pasión por el negocio y por las personas, tienes un sitio para crecer aquí”, asegura.

Esta cultura viva, apunta Laila Chartuni, presidenta de la consultora TOP Companies, especializada en cultura organizacional, permite el crecimiento de los líderes de la empresa, que se sienten acompañados por la compañía. Y que, a su vez, van a replicar este esquema de apoyo con sus equipos. Este acompañamiento, señala la especialista, que incluye la observación y la retroalimentación, se convierte en un pilar para que la gente pueda seguir desarrollando sus habilidades. “Y, cuando está tan bien hecho y es oportuno, no va a llegar el famoso síndrome del impostor. La gente empieza a crecer y ni siquiera se da cuenta de esos temas, no hay siquiera una conciencia de que pueda haber un autoboicot, porque no faltó algo que soportara ese crecimiento tan rápido”, dice.

Alfaro insiste en el papel que juega en el desarrollo de los equipos una cultura “real, que nombramos y hacemos cada día” y que se siente como una guía y no como una regla. “Todo eso, yo creo que ha sido la razón de que he tenido todas estas oportunidades”, añade. “Y es una gran responsabilidad que tengo, porque es lo mejor que me ha dado a mí la empresa, así que lo mínimo que tengo que hacer es transmitirlo y fomentarlo”. Este trabajo en equipo ha permitido, por ejemplo, la reorganización de la estructura y la forma de trabajo para alinear las operaciones de México y Colombia hacia una misma dirección y como un solo mercado de ventas. Además, se creó la base de *e-commerce* para Colombia y Ecuador.

El corazón de Alfaro está en la tienda, afirma, así que no pensaba que su carrera la llevaría a dirigir las operaciones de España y, mucho menos, a Chile o México. Pero en su cabeza no cabe el decir que no. “Las decisiones siempre se toman en conjunto [dice sobre los cambios de posición], y si es algo bueno, se toman. Y otras no lo sabes [si lo serán], pero hay que probar, cuando no lo pruebas, no lo sabes. La pregunta siempre está: ¿qué pasa si? Si no es tan grave, pues toma la decisión”. Esta forma de gestionar y trabajar en equipo es también lo que le ha alejado de posibles dudas sobre la pertinencia de tomar un puesto. Lo importante, afirma, es el objetivo y poner al equipo adecuado a cumplirlo. El éxito, agrega, está en encontrar las fortalezas juntos y dejar que la gente haga lo que mejor sabe hacer, para que brille.

Competitiva por naturaleza, Alfaro mira hacia adelante con un meta muy concreta: superar siempre los objetivos del año anterior, tanto los de la compañía como los personales. “Tengo dos pasiones y una es la gente, que es algo que vivo en esta gran empresa. Y luego tengo la parte del *retail*, que me enamora, es mi vocación y lo que me gusta hacer. Así que quiero seguir disfrutando cada día del trabajo que hago”.

MACU  
ALFARO

DIRECTORA  
GENERAL DE

H&M

# SU TRABAJO: TOCAR EL CORAZÓN DE LOS DEMÁS

Carolina Leconte no solo quiere que las producciones de Netflix sean entretenidas, sino que busca dejar “huella” en la audiencia.

POR: Eréndira Reyes

¿Qué hace que una mujer sea ‘poderosa’? Esta fue la pregunta que se hizo Carolina Leconte, directora de series para América Latina de Netflix, cuando se enteró de que este año formaba parte del ranking de *Expansión*. “Nunca me he sentido poderosa”, se dijo a sí misma. Sin embargo, tiene claro que su trayectoria no carece de mérito y puede servir de inspiración a otras mujeres que quieran recorrer un camino similar. Un recorrido del que se siente “orgullosa”, dice, y en el que se abrió camino en una industria tradicionalmente dominada por hombres: el mundo del entretenimiento.

Con más de 20 años en el sector, Leconte es hoy directora de series para América Latina de Netflix. Ha participado en producciones como *Luis Miguel*, *Rosario Tijeras* e, incluso, *El Señor de los cielos*, en las que siempre ha tratado de dejar huella en sus equipos de trabajo y en la audiencia que consume este tipo de contenidos. “Soy el reflejo de lo que muchas mujeres somos: profesionistas que hemos trabajado, que estamos orgullosas de quienes somos y que, gracias a esta labor, podemos influenciar en otras personas para que retomen sus sueños. Eso, para mí, es la fortaleza que se remite en un ranking así”, indica la directiva colombiana.

Comunicóloga y periodista de formación, Leconte trabajó en Blockbuster Colombia, luego pasó por Caracol Televisión como directora de Programación y Adquisiciones, y más tarde entró en Sony Entertainment. Todo esto le dio las bases para saltar al mundo del *streaming* y liderar una de las verticales más retadoras desde que empezó la pandemia.

CAROLINA  
LECONTE

DIRECTORA DE SERIES  
PARA LATINOAMÉRICA DE

NETFLIX

200

MDD FUE LA  
INVERSIÓN DE  
NETFLIX PARA  
MÉXICO EN 2020.

“Llegué hace un año, y aquí hay un objetivo muy definido: hacer contenidos diversos para todas las audiencias. En la región hay muchas historias que merecen ser contadas, y que también generan una identificación, ya sea por cultura, por naturaleza, por género. Ese ejercicio que ha hecho Netflix, creyendo en América Latina como región, ha sido muy exitoso, y cada vez hacemos más contenidos para distintas partes del mundo”.

En enero de 2021, la plataforma de *streaming* realizó una nueva inversión para México: 300 millones de dólares para más de 50 producciones originales que se están filmando en el país. Esto se unió al anuncio que hizo la plataforma en 2020, cuando invirtió 200 millones de dólares. El éxito que han tenido estas producciones originales y locales llevó a redoblar la apuesta.

“Aun cuando nuestro objetivo es entretener y generar historias, también tenemos una responsabilidad social donde es fundamental dejar un mensaje. A veces el mensaje es fácil de digerir, a veces, no. Hay contenidos que dejan una huella y ese es el objetivo que tenemos, hacer más historias de este tipo”, apunta Leconte.

## BUSCAR UN ESPACIO PARA TODOS

El movimiento #MeToo que nació en Estados Unidos puso de relieve el problema de la discriminación y el acoso sexual que sufren las mujeres en diversas industrias, especialmente, en el entretenimiento. En Netflix, según Leconte, es cada vez es más común ver a guionistas, productoras y directoras tomar un rol protagónico, algo que ahora busca replicar con más fuerza. “Estamos logrando hacer equipos más sólidos, y las historias necesitan voces y

personajes diversos. Cada suscriptor se debe ver reflejado en la pantalla. Eso significa que debe haber muchas voces y mucho color, empezando por la concepción de una historia”, dice. “Las historias de mujeres, por ejemplo, tienen muchos matices y al final tenemos más retos, porque somos esposas, mamás, hermanas, hijas, y eso genera historias de muchas capas”, agrega.

Desde su trinchera, Leconte ha integrado a más talento femenino en todos los trabajos que implica la realización de un nuevo contenido, y busca crear un ecosistema en el que haya espacio para más voces. “Me inspiran las mujeres que hemos tenido la oportunidad de crecer en nuestras carreras. Podría dar muchos nombres de mujeres que admiro: Carolina



# 300

## **MDD INVIRTIÓ EN 2021 PARA MÁS DE 50 PRODUCCIONES ORIGINALES.**

Rivera, un ser extraordinario, o Catalina Aguilar. También Ángeles Mastretta o Laura Esquivel, por quienes conocí México antes de venirme para acá. Todas ellas han roto fronteras, y en especial, las escritoras me inspiran profundamente”, apunta.

### **AUDIENCIAS ÁVIDAS, RETOS MÚLTIPLES**

La pandemia de covid-19 logró que en un solo trimestre Netflix aumentara su número de suscriptores más allá de los 200 millones en todo el mundo. Este éxito trajo un gran reto para las producciones originales: seguir generando contenido constante pero de calidad.

Para Leconte, el desafío fue sacar adelante todas las series que la plataforma estaba desarrollando en medio de las complejidades de la pandemia. “Entre los contagios, las paradas de producción y el reto de generar un ambiente de confianza para que los equipos dieran más del 100%, fue una labor mayúscula. Grabar en pandemia nos impuso retos altísimos a escala económica y emocional, pero liderando desde el corazón y ponderando lo que es bueno para todos, se logró que salieran los proyectos”.

La calidad del nuevo material es fundamental para la estrategia de Netflix de mantener su liderazgo, mientras otras compañías, como Disney, Viacom y HBO ponen cada vez más esfuerzo en sus ofertas de transmisión. Carolina Leconte es consciente de ello, y por eso tiene una meta que nunca pierde de vista: “No solo queremos que las historias se vean y sean entretenidas, sino que se sientan, y para ello debemos generar huella en los suscriptores”.

