

RANKING • LOS MEJORES

HOSPITALES

PRIVADOS DE MÉXICO

El 35% de la capacidad instalada del sistema hospitalario del país es privado, pero ¿qué sabemos realmente a la hora de elegir?



CÓMO ELEGIR:

- + TOP 50
- + REGIONAL
- + POR ESPECIALIDAD

ADEMÁS:

UN CES SIN LAS VEGAS

LA CASA PIERDE
283 MDD

**MÁS ALLÁ DE
UBER EATS**

EL FOOD DELIVERY
SE DIVERSIFICA



PARA CONVENCER
A UN RECLUTADOR

Pág. 35



EXPANSIÓN.MX

ENERO 01, 2021

\$68 MN 1275

REPORTAJE ENERGÍA

**“ES BASTANTE LEGÍTIMO
QUE EL ESTADO MEXICANO
QUIERA VER RESULTADOS”.**

**CARLOS MORALES GIL,
CEO DE PETROBAL.**

PÁG.

80

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



Renta de espacios:
800 847 2757



@fibraunomx



/Fibraunomx



Fibra Uno (FUNO)



www.funo.mx



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

10.5 millones m²
de área bruta rentable

93.3%
de ocupación

647*
propiedades

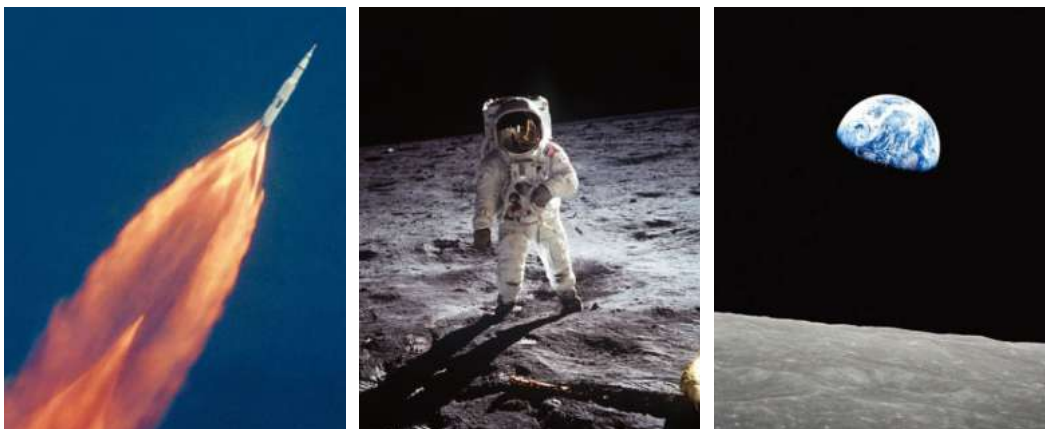
Nuestros inmuebles cuentan con ubicaciones estratégicas y privilegiadas, lo que nos hace ser

**LA MEJOR SOLUCIÓN
INMOBILIARIA EN MÉXICO**









SPEEDMASTER MOONWATCH

El Speedmaster se presentó en 1957 y sus aventuras vivirán para siempre en la historia.

Originalmente diseñado para cronometrar carreras, este sólido reloj técnico pasó a desempeñar un papel central en el programa espacial de la NASA y fue utilizado en los programas Géminis, Mercurio, Apolo y del Transbordador Espacial.

Todo comenzó en 1965, cuando la NASA lo cualificó para todos los vuelos espaciales tripulados, tras someterlo a una serie de pruebas extremas de impacto, presión y temperatura, diseñadas para destruirlo. El Speedmaster las superó con éxito y fue entregado a todos los astronautas desde entonces.

En julio de 1969 el Speedmaster se ganó su sobrenombre, cuando se convirtió en el primer reloj utilizado en la Luna y, en 1970, superó todas las expectativas, cuando ayudó a guiar a la tripulación del Apolo 13 de vuelta a la salvación, después de que una explosión paralizara la misión.

Hoy, el Speedmaster sigue volando en la Estación Espacial Internacional y permanece esencialmente sin cambios en su diseño y espíritu desde su primer lanzamiento. A lo largo de las décadas ha demostrado una y otra vez ser el mejor reloj de exploración y esperamos con interés la próxima era de los viajes espaciales, tan preparados para la misión como siempre.



PORTADA / RANKING

LA ÉLITE HOSPITALARIA

Expansión, en alianza con Blutitude y Funsalud, presenta los mejores hospitales privados de México.



PLANES. El Hospital Galenia prevé iniciar la construcción de un nosocomio en Los Cabos, en el segundo semestre de 2021.



INFORME / ENERGÍA

PROMESA FALLIDA

La actual política energética echó por tierra los planes de los petroleros emergentes.