# AYUDAR A LAS EMPRESAS “SIN ESTORBAR”

La nueva directora de Operaciones de SoftBank México quiere impulsar a las *start-ups* para que logren “su máximo potencial”.

POR: José Ávila

**K**arla Berman acaba de asumir el cargo de directora de Operaciones en México de SoftBank, el holding de empresas (y no, no es un banco) que con sus fondos de inversión apostó por compañías prometedoras como Alibaba –hoy un gigante chino del comercio electrónico–, Uber, WeWork, DiDi y TikTok. En algunas de ellas ha sufrido pérdidas millonarias, pero para Masayoshi Son, el CEO global, lo importante es seguir adelante. “He cometido más errores que nadie, pero he aprendido de todos ellos”, dijo recientemente en una entrevista con un medio estadounidense.

Berman también mira hacia el futuro, pues su objetivo es impulsar las *start-ups* del país para convertirlas en los próximos unicornios que superen un valor de 1,000 millones de dólares. “Hoy en día, México, junto con Brasil, son los lugares más interesantes del continente americano para ser emprendedor, gracias a la variedad de emprendedores increíbles que tenemos, al gran flujo de capital que está llegando a través de SoftBank y otros grandes fondos de inversión, y a los que ya llevaban aquí mucho tiempo y que pavimentaron el camino”, explica. Y no solo hay cada vez más emprendedores que están apostando por quedarse en México, sino que el país se está volviendo un polo de talento y para jóvenes de América Latina y Europa.

Para lograr su misión, Berman trabajará de la mano de Juan Frank, el director de Inversiones en México. “Él y su equipo



**KARLA  
BERMAN**

DIRECTORA  
DE OPERACIONES DE  
**SOFTBANK**

# 40

## EMPRESAS UNICORNIO SUPERÓ AMÉRICA LATINA EN 2021.

deciden dónde se destina el capital. Y mi rol es cómo ayudar a las empresas en nuestro portafolio a lograr su máximo potencial”, comenta. “Las empresas en las que invertimos en SoftBank saben lo que están haciendo, y lo están haciendo muy bien, tienen un enorme potencial. Entonces, el reto para mí es: ¿cómo las ayudo sin estorbarles? Porque van a 5,000 kilómetros por ahora”, añade.

### EL CAMINO HACIA SOFTBANK

Karla Berman es ingeniera en sistemas, egresada de la Universidad Iberoamericana y tiene un máster en Negocios por la Harvard Business School. Ha estado en empresas de consultoría, medios de comunicación, compañías de tecnología y *fintechs*.

Hija de padre ingeniero y madre periodista, Berman asegura ser una “mezcla de ellos”. “Desde chiquita no sabía qué quería ser de grande, y sigo sin saber qué quiero ser de grande”, señala. Y agrega que todavía hoy le gustaría ser académica y estar en consejos de administración de las empresas. “Me gustaría ver muchas de las empresas que estamos ayudando florecer y saber que tuve algo que ver”.

Al terminar la universidad, aún sin saber qué era lo que le interesaba, comenzó a trabajar en la consultora McKinsey. Ahí descubrió el gusto por los medios de comunicación y la creación de contenido,

sin dejar de lado la parte de negocios. Después de la consultora, hizo la maestría y comenzó a trabajar en Grupo Expansión, donde tenía en mente ser *publisher* de la revista. “Pero el destino y mis jefes tenían preparado algo muy diferente”, recuerda.

Durante los siete años que estuvo en *Expansión* manejó una pequeña división, después, un portal completo y, por último, todos ellos. En ese tiempo descubrió que le encantaba “la intersección entre los medios y la tecnología”. También encontró su mayor reto: ser *mánager*. “Porque el puesto llegó a una edad muy temprana, con cero experiencia y cero preparación para ser la jefa de alguien”, recuerda.

Poco a poco aprendió los dos puntos claves que marcan su estilo de gestión. El primero es generar confianza y dar espacios de conflicto. “A veces, hay cosas que se necesitan sortear a través de conflictos”, asegura. El otro es “arremangarse”, pues los equipos valoran más al *mánager* que está al pie del cañón junto con el resto del equipo.

Su siguiente paso fue aprender sobre la intersección entre los medios y la tecnología. Llegó entonces a Google, donde estuvo a cargo de una dirección comercial y de estrategia. “Aprendí muchísimo de las grandes plataformas y de cómo la tecnología estaba cambiando todo. Aprendí el impacto que iba a tener la inteligencia artificial en toda nuestra vida cotidiana, el *machine learning*, etc.”, apunta. Después de Google, “en un movimiento poco ortodoxo”, se unió a la *start-up* Yalo, una firma que impulsa el comercio en aplicaciones de mensajería que espera llegar a un unicornio. En su paso de dos años por la empresa, Berman vivió procesos como el levantamiento de capital y los retos que implica crecer. “Todo esto, en medio de la pandemia”, subraya.

En su carrera, ¿ha tenido más dificultades por ser mujer? Berman no cierra los ojos ante la realidad que viven muchas mujeres en el ámbito laboral, y agradece que ha estado “en empresas que tienen códigos de ética con muy altos estándares, que tienen una cultura de inclusión muy fuerte”. Aunque le ha tocado escuchar “comentarios desafortunados”, destaca que es importante enseñar a las nuevas generaciones de mujeres que “no estamos hechas de azúcar” y que “todo mundo tiene derecho a hacer un comentario desafortunado y no hay que quemarlo en la hoguera pública”.

En ese sentido, señala que se tiene que seguir trabajando porque en las oficinas haya cuartos de lactancia, así como generar condiciones para que las mujeres no trunquen su carrera por temas como el matrimonio o la maternidad. “Mi mamá me demostró con el ejemplo que no hace falta dejar tu carrera para ser una gran mamá. Desde chiquita me enseñaron a retar, de una manera suave, las reglas existentes”.

# DETRÁS DE 'LAS 100 MUJERES + PODEROSAS DE LOS NEGOCIOS'

En 2022, el número de mujeres como dueñas, presidentas o directoras generales de empresas fue el más alto desde que se empezó a realizar este ranking en 1999.



**GABRIELA PITTIS**  
PRESIDENTA, REGIÓN SAM  
(SOUTH CONE, ANDEAN  
REGION, MEXICO & CAC)  
DE TAKEDA

“ EN EL CAMINO SE ENCONTRARÁN CON ESTEREOTIPOS Y PREJUICIOS RELACIONADOS A ROLES DE GÉNERO Y DEBERÁN SER CONSCIENTES DE LOS MISMOS PARA RACIONALIZARLOS Y BUSCAR LA MANERA DE SOBREPASARLOS. ”

# 274

MUJERES FUERON EVALUADAS PARA SER PARTE DEL RANKING.

# 66

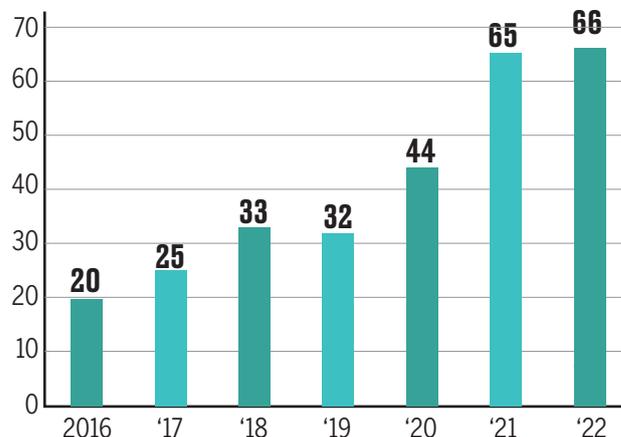
SON DUEÑAS, PRESIDENTAS O DIRECTORAS GENERALES DE SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN.

**“Soy una persona de negocios y creo que logramos más cuando tenemos diferentes puntos de vista y opiniones. Integrar la diversidad al equipo es de gran valor”.**

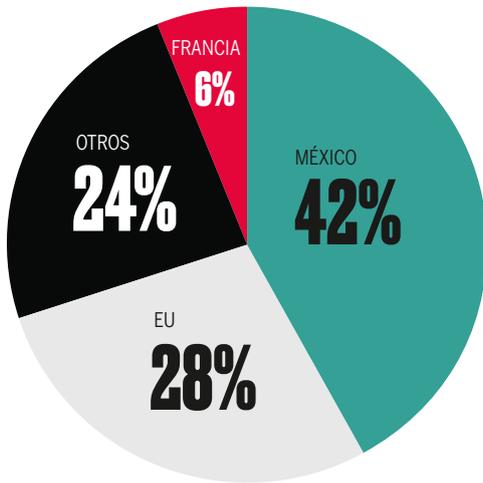
**MARÍA JOSÉ TREVIÑO**  
DIRECTORA GENERAL DE  
ACCLAIM ENERGY MEXICO

## Así han crecido

Número de dueñas, presidentas o directoras generales de su empresa u organización.