PULSO

9 CUENTAS PENDIENTES

A SEIS MESES DEL T-MEC

Las razones para perfeccionar la logística y la justicia laboral.

POLÍTICA

15 EQUITAD DE GÉNERO

A CONQUISTAR ESPACIOS

Más allá de la paridad numérica en las elecciones de 2021.

NEGOCIO

21 TELECOMUNICACIONES

LA APUESTA DE LOS OMV

Competir por el usuario sin depender de la infraestructura.

26 HOTELES DE LUJO

El segundo semestre de 2021 luce un mejor panorama.

VALOR

29 UN SOCIO FINANCIERO

MÁS ALLÁ DE LA CRISIS

¿Por qué acercarse a los fondos de capital privado?

33 DINERO INTELIGENTE

Las claves para sortear una cuesta de enero *reloaded*.

IDEAS

35 EMPLEADOS POS PANDEMIA

ATRAER AL RECLUTADOR

El valor de la autorregulación y la resiliencia al buscar empleo.

40 CONVERSACIÓN CREATIVA

Mario Olvera, director general de Puma México.

FUTURO

43 EL AUGE DEL FOOD DELIVERY

CAPITALIZAR EL ANTOJO

La *apps* de entrega de comida, más allá de la pandemia.

49 TEC REVIEW

Vencer al movimiento antivacunas, el siguiente reto.

LIFE AND STYLE

89 TENDENCIAS

UN VISTAZO A 2021

La evolución del cine, el turismo, la gastronomía y la moda.

Especificación y asesoría en color

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

Servicio de especificación
de color

**Alianzas que construyen
grandes obras**

Agenda una consulta:

divisionprofesional.comex.com.mx
divisionprofesional@ppg.com



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

DIRECTOR COMERCIAL
Diego Alejo
dalejo@grupoexpansion.com

HEAD DIGITAL COMERCIAL
Cristhian del Angel
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

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

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

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

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

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

BRANDED CONTENT

EDITORIA
Mildred Ramo
mildred.ramo@grupoexpansion.com

COEDITORIA
Irayda Rodríguez

PROJECT MANAGER
Fernando Cortés

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

BRAND MANAGER
René Flores
rflores@grupoexpansion.com

LÍDER DE ESTRATEGIA
Lourdes Ramírez
lourdes.ramirez@grupoexpansion.com

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

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

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

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

ACCOUNT MANAGER
Tania Cortés
tcortes@grupoexpansion.com

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

EDITOR ADJUNTO
Víctor Lomeli
victor.lomeli@grupoexpansion.com

EDITOR JEFE DE REDACCIÓN
Gonzalo García
gcespo@grupoexpansion.com

EDITORA DE EMPRESAS
Purificación Lucena
plucena@grupoexpansion.com

REPORTEROS
Alejandra Espinoza, Diana Nava,
Ivet Rodríguez, Juan Tolentino

COORDINADORA DE MERCADOTECNIA
Zyanya López

EDITORA DE TECNOLOGÍA
Gabriela Chávez

REPORTERA
Eréndira Reyes
ereyes@grupoexpansion.com

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

COORDINADOR
Octavio Ortega

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

EDITOR DE ECONOMÍA
Alejandro Bazán
abazan@grupoexpansion.com

REPORTEROS
José Ávila, Luz Elena Marcos,
Dainzú Patiño

EDITOR WEB
José Luis Sánchez

REPORTERA DE INTERNACIONAL
Fernanda Hernández

EDITORA DE INTELIGENCIA
Rosalia Lara
rosalia.lara@grupoexpansion.com

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Edmundo Sánchez

HEAD DE OPERACIONES
Ómero Villafañá Rosalino
ovillafana@grupoexpansion.com

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Édgar Mora

OPERADOR DE PRODUCCIÓN
Ulises Alarcón

COORDINADOR DE POSTPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso

POSTPRODUCCIÓN DIGITAL
Diana Aguilar, Jesús González

HEAD DIGITAL
Isabel Ferguson

EDITOR DE AUDIENCIAS
Giovanni Machorro

MÁNAGER DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIA
Aldo Gutiérrez

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIA
Omar Moreira

PRODUCTORA AUDIOVISUAL
Mónica Alfaro

PRODUCTOR MULTIMEDIA
Adrián Moreno

MOTION GRAPHICS
Nataly Camarena, Francisco Cedano Lima, Andrea Ortiz

REALIZADORES DE VIDEO
Armando Gutiérrez, Zaira Gutiérrez, Miguel Ángel Montaña, Juan José Pérez, Ana Luisa Ramírez, Miguel Ángel Santa Olalla

EDITORA DE REDES
Karen Sixtos

COMMUNITY MANAGERS
Ana Rodríguez, Fernando Villicaña

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

EDITOR DE ARTE
Óscar González

COEDITOR GRÁFICO SR
Manelik Guzmán

COEDITORIA GRÁFICA
Viridiana López Díaz

COORDINADORA DE FOTO SR
Betina García

COORDINADOR DE FOTO
Diego Álvarez

COORDINADORA DE DISEÑO WEB
Diana Lobera

DISEÑADORAS WEB
Evelyn Alcántara,
Tania Domínguez

DISEÑADOR WEB
David Sánchez Fernández

BECARIA WEB
Pamela Jarquín

ASISTENTE EJECUTIVA
Carolina Aguilar

CORRECTORA DE ESTILO
Sandra Berrios

COLABORADORES DE FOTO
Jesús Almazán, Jean Paul Bergerault, Paco Díaz, Anyly Hinojosa-Peña, Gunther Sahagún De Silva

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

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



CHAIRMAN / PRESIDENT
EDGAR FARAH

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
JOHN B. REUTER

CHIEF OPERATING OFFICER
JORGE DIBILDIX

CHIEF AFFAIRS OFFICER
LEONARDO VALLE

EXPANSIÓN PUBLISHING

DIRECTORA GENERAL
BLANCA JUANA GÓMEZ MORERA

EDITOR EN JEFE
ALBERTO BELLO
abello@grupoexpansion.com

OUT OF HOME MEDIA PUBLISHING EVENTS & EXPERIENCES FILMED ENTERTAINMENT

EXPANSIÓN® es una publicación de Expansión, S. A. de C. V. Revista mensual, N° 1275, enero 01, 2021. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No.: 04-1972-000000000287-102; Certificado de Licitud de Título No. 884; Certificado de Licitud de Contenido N° 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes N° 956, colonia Lomas Altas, delegación Miguel Hidalgo, C. P. 11950, Ciudad de México. Editor responsable: Eladio González Vizcarro. Esta publicación fue impresa por Quad Graphics Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos N° 1, colonia Las Perlas, delegación Xochimilco, C. P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión, S. A. de C. V., Alfesa Comercialización y Logística, S. A. de C. V., Intermex, S. A. de C. V. y por la unión de vocadores a través del despacho Everardo Flores Serrato, S. A. de C. V. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 2021, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección: <https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad>. Registro Postal: PP09-0198



Crece en grande

ARAS: Consultoría en colocación de capital.

Quando tu capital crece, creces tú. En **Aras Business Group** trabajamos para brindarte utilidades a la altura de tus sueños.

Gana más ya

800 099 2727
(ARAS)

Únete a nosotros y crece más cada mes.

Es momento de llegar tan alto como mereces.

arasbusinessgroup.com



A R A S
B U S I N E S S G R O U P

EL TURNO DE LA SALUD PRIVADA

Desde su fundación, Grupo Expansión ha tenido como principal objetivo mantener informada a su audiencia sobre temas de vanguardia en México relacionados con negocios y economía. Como parte de esta agenda y en colaboración con socios estratégicos, hemos desarrollado una serie de rankings y clasificaciones empresariales con miras a promover la competitividad en el sector privado y las mejores decisiones sobre temas críticos de la vida de sus lectores. La crisis del covid-19 es, sin duda, uno de ellos.

La pandemia evidenció la importancia de cuidar la salud, lo que depende, en gran parte, de una atención médica oportuna y de calidad. Saber a dónde acudir para tener un diagnóstico confiable o una atención médica de calidad en un momento de urgencia no es fácil, sobre todo, si no se tiene información objetiva.

Es por ello que en *Expansión*, en alianza con Blutitude, empresa dedicada al análisis del sector salud, y con la Fundación Mexicana para la Salud (Funsalud) –el *think tank* de salud más reconocido de México–, nos dimos a la tarea de reseñar los mejores hospitales privados del país, tanto a nivel nacional como regional, y las 14 especialidades médicas más relevantes en el ámbito hospitalario.

La metodología para identificarlos y clasificarlos es novedosa y robusta y responde a la realidad del sistema hospitalario mexicano integrado por 4,229 establecimientos públicos y privados que emplean a más de 600,000 personas y representan el 1.16% del PIB. De este universo, 2,855 instituciones pertenecen al sector no gubernamental, que incluye hospitales privados, universitarios, de la sociedad civil y algunos administrados

por órdenes religiosas. La primera edición de este ranking considera los 300 hospitales privados más importantes del país en virtud de su tamaño (20 camas censables o más) o que están certificados por el Consejo de Salubridad General, por lo que aún hay mucho que avanzar en este sector lleno de matices.

En paralelo, nuestros editores reportearon a las empresas, platicaron con los representantes del sector y pusieron luz sobre puntos esenciales de una industria que ha sido poco