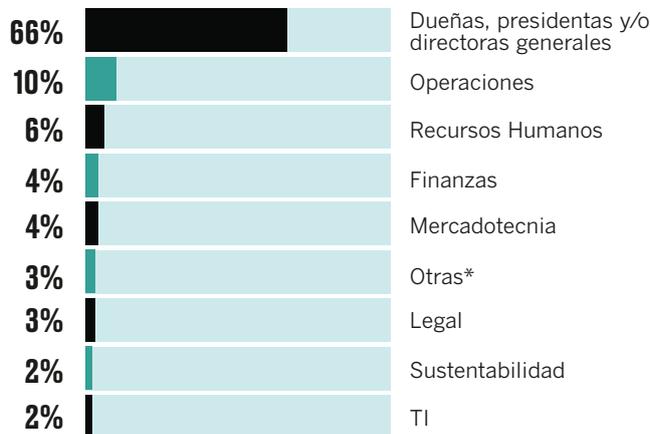
¿De dónde son las empresas en las que están las mujeres más poderosas?



**“[Hay que] Dedicarle tiempo a hacer branding personal y relaciones públicas, ya que todos necesitamos vendernos. No solo es lograr resultados, sino saber comunicarlos. Recuerden que lo que no se comunica, no existe”.**

**ERIKA ABIGAIL FALFÁN**  
 VP DE OPERACIONES  
 CENTRALIZADAS DE WALMART  
 DE MÉXICO Y CENTROAMÉRICA

¿En qué áreas están?



\*Relaciones Institucionales, consejeras de administración, C.omericial.



**“NO HAY QUE DEJAR QUE NADIE NOS DIGA QUE NO SE PUEDE. NUNCA SE DEBE PEDIR PERMISO PARA SER UNO MISMO.”**

**DIANA OLIVARES**  
 DIRECTORA GENERAL DE  
 LATAM AIRLINES MÉXICO

**4.9**

**BILLONES DE PESOS SUMAN LAS COMPAÑÍAS QUE DIRIGEN O EN LAS QUE TRABAJAN LAS MUJERES MÁS PODEROSAS.**

**1.2**

**MILLONES DE EMPLEADOS SUMAN LAS EMPRESAS QUE DIRIGEN O EN LAS QUE LABORAN LAS MUJERES MÁS PODEROSAS.**

# EL TALENTO SOBRE LA CUOTA

**C**umplir con cuotas de género en las organizaciones no contribuye a su crecimiento ni al de quienes las conforman. Lo que debe imperar es el talento en cualquier posición, nivel profesional, carrera o empresa, sin que afecte si se trata de un hombre o una mujer.

El liderazgo lo toman las personas talentosas, aquellas que están dispuestas a despuntar, a entregar parte de su vida en un proceso profesional de crecimiento y desarrollo, sin importar el género. En esa medida, las mujeres debemos tener claro que es necesario pasar por ese proceso, pero no todas las que dicen querer una oportunidad están dispuestas a pagar el precio.

Las mujeres sabemos que podemos ser líderes honrando lo que somos: mujeres. Sin tener que parecer algo que no somos, sin liderar como hombres ni comportarnos como tales en una mesa de negociación o al tomar decisiones.

Empoderar no es una palabra que me parezca correcta para calificar lo que una mujer requiere para acceder a cierta posición, responsabilidad o cargo dentro de una empresa. El poder surge de nosotras, no de quien nos lo da. No es que una empresa o quienes la dirigen te den el poder, es que el poder es tuyo, tú decides qué haces y hacia dónde lo llevas.

Erróneamente hay mujeres que piensan “ahora sí me van a voltear a ver en la empresa porque la situación está cambiando”. Pero no se han dado cuenta de que son ellas quienes determinan cuándo las “voltean a ver” por su talento, por su trabajo, por lo que aportan. No pueden esperar a que alguien más les dé su lugar o el poder, cuando el poder es suyo, se toma, se actúa, al igual que el liderazgo.

Aquí caben, desde mi perspectiva, dos reflexiones. Una para las mujeres: ¿Será acaso que existe cierta postura cómoda de decir “es un mundo de hombres y no nos dejan entrar”? ¿Qué haces para tomar el lugar que consideras que mereces? ¿Realmente estás haciendo

todo para levantar la mano, sobresalir y estar ahí? Una oportunidad se genera, hay que buscarla; demuestra que tú la quieres, que puedes y la mereces.

La otra reflexión es para los líderes (mujeres y hombres), quienes deben cuestionarse si hacen lo necesario para desarrollar a su gente, sin distinción de género. ¿Brindan las mismas oportunidades y condiciones o han dejado pasar talento por falta de equidad? Porque lo que una empresa quiere son resultados y el talento que les ayude a alcanzarlos, sin detenerse en si es hombre o mujer.

En TOP Companies hemos visto un proceso maravilloso en las Súper Empresas, que no sucede en todas las organizaciones en México: los líderes crecen y en su desarrollo buscan lo mismo para sus colaboradores. Integran a sus filas igual a mujeres y a hombres, y está funcionando; acompañan a ambos en su crecimiento profesional.

Desde hace algunos años medimos el porcentaje de mujeres que hay en puestos directivos dentro de las Súper Empresas, y nos percatamos de que existe una falsa concepción. Esperábamos un porcentaje bajo, pero resulta que la composición del *board* fue casi 60% hombres, 40% mujeres.

Hemos dado seguimiento y hemos observado que avanza la presencia de las mujeres, con una tendencia sostenida de equilibrio. Nada menos, nuestro análisis nos mostró que, de 2020 a 2021, el porcentaje de mujeres en altos mandos se incrementó en más de tres puntos, y este año más del 80% de las mujeres en las Súper Empresas ocupan puestos directivos.

El compromiso y la responsabilidad de que la presencia de las mujeres en posiciones de liderazgo avance es bidireccional. Por un lado, los líderes y las organizaciones deben apoyarlas y, por el otro, que ellas tomen cartas en el asunto, que se la crean y que actúen en consecuencia. Estoy segura de que de otra forma no se podrá dar. 



**LAILA  
CHARTUNI**

Presidenta de TOP Companies y apasionada de los temas de talento humano como pieza detonadora del éxito profesional y de la rentabilidad de las empresas.  
[@LaiChartuni](https://twitter.com/LaiChartuni)



# Quién



## 31 MUJERES que AMAMOS

Por lo que *son*, por lo que *hacen*,  
porque nos *inspiran*

Ximena Romo • Maya Zapata • Ana Claudia Talancón • Lucía Uribe  
Selene • Silvia Pinal • Ilse Salas

# ALSEA RE TO MA EL CRECIMIENTO

POR: Mara Echeverría

**Fernando González** llega a la dirección general de Alsea con un objetivo claro: regresar a los niveles de rentabilidad que la dueña de Starbucks registraba antes de la pandemia.



**EL RETO.** Fernando González buscará consolidar el repunte de la empresa, tanto en resultados como en la bolsa.

FOTOS: MAKARENO

**E**

En la vida y en los negocios siempre hay nuevas oportunidades. Así ha sido para Fernando González Somoza, quien migró a Colombia en 2019, después de dirigir las operaciones del negocio inmobiliario de Soriana, y ahora regresa a México como director general de Alsea, la operadora de restaurantes con presencia

en 11 países y que maneja marcas como Starbucks, Burger King, Domino's Pizza, Chili's y Vips. El ejecutivo acaba de aterrizar en el cargo, pues asumió las riendas en enero, y con su llegada también busca una nueva oportunidad para la operadora de restaurantes.

Es un reto mayúsculo. La pandemia sumió a la compañía en la mayor crisis de su historia: en 2020, con los confinamientos y los cierres temporales del sector restaurantero, sus ventas se recortaron en un tercio y tuvo pérdidas por casi 4,000 millones de pesos. Y el problema sanitario no pudo llegar en peor momento: Alsea ya estaba cayendo en bolsa porque venía de hacer varias compras ambiciosas –como la de Vips España y la adquisición de las operaciones de Starbucks en Francia, Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo– que habían aumentado bastante su deuda, lo que no gustó a los inversionistas. Poco antes del covid-19, sus acciones, que habían estado casi en 70 pesos en 2018, habían llegado a caer a 36 pesos. Y con el coronavirus, se desplomaron a 14.

También había retos de gobierno corporativo. La gestión de Renzo Casillo, el segundo director general independiente que la empresa había tenido en toda su historia, terminó en una salida abrupta, y Alsea



**FÓRMULA.** Alsea creció operando cadenas internacionales, como Starbucks y Domino's Pizza. Hoy, maneja marcas propias, como Vips.

recurrió a la fórmula que siempre le había dado resultados: poner al frente a uno de los socios fundadores. Alberto Torrado, el presidente del consejo, asumió así las funciones de CEO y se encargó de navegar en medio de la pandemia, bajo el beneplácito de los inversionistas: las acciones subieron de nuevo hasta los 40 pesos.

Ahora, lo peor ya ha pasado. Según las últimas cifras disponibles al cierre de esta edición, al tercer trimestre de 2021 las ventas netas habían subido un 40.7%, y la utilidad había salido de números rojos, para situarse en 297 millones de pesos.

Este año toca dar un paso más allá, y para lograrlo, Alberto Torrado vuelve a dar un paso a un lado. Fernando González contará con una inversión prevista de 4,000 millones de pesos para, entre otras cosas, abrir 120 restaurantes, considerados en el plan que los directivos de la empresa tienen de 2022 a 2026.

**EXPANSIÓN:** ¿Qué áreas de oportunidad ves para la empresa y qué objetivos tienes en el corto plazo?

**FERNANDO GONZÁLEZ:** Tuve la oportunidad de incorporarme hace cerca de siete meses. Desde el primer momento, con Alberto Torrado y todo el consejo, el objetivo, principalmente, era conocer la cultura, a los equipos, que me pudieran conocer, entender el negocio y que se garantizara la transición tranquila, seria y la continuidad a todos los planes estratégicos.

En estos momentos estamos finalizando nuestro plan estratégico, que obviamente debe aprobar el consejo de administración, y es, sobre todo, recuperar estos dos años, que a nivel mundial nos han cambiado la mentalidad a todos. Es

## SUPERAR LA EMERGENCIA

Alsea se recupera de una de las peores crisis de la historia de los restaurantes. (Cifras en millones de pesos.)

AÑO	VENTAS	FLUJO OPERATIVO	UTILIDAD NETA
2017	42,529	5,858	815
2018	46,157	6,408	1,139
2019	58,154.6	12,617.5	1,084.7
2020	38,495.4	6,917.6	-3,895.4
2021*	36,647.3	8,825	-139.9

\*Datos a septiembre.

FUENTES: Alsea y Bloomberg.

recuperar esa rentabilidad, y hoy ya estamos en posiciones muy favorables cuando comparamos muy previamente a la pandemia. Y, sobre todo, garantizar nuestro crecimiento, un crecimiento saludable, basado tanto en la expansión como en la apertura de nuevos restaurantes a lo largo de todo el mundo. Nuestro plan estratégico incluye aperturas en todos los países en los que estamos presentes, además de mejorar nuestra eficiencia operativa.

Uno de los objetivos en el corto plazo es garantizar la propuesta de valor que ofrecemos a nuestros clientes. En cualquier ubicación, en cualquier geografía, tiene que estar apoyada en la mejor relación calidad-precio, que en nuestro caso se compone de la experiencia de nuestros restaurantes.

Estamos dedicando gran parte de nuestro esfuerzo a la gestión de los crecimientos de los precios de los insumos, de las materias primas, que es una situación a nivel mundial.

Pero yo creo que, realmente, mi objetivo este año es seguir poniendo en valor las ventajas competitivas de Alsea. Tenemos un tamaño y unos socios estratégicos con quienes hemos establecido una relación a largo plazo, que nos permite en gran medida minimizar, de cara a nuestro cliente final, los impactos de estos crecimientos de precio que se están produciendo a nivel mundial.

**E:** ¿Qué oportunidad trajo la pandemia para explorar nuevos negocios y formatos para planear el crecimiento hacia el futuro?

**FG:** Tenemos planes de desarrollo inmobiliario más agresivos que en los dos años anteriores, basados en modelos técnicos y digitales, con un proceso de establecer un clúster de ubicaciones para adaptar el modelo comercial de restaurantes a las expectativas de los clientes en las zonas de influencia. Seguimos desarrollando otros formatos, y sobre todo, una continua evolución de los modelos para ir adaptando la misma marca, la misma propuesta de valor, a las exigencias de cada cliente.

El covid nos ha ayudado a desarrollar formatos comerciales, porque hay nuevos hábitos de consumo, y es la estrategia que estamos siguiendo en la compañía, enfocada en satisfacer estas nuevas necesidades, estas nuevas ubicaciones que no teníamos y



**LA APUESTA.** En 2013, Alsea compró Vips México –antes propiedad de Walmart– y en 2018, adquirió esta cadena en España.

que tienen un gran potencial de desarrollo. Formatos de *drive thru* y de *take out* u otros a veces mucho más compactos, porque somos muy omnicanal.

**E:** ¿Cómo gestionas una empresa con presencia en diferentes países en un contexto de elevada inflación y con las nuevas variantes del coronavirus?

**FG:** La organización ya existente es muy plana, es decir, intentamos acercar la toma de decisiones a los puntos de venta, que en nuestro caso son los restaurantes. Y hacemos un gran esfuerzo en ese intercambio de opiniones, lógicamente, dependiendo de las diferentes geografías y diferentes hábitos de consumo, incluso de diferentes ecuaciones económicas. Pero lo que sí es cierto es que mantenemos la consistencia en lo que hacemos.

Es igual que se llame Archie's (una cadena que Alsea opera en Colombia) o Starbucks, lo que intentamos es garantizar que si, en cualquier momento, un mexicano visita un Domino's en España, va a reconocer una señal de identidad.

## BAILE DE NOMBRES

La operadora de restaurantes ha realizado numerosos cambios recientes en su dirección.

### 2010

**OCTUBRE**

•Fabián Gosselin Castro sustituye a Alberto Torrado Martínez en la dirección general de Alsea.

•Alberto Torrado Martínez se mantiene en la presidencia del consejo de administración de la compañía.

### 2015

**MAYO**

•Federico Tejado es designado para dirigir Alsea México, y Fabián Gosselin, en lo internacional.

Optimizar esa metodología de trabajo y esas buenas prácticas es lo que más aporta de una geografía diferente, además de distintas alternativas de mercado, como proveedores diferentes, internacionales, que puedes importar.

La internacionalización de la compañía nos hace ser más rápidos, más diligentes y, sobre todo, nos permite eliminar los paradigmas. Es decir, todos en nuestra carrera tenemos paradigmas y principios que los ejecutamos porque lo hemos hecho así toda la vida, y la multiculturalidad de la compañía lo que garantiza es que los elimines porque cada uno tiene opiniones diferentes.

**E:** En 2020 y 2021, Alsea enfrentó la peor crisis en su historia. ¿2022 es el año de la recuperación?

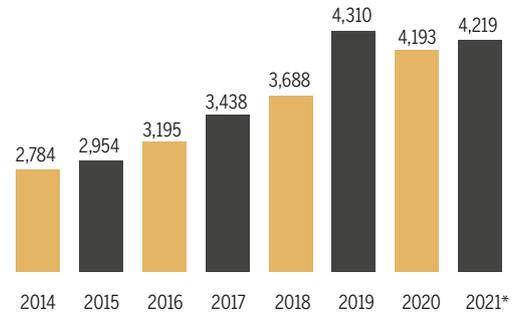
**FG:** La ejecución de la compañía hasta septiembre ha sido muy positiva. Nosotros nos comparamos con 2019. Te puedo anticipar que nuestra ejecución en el



**DE CARA AL FUTURO.** La empresa enfocará parte de sus esfuerzos en ampliar la digitalización de sus servicios.

### La estrategia de crecimiento

Para enfrentar la crisis, la empresa reorganizó sus tiendas. (Número de restaurantes.)



\*Datos a septiembre.  
FUENTE: Alsea.

último trimestre ha sido muy alentadora, incluso superando la tendencia que teníamos hasta el momento. Lo que ha hecho la compañía es tener una estabilidad financiera, una estabilidad de balance que garantice estos ambiciosos planes estratégicos que estamos desarrollando, para 2022 y hasta 2026.

Este 2022 es el año de consolidación de todos los proyectos a nivel de innovación, de tecnología, de eficiencia y de ejecución, sin dejar de tener un ojo en el medio plazo, que nos permita decidir esa flexibilidad para poder afrontar retos que, como organización, vayamos considerando como lo mejor para el futuro de la compañía.

**E:** ¿Hay países o marcas que están mostrando un mayor dinamismo?

**FG:** Todas las geografías que gestionamos han tenido una ejecución durante 2021 muy positiva y eficiente, alcanzando resultados muy por encima de nuestro presupuesto original, y tenemos planes estratégicos muy agresivos en todos los países. Desde el punto de vista de marcas, nuestro objetivo es seguir creciendo en todas nuestras periferias. Obviamente, hay marcas más resilientes a lo que ha sido el proceso de pandemia, hablamos de Starbucks y Domino's, que son muy poderosas en términos de nuestra participación de ventas y en número de tiendas, y son marcas en las que vamos a seguir creciendo de manera acelerada. Y las marcas más casuales, por hablar de Vips, Chili's, Cheesecake Factory y P.F. Changs, han tenido una evolución muy positiva en el último semestre y con

2016	2017	2018	2019	2021	2022
<b>NOVIEMBRE</b> •Renzo Casillo llega a la dirección general de la operadora de restaurantes.	<b>JULIO</b> •Federico Tejado asume como líder de Alsea Internacional. •Fabián Gosselin va al consejo.	<b>ENERO</b> •Gerardo Rojas es designado CEO de Alsea México.	<b>MARZO</b> •Renzo Casillo deja la dirección general y Alberto Torrado asume como presidente ejecutivo.	<b>JUNIO</b> •Fernando González Somoza ocupa la dirección general adjunta.	<b>ENERO</b> •Fernando González es ratificado en la dirección general de la empresa.

# LA DISTRIBUCIÓN DEL NEGOCIO

El segmento de comida rápida ha mostrado un mayor dinamismo tras la pandemia.

	SEGMENTO	% DE VENTAS
	COMIDA RÁPIDA	33%
	CAFETERÍAS	32%
	COMIDA CASUAL	18%
	RESTAURANTE FAMILIAR	14%
	DISTRIBUCIÓN	3%

Datos al 3T de 2021.  
FUENTE: Aalsea.

unos planes para el año que viene muy exigentes y muy retadores.

En este año que acabamos de terminar, hemos percibido un incremento en el número de visitas, en las órdenes, en los modelos más casuales. Son formatos más afectados por las restricciones de movilidad, pero que han sido capaces de cumplir con dos objetivos: crecer y seguir ofreciendo la misma calidad a domicilio. Son muy potentes, con participaciones ya en el *e-commerce* cercanas al 40%, que nos permiten ofrecer al consumidor lo que quieren cuando quieren. El desarrollo de nuestro canal omnicanal digital nos ha permitido solventar de una manera más sostenible esta situación que nos ha tocado vivir.

**E:** ¿La deuda está ejerciendo presión sobre los planes a futuro de la compañía?

**FG:** La compañía ha hecho un gran esfuerzo por superar esa situación. Además, recientemente ha emitido dos bonos, uno en Estados Unidos y otro en Europa,

cuyo objetivo es garantizar nuestro plan estratégico con financiación a medio y largo plazos, y que le dé la oportunidad al inversor de disfrutar de este beneficio.

La situación actual de la compañía es muy saludable, todavía tenemos saldos de deuda y trabajamos ya con unos ratios de endeudamiento mucho más eficientes. Nuestro objetivo es garantizar la rentabilidad de nuestros inversores y hacerlo de una manera saludable. Ser una compañía que crece y que tiene los recursos para crecer. Tenemos que ser, como hemos sido actualmente, capaces de autogenerar nuestro crecimiento, asimismo, reducir nuestro apalancamiento de deuda, y tenemos planes de reducción muy importantes para los próximos años.

**E:** Con la recuperación en la bolsa, ¿cómo van a mantener el apetito del mercado por la emisora?

**EF:** Somos una de las compañías con mejor valoración bursátil en México. La evolución bursátil, cuando hablamos de la evolución del valor en bolsa, se basa en satisfacer las expectativas de los inversores y, en la medida de lo posible, superarlas. Cuando eres capaz de superar las expectativas, eres capaz de crecer todavía más en bolsa por las propias expectativas de negocio y por la situación patrimonial de la compañía, y ese es mi objetivo: crecer muy agresivo, trabajar en la rentabilidad de la acción y en nuestra valoración bursátil, apalancados en nuestros planes estratégicos.

Si eres capaz de crecer, debes crecer de una manera rentable, y eso se refleja automáticamente en la evolución bursátil.

**E:** ¿Cuáles son las perspectivas para la estrategia digital, desde las entregas a domicilio hasta el programa de lealtad?

**FG:** Somos muy ambiciosos en términos digitales. Para mí, la transformación digital en una organización sirve para mejorar tu venta, ayudarte a ser más eficiente y reducir los costos.

Nuestro enfoque de la transformación digital es de cara al cliente final. En nuestro programa de lealtad tenemos que seguir avanzando porque lo que buscamos es facilitar al cliente final su experiencia y hacerla de una manera rápida, dinámica y sencilla. Nuestra estrategia ha sido consolidar todo nuestro proyecto digital con una capa de información, que es Wow Plus, y nuestro objetivo a partir de este año es empezar a considerar su implementación a nivel de otras geografías de Aalsea. Consideramos que ese es el futuro.

**E:** ¿Cuál es el objetivo que quieres alcanzar desde tu nueva posición en Aalsea?

**FG:** Es muy cualitativo, pero hay algo que es muy importante para nosotros: recuperar nuestros niveles de rentabilidad y superarlos. Lo que quiero es que Aalsea siga siendo y sea cada vez más un referente en el mercado por el dinamismo, eficiencia y velocidad en la toma de decisiones.

**EXPANSION**

**WOMEN  
ECONOMIC  
FORUM**

***EL NUEVO ORDEN***

**MARZO 2022**

EVENTO FÍSICO  
**8-9 MARZO**

EVENTO DIGITAL  
**14-18 MARZO**

REGÍSTRATE AQUÍ

[www.expansionWEF.mx](http://www.expansionWEF.mx)

 **BANORTE**

**nu**



LINCOLN

Capgemini 

**citibanamex**   
El Banco Nacional de México

 México

**GENEREA** 

**DELL**  
Technologies



mercado  
libre 

**reckitt** 

 **element**

E L   S U E Ñ O  
A M E R I C A N O





**CONSOLIDACIÓN.** Las cinco marcas de autos chinos que se venden en México han fortalecido su presencia en los últimos años.

## DE LOS AUTOS CHINOS

Después de un primer intento fallido, las marcas chinas regresaron a México en 2016. Los cinco competidores actuales ya se han consolidado, por lo que otras empresas de ese país alistan su llegada.

por: IVET RODRÍGUEZ

FOTOS: RICARDO ÁLVAREZ

Los clientes llegaban al concesionario de Baic en el Pedregal, en el sur de la Ciudad de México, con una mirada inquisitiva. Tocaban los espejos, abrían las puertas y jalaban las manijas de los autos como si esperaran que en cualquier instante, con el menor movimiento brusco, algo se rompiera o cayera. Esto pasaba, a mediados de 2016, más de una vez al día.

En ese entonces, Grupo Picacho abrió los primeros concesionarios de la firma china Beijing Automotive Industry (Baic) en la Ciudad de México, Querétaro y Morelos. Una comitiva de directivos de la compañía, encabezada por Wei Huacheng, vicepresidente global de Grupo Baic, vino para la presentación de los dos primeros modelos de la marca que se comercializarían en el país, un sedán y un SUV, acompañados de una garantía de cobertura total durante cinco años.

Los vehículos asiáticos comenzaban a abrirse paso en el país. Un año antes, la coreana Kia había llegado batiendo récord de ventas: 11,000 vehículos en sus primeros seis meses. Dejó claro que los consumidores estaban dispuestos a probar automóviles diferentes, pero esto no allanó el camino a las marcas chinas. La historia de Baic fue diferente: Grupo Picacho apenas colocó 200 unidades de las 1,000 que tenía proyectadas en el segundo semestre de 2016.

La desconfianza del mercado mexicano por los autos chinos venía de años atrás. En 2008, Grupo Salinas trajo los vehículos de la marca Faw a sus tiendas Elektra. Vendió alrededor de 5,000, pero la empresa suspendió la comercialización en medio de la crisis económica de 2009. De la noche a la mañana, los logos de Faw desaparecieron de las tiendas, dejando a miles de compradores desamparados, sin refacciones ni talleres que pudieran dar servicio a las unidades.

Tras esta primera incursión fallida, los autos chinos fueron estigmatizados por los consumidores mexicanos como modelos poco fiables y de mala calidad. Esta mala imagen no fue culpa de los vehículos ni de Faw, sino de una estrategia que no estaba aterrizada a las necesidades del mercado mexicano. “Faw es la marca estatal automotriz número uno en China, pero en el caso de México, la selección del producto [que hizo Grupo Salinas] no fue la correcta y dejó un daño importante en la reputación de los autos chinos”, explica Jimena Sáenz, quien introdujo la marca Baic a México junto con su padre, Eduardo Sáenz.

Pasó casi una década antes de que otra empresa mexicana intentara comercializar modelos chinos. Grupo Picacho fue la primera en hacerlo. Y luego llegaron Giant Motors, con Jac; y Saic Motors, que en 2020 instaló en el país su primera filial en América.

Poco a poco, las marcas chinas han logrado vencer la

desconfianza del mercado con un buen nivel de equipamiento y precios competitivos. Poco a poco, los consumidores han dejado de tocar los espejos laterales y de jalar las manijas de las puertas para ver si se caen. Ahora las abren esperando encontrar pantallas grandes, asientos tipo piel y techos panorámicos. Todo a un costo razonable.

Las empresas que comercializan cinco marcas chinas en el país vendieron más de 23,000 vehículos en 2021, equivalentes al 2.5% de participación del mercado automotriz, según datos del INEGI. Aunque todavía es un número pequeño, los coches de manufactura china ya han superado algunos hitos. JAC, por ejemplo, se convirtió, en menos de un año, en el principal competidor en el mercado de autos eléctricos, mientras que Saic Motors superó un volumen de ventas de 14,000 unidades con su marca MG en el primer año, posicionándose en la mitad de la tabla de ventas de autos nuevos, por encima de otros competidores, como Peugeot y muy cerca de Mitsubishi y Renault.

“Conforme han llegado nuevas marcas chinas ha ido incrementando la confianza en el consumidor mexicano. Poco a poco se irá desdibujando esta percepción pasada de: viniste, te fuiste y me dejaste aquí como novia de pueblo”, dice Gerardo San Román, director de la consultora Jato Dynamics.

Nuevas empresas, nuevas generaciones de vehículos y estrategias novedosas están cambiando la percepción que se tenía en el mercado de los autos de manufactura china. Incluso nuevas marcas, como Chery, alistan su llegada a México. A seis años del regreso del ‘Made in China’ en México, los protagonistas cuentan sus historias.

## VENTAS DE VEHÍCULOS

Las marcas chinas se han abierto un hueco en el mercado mexicano y, poco a poco, han ido escalando posiciones en el ranking de ventas.

		2020	2021	VARIACIÓN INTERANUAL
RK	MARCA	UNIDADES		PORCENTAJE
1	Nissan	194,427	213,918	4.9
2	General Motors	150,256	127,300	-15.3
3	Volkswagen	99,750	98,436	-1.3
4	Toyota	76,577	91,090	19
5	Kia	73,620	82,040	11.4
16	MG	710	16,358	2203.9
22	Jac	4,271	8,203	92.1
27	Motornation	1,544	2,032	31.6

FUENTE: INEGI.

# MOTORNATION:

## TRES EN UNA

**JIMENA SÁENZ** es la gran experta mexicana en autos chinos. En 2016, ella y su padre, Eduardo Sáenz, presidente y director general de Grupo Picacho, consiguieron una alianza con el fabricante chino Baic para vender dos de sus vehículos en el mercado nacional. Después de iniciar operaciones, en los años 60, con la concesión para vender vehículos de Ford en México, de sumar marcas *premium* de origen europeo, como Land Rover, Jaguar y Volvo, y de abrir concesionarios de la coreana Mazda, voltear hacia China parecía un paso natural. “La diversificación es algo en lo que siempre nos hemos enfocado”, dice Sáenz. Hoy es la directora de Motornation, la división de Grupo Picacho encargada de la importación, distribución y comercialización de tres marcas chinas.



**LA EXPERTA.** Jimena Sáenz dirige la división de Grupo Picacho encargada de la importación y venta de tres marcas chinas en México.

Aunque en un principio la incursión de Baic en México no fue sencilla, debido al mal sabor de boca que la abrupta salida de Faw dejó entre los consumidores, poco a poco la recién llegada se ganó un lugar en el mercado, allanando el camino para el arribo de más marcas que complementarían una oferta variada de producto.

“En 2016 teníamos una oferta para una fase de introducción: un sedán y un SUV pequeño. Con estos productos competíamos en dos segmentos que entonces generaban volumen. Pero luego Baic fue evolucionando, introdujo nuevos modelos y discontinuó otros. Como nos quedamos descubiertos en algunos segmentos, empezamos a buscar otras opciones para poder complementar el portafolio de productos”, explica Sáenz.

Grupo Picacho llegó en 2019 a un acuerdo con la marca JMC para comercializar una de sus pickups en México. Y al año siguiente, la compañía mexicana decidió fortalecer su oferta con la incorporación de dos modelos de una tercera marca: Changan. “Es el mayor fabricante chino independiente (no una empresa estatal) y creemos que complementa perfectamente nuestro portafolio de modelos”, explica Víctor Amores, director de Mercadotecnia de Motornation.

## DEL TROPIEZO A LA CONSOLIDACIÓN

● **2008.** Grupo Salinas empieza a vender autos Faw en tiendas Elektra. El plan incluía la edificación de una planta en Michoacán que estaría lista en 2010.

● **2009.** Grupo Salinas frena la venta de autos Faw y cancela el proyecto de la planta. Cinco mil dueños de vehículos se quedan sin servicios posventa.

● **2015.** Grupo Picacho y Baic acuerdan comercializar dos modelos en el mercado mexicano, lo que marcó el 'regreso' de los automóviles chinos al país.

● **2016.** Grupo Picacho inicia la comercialización de autos marca Baic en México, con seis concesionarios de la Ciudad de México, Morelos y Querétaro.

● **2017.** Giant Motors inicia el ensamble y la venta de autos marca Jac en México. El objetivo: lograr un volumen anual de ventas de 10,000 unidades en los siguientes cinco años.

● **2019.** Grupo Picacho acuerda con otra marca china, JMC, la comercialización de sus camionetas tipo pickup en el país.

● **2020.** SAIC Motors trae su marca MG a México. La meta es lograr 1.5% del mercado en 12 meses a través de servicios gratis, una garantía de siete años y una tasa de interés de 5.5%.

● **2021.** Grupo Picacho llega a un acuerdo con Changan para comercializar en el país dos modelos, un sedán y un SUV.

# 25%

DE LAS VENTAS

DE GRUPO PICACHO

YA PROVIENE

DE LOS VEHÍCULOS

CHINOS.

Grupo Picacho ofrecerá las tres marcas en 30 puntos de venta denominados Embajadas Motornation, una red desarrollada en conjunto con otros 15 socios. "Son grupos [de distribuidores] que están muy bien posicionados en sus respectivas regiones. Creemos que esto es clave para poder crecer en cada una de las zonas en donde estarán ubicados estos concesionarios", detalla Sáenz.

Motornation ya representa 25% del volumen de ventas de Grupo Picacho, que asciende a unas 10,000 unidades al año. El resto proviene de las otras siete marcas que comercializa el grupo: Ford, Peugeot, Mazda, Lincoln, Jaguar, Land Rover y Volvo.

Sáenz espera que la adición de nuevas marcas chinas y la consolidación de una oferta de cinco modelos —un sedán, dos SUV, un todoterreno y una pickup— permitan a Motornation alcanzar un volumen de venta de 4,700 unidades en 2022 y de 6,000 en 2023. Todos los modelos se importan directamente de China ahora que concluyó la alianza entre Baic y la empresa mexicana AT Motors para realizar el ensamble final de las unidades en una nave industrial en Veracruz. Dentro de Motornation, Baic es la marca de modelos de nicho, por lo que el volumen de unidades no hace rentable un ensamble local. Sin embargo, Sáenz no descarta establecer nuevamente una operación de ensamble en el país en el mediano plazo.

La ejecutiva opina que el mercado vive "el renacer de las marcas chinas". "No solo son los autos, sino que lo estamos viendo en otras áreas. Huawei, por ejemplo, está teniendo mucho éxito en el ámbito de la tecnología. China está dejando de ser un país de ensamble barato, para convertirse en otro de tecnología e innovación. Y esto finalmente permea a todas sus industrias. Yo creo que ahora es el momento de los productos chinos".

**SONORO**



ISABEL II,  
LA ÚLTIMA REINA  
DE **INGLATERRA**

**ESCÚCHALO EN EL PODCAST**

**SECRETOS**  
**REALES** *Quién*

**DISPONIBLE EN PODCAST**



Apple Podcasts



Spotify

# JAC:

UNA APUESTA

POR LOS ELÉCTRICOS

**SIN GASOLINA.** Jac es una de las marcas que prueba la fortaleza global de China en el terreno de los eléctricos, que marcará el futuro de la industria.



**TODO COMENZÓ** con una charla informal en un bar. Después de desempacar e instalarse en un hotel de Hefei, una ciudad china en donde se encuentra el corporativo global de Jac, directivos de Giant Motors Latinoamérica y dueños de concesionarios de Jac en México quedaron para tomar unas cervezas después del largo viaje. La marca china llevaba ya dos años vendiéndose en el país y a los Massri –la familia que importa y ensambla los autos en México– se les había metido en la cabeza la idea de introducir vehículos eléctricos.

Isidoro Massri, director de Jac en México, recuerda que la opinión generalizada de los 40 mexicanos reunidos en el bar era que el país “aún no estaba listo para la tecnología”, “que la marca debía ir poco a poco”, y, en todo caso, que había que “esperar a que otros fabricantes lo hicieran primero”.

Luego de ver el proceso de ensamble de los vehículos, de conocer la capacidad de las baterías, de analizar los precios y de manejarlos, ese rotundo ‘no’ pasó a ser un ‘quizás’ y finalmente se convirtió en un rotundo ‘sí’. “Entonces nos pusimos un solo objetivo: teníamos que ser el número uno en ventas de vehículos eléctricos”, recuerda Elías Massri, CEO de Giant Motors Latinoamérica.

La marca ya había logrado posicionarse en el mercado mexicano tras su llegada en marzo de 2017, bajo un modelo de negocio centrado en consumidores de entre 19 y 39 años que buscan modelos a precios competitivos, pero con un buen nivel de equipamiento. Los dos primeros vehículos que presentó Jac en México, por ejemplo, fueron un SUV y un *crossover*, con techo panorámico, asientos tipo piel y pantallas de infoentretenimiento de buen tamaño, con una etiqueta por debajo de los 300,000 pesos. Otros modelos similares de la competencia costaban hasta 80,000 pesos más.

La estrategia para lanzar los eléctricos no podía ser diferente. Los Massri decidieron que la mejor forma para incursionar en la electromovilidad sería apostar por las versiones eléctricas de modelos ya conocidos en el mercado mexicano. Esto es posible



EL PLAN. Isidoro (izq.) y Elías Massri (der.) quieren traer más modelos eléctricos, como el E10x.

gracias a que los chinos han desarrollado sus eléctricos bajo el concepto Twin Car Concept: un modelo, dos alternativas de motorización. Los Massri se decidieron por un SUV compacto, un sedán comercial, un *city car* y dos vehículos comerciales, que introducirían a lo largo de un año.

Las primeras unidades llegaron al mercado nacional en noviembre de 2019, siete meses después de ese viaje a China. La comercialización inició en 2020, en plena pandemia, y en menos de medio año, la marca china Jac se convirtió en la que más modelos eléctricos ofrecía en México y la segunda con mayor participación de mercado, por encima de Nissan o General Motors. Hoy, Jac es la firma que vende más vehículos eléctricos de pasajeros y la segunda en autos comerciales, después de Renault, que lanzó su Kangoo Z.E. en 2020.

“Los fabricantes chinos traen una oferta de eléctricos bastante interesante. Yo creo que no hay vuelta atrás, van a ir ganando poco a poco participación de mercado y el tiempo les va a ir dando ese *punch* que a lo mejor les faltaba”, comenta

# 700

P E D I D O S   T I E N E

J A C   D E S D E

S U   L L E G A D A .

Gerardo San Román, director de la firma de análisis Jato Dynamics.

Los modelos eléctricos pasan por un proceso de ensamble final en la planta de Giant Motors Latinoamérica, en Ciudad Sahagún, Hidalgo, donde también se fabrican otras 50 versiones de 19 modelos diferentes de la marca Jac.

El último de los eléctricos en llegar es el E10x. Fue presentado a mediados de noviembre como el eléctrico más asequible en el mercado nacional –con un precio inicial de 416,000 pesos– y ya hay alrededor de 700 pedidos. “Queremos democratizar la tecnología. Eso nos impulsó a traer este modelo, que es el eléctrico más accesible en el mercado mexicano. Este es el camino que queremos seguir”, dice Isidoro Massri.

# SAIC MOTORS:

## VA POR NORTEAMÉRICA

**MIKE ZHANG WEI** sostiene un mapa de México en sus manos. Es una especie de rompecabezas de Fomi, con cada uno de los estados en colores diferentes y los nombres impresos en ellos. Él lo usa para visualizar el avance de la red de concesionarios de la marca a nivel nacional. En un español con acento asiático, Mr. Zhang –como lo conocen todos en la empresa– enumera los estados en donde han ocurrido las aperturas más recientes: Chiapas, Veracruz, San Luis Potosí y Yucatán. Él ha ido a todos ellos. La marca comenzó a finales de 2020 con 15 concesionarios que cubrían un tercio del territorio y la meta es cubrir 90% de todo ese ‘rompecabezas’ en 2022.

Saic Motors inició su proceso de internacionalización hace 10 años y actualmente tiene presencia en unos 70 países. México ha sido uno de los últimos mercados en los que el fabricante ha comenzado operaciones, aunque es el primero de la empresa en América, pese a que varios importadores en Sudamérica ya comercializan vehículos MG –una marca de origen inglés que fue adquirida en 2007 por el fabricante chino.

El asignado a la misión fue Zhang Wei. Había tenido otras experiencias internacionales: trabajó en Alemania gracias a la empresa conjunta que tiene el fabricante chino con Volkswagen, estuvo en otros países de la región Asia-Pacífico y había visitado Estados Unidos y Brasil. “El ‘proyecto México’ inició en 2019, lo aterrizamos junto a firmas consultoras e hicimos proyecciones. El lanzamiento estaba planeado para mediados de 2020”, cuenta el directivo.

Pero ese arranque tuvo que retrasarse unos meses debido a que las medidas de confinamiento, que buscaban contener al covid-19 en México, retrasaron la remodelación de los primeros seis concesionarios. El lanzamiento oficial ocurrió en octubre de 2020.

La compañía se puso el objetivo de conquistar el 1.5% del mercado en los siguientes 12 meses, es decir, unos 14,000 autos en un año. Para lograrlo, en medio de una pandemia que redujo en 30% las ventas del sector, la marca lanzó tres modelos con precios competitivos y un nivel de equipamiento que incluía pantallas grandes,

cámaras de reversa 360, techo panorámico y motores turbo.

Los modelos se ofrecerían con una garantía de siete años y 12 meses de servicios gratis. “Teníamos la confianza de que íbamos a alcanzar nuestros objetivos. Enfrentamos muchos retos, pero las grandes decisiones requieren de grandes riesgos”, señala el directivo.

Saic Motors vende más de 10,000 unidades anuales en al menos una decena de los países donde tiene presencia. México cruzó esta línea en el primer año: en 2021, la marca vendió más de 14,000 unidades, según datos del INEGI. La marca ahora comercializa cuatro modelos, un sedán y tres SUV, y próximamente tiene planeado introducir una pickup y vehículos eléctricos.

“Este es un mercado impresionante, no solo por su tamaño, sino porque es la puerta de entrada hacia la región de Norteamérica”, dice Zhang Wei.

En esta primera etapa, los modelos de MG se importan desde China, pero la empresa no descarta ensamblarlos en México en un mediano plazo. El proyecto de internacionalización que tiene Saic Motors “es muy ambicioso”, añade el directivo.

Mientras que los fabricantes americanos han reducido su oferta de producto para enfocarse en segmentos que consideran más rentables, como los SUV y las pickups, a costa de perder volumen; y los europeos –salvo Volkswagen– se mantienen como competidores de nicho; las japonesas y coreanas obtienen rebanadas cada vez más grandes del pastel de ventas, no solo de México, sino de Norteamérica. Los fabricantes chinos, que han sido los últimos en llegar, también pretenden alcanzar el sueño americano. Y México es la puerta de entrada para conseguirlo.

Zhang Wei ve en México una potencial plataforma de producción y exportación hacia Norteamérica gracias al T-MEC. “Estados Unidos es un mercado gigante, y claro que queremos llegar ahí, pero vamos poco a poco”, dice. “Estar aquí [en México] nos ha permitido entender la cultura. En el mediano plazo pensamos instalar una fábrica aquí desde donde podamos exportar. México es la puerta de entrada a la región”.

**LA PUERTA DE ENTRADA.** Mike Zhang Wei se ocupa de la expansión de Saic Motors en la región, y ahora quiere el 1.5% del mercado en México.



# SUSCRÍBETE

y llévate un pase doble para José el Soñador\*\*



**\$999\***

➔ 2 BOLETOS MEZZANINE

+ suscripción por un año a *Quién, ELLE* o *Expansión*.

(entra a [tienda.grupoexpansion.com](https://tienda.grupoexpansion.com) para checar la vigencia y las demás promociones que tenemos para ti)

Hay varias maneras para suscribirte: [tienda.grupoexpansion.com](https://tienda.grupoexpansion.com), llama al (55) 9177 4342 o escribe por WhatsApp al (55) 1410 3361, siempre menciona la clave JS2022. Si tienes alguna duda, escribe a [servicioclientes@grupoexpansion.com](mailto:servicioclientes@grupoexpansion.com)

Promoción exclusiva para la función del 3 de marzo 2022 a las 20:30hrs. y hasta agotar existencias.

\*\*Oferta válida para suscriptores nuevos dentro de la CDMX y Área metropolitana. \*Precio con renovación automática.

# EXPANSION.mx

# 6.8

**MILLONES DE  
USUARIOS**

TOP 10 DEL RANKING  
NEWS & MEDIA,  
DE COMSCORE.



SOMOS EL  
**MEDIO  
MÁS  
LEÍDO**

DEL SEGMENTO  
DE NEGOCIOS  
Y FINANZAS,  
SEGÚN  
COMSCORE.

EL MEDIO DE FINANZAS  
MÁS LEÍDO, SEGÚN  
SIMILAR WEB, CON

# 5.9

**MILLONES DE  
USUARIOS ÚNICOS  
AL MES.**

**VISITA**

▶ [WWW.EXPANSION.MX](http://WWW.EXPANSION.MX)



THINK LIKE A NEW MAN

# LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx



## RENOVACIÓN ESTILÍSTICA

LA PRIMAVERA ESTÁ A LA VUELTA DE LA ESQUINA; CON ELLA LLEGA LA OPORTUNIDAD DE REFRESCAR NUESTRO GUARDARROPA CON ACCESORIOS Y FRAGANCIAS QUE SEAN UN REFLEJO DE NUESTRA PERSONALIDAD.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**. Moda: **Fernando Fernández**.  
Fotos: **Josué de la Cruz**.

Desde la izquierda, en sentido de las agujas del reloj: zapatos, Salvatore Ferragamo; portadocumentos, Montblanc; perfume XXX Verdigris, Ermenegildo Zegna.

## LUJO EN LOS DETALLES

Fabricados con los materiales precisos, en los tonos correctos y con las inconfundibles señas de identidad de sus marcas, los cinturones son una poderosa declaración de estilo y buen gusto.



1



2



3

Algunos códigos inconfundibles del universo del lujo, como la doble G, el *gancini* o la triple puntada se incorporan a estos accesorios indispensables en el armario masculino.

1. Gucci.
2. Salvatore Ferragamo.
3. Ermenegildo Zegna.

# LIGERA ELEGANCIA

Para todos los gustos y las necesidades, estas bolsas son un toque seguro de distinción.



1

Hace tiempo que la estética dejó de estar peleada con la funcionalidad en el terreno de las bolsas. Estos tres modelos, de distintos tamaños y siluetas son un ejemplo indiscutible.

**1.** Backpack, Salvatore Ferragamo.

**2.** Backpack, Hermès.

**3.** Portafolio, Ermenegildo Zegna.



3



2

# IDENTIDAD OLFATIVA

Pocas cosas dicen más de la personalidad de quien lo usa que un perfume. Estos seis aromas son las apuestas de las grandes casas de moda ante la temporada que inicia.



Distintas familias aromáticas puestas al servicio de los hombres de hoy.

1. XXX Cyprium, Ermenegildo Zegna.
2. K, Dolce & Gabbana.
3. XXX Charcoal, Ermenegildo Zegna.
4. Baie 19, Le Labo.
5. Cypress & Grapevine, Jo Malone.
6. Terrae Essence, Bvlgari Man.

# CASUAL CHIC

La comodidad es una de las máximas cualidades del calzado deportivo. Con el respaldo de grandes marcas de lujo, los tenis han pasado de las canchas a las alfombras rojas.



Desde los de líneas más deportivas hasta las versiones más discretas y minimalistas, un buen par de tenis es una inversión infalible para completar un buen armario.

**1.** Hermès.

**2.** Dolce & Gabbana.

**3.** Ermenegildo Zegna.

# CON PASOS FIRMES

Distintos tipos de piel, acabados mate o brillosos, toques de color...  
El universo de los zapatos masculinos ofrece un amplio abanico  
de posibilidades que hay que saber aprovechar.



Con detalles metálicos o en colores que se salen de lo tradicional, los zapatos pueden complementar tanto un look de negocios como uno relajado.

- 1. Dolce & Gabbana.
- 2. Gucci.
- 3. Ermenegildo Zegna.

# MIRADAS MISTERIOSAS

Es innegable que unos lentes oscuros son un escudo para proteger nuestros ojos del sol. También es un hecho que elegir el modelo correcto es una forma segura de sumarnos puntos de estilo.



1



2



3



4



5

De los clásicos lentes de aviador a las monturas de formas rectangulares, estos son algunos de los modelos que se impondrán esta temporada.

- 1. Polaroid.
- 2. David Beckham.
- 3. Montblanc.
- 4. HUGO by Hugo Boss.
- 5. Tommy Hilfiger.

# LAS MUJERES LE SALIMOS BARATO AL GOBIERNO

**L**as mujeres somos el activo económico más subutilizado del mundo. Y en México, en particular, mucho menos aún. Para el Estado, el peso de nuestra capacidad de generar riqueza es poco y trabaja con fuerzas contrarias para evitar cualquier mejora o 'paridad', como prefieren frasearlo en los eslóganes legislativos.

En Latinoamérica y el Caribe –la región más desigual del mundo– somos la penúltima economía donde menos representadas estamos, solo por encima de Guatemala. Si bien el Censo 2020 reveló que representamos 51.2% de la población, solo cuatro de cada 10 mujeres en edad productiva tenemos un empleo versus 75% de los hombres. La brecha no solo se abre en la cuestión de género, sino también en los ingresos, que son 16% más bajos que el de los hombres.

Y no se han creado incentivos para que estas cifras cambien y con ellas, exista seguridad económica (que en muchos hogares es equivalente a la seguridad física), sino que se quitaron los pocos que había: las estancias infantiles y las escuelas de tiempo completo.

En esta 'muerte por mil cortes' se le suma un puntazo fuerte al hígado: la pandemia.

Por el tipo de empleo al que accedemos las mujeres –en su mayoría, no esenciales o de servicios– y ante la facilidad con la que recaen en nosotras todas las cuestiones 'domésticas' y familiares (las mujeres dedicamos 50 horas a la semana al hogar y los hombres, solo ocho) fue automático que nos quedáramos en casa en el confinamiento sumando una chamba extra.

En muchos casos, quedarse en casa fue y sigue siendo un castigo. Según el Observatorio Ciudadano, los casos de violaciones (hay un promedio de 58 al día) aumentaron un 30% y en los dos últimos años creció en 56% el ingreso de mujeres, niñas y niños a refugios de seguridad, según reportó la Red Nacional de Refugios.

Los feminicidios también aumentaron en 2021, con un total de 1,004 casos denunciados, según datos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de

Seguridad Pública. Con un promedio de 10 asesinatos al día, esta es la cifra más alta en ocho años.

Las mujeres nos quedamos en casa y dedicamos 70% de nuestro tiempo a las tareas de cuidado y del hogar, según la Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) del INEGI. Esto, que se conoce como trabajo no remunerado, no es valorado pero sí valuable: en 2020, las tareas invisibles del hogar equivalieron a 6.4 billones de pesos.

Y no es poco si lo ponemos en contexto y vemos que representa el 27.6% del PIB mexicano. Si fuera un sector, el trabajo no remunerado sería el más grande del país por su valor económico: 47% más que el valor del sector comercio y cinco veces más grande que el sector transporte.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) calculó el año pasado que la economía mexicana crecería 15% en los próximos 10 años si se sumarán unos 8.2 millones de mujeres a la fuerza laboral.

Según el reporte de 2020 de la OCDE de paridad de género, si las mexicanas participáramos como población económicamente activa (PEA) a la misma tasa que los hombres, el ingreso per cápita del país sería 22% más alto.

Con todo en contra, con maltrato físico, psicológico y económico, recortes presupuestales a todos los programas de desarrollo, apoyo y protección de mujeres en los tres últimos presupuestos federales (que no es lo mismo que aumentar los planes asistencialistas que no tienen un fin de inclusión laboral femenina) y sin consecuencias ni planes en el horizonte, es por lo que afirmo que las mujeres le costamos muy poco al gobierno.

Pero podríamos ser una catapulta económica, un motor de auténtico desarrollo y generador de bienestar superior a cualquier tratado de libre comercio. Tan solo si respetaran nuestro derecho a tener un trabajo digno, una vida segura y acceso parejo a la distribución de oportunidades. 



**BÁRBARA ANDERSON**

Editora, columnista y speaker de negocios y finanzas. Activista de los derechos de personas con discapacidad; dirige yotambien.mx, un sitio de noticias sobre inclusión. [@ba\\_anderson](https://twitter.com/ba_anderson)





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

EQS

# UN REGALO PARA TI, MUNDO.

Ya está aquí el auto eléctrico  
que marca el camino del lujo sostenible.



**Diseño aerodinámico.**

**Autonomía desde 580km hasta 740km.**

**Hecho con materiales reciclados.**

Las imágenes que aquí aparecen son usadas como referencia. Consulta especificaciones de los vehículos en [www.mercedes-benz.com.mx](http://www.mercedes-benz.com.mx) o en tu Distribuidor Autorizado. Mercedes-Benz® y Mercedes-EQ® son marcas de Mercedes-Benz Group AG. El tiempo y/o distancia real de autonomía de la batería puede variar dependiendo de las condiciones y orografía del camino, así como de la operación del vehículo y el modo de manejo elegido por el cliente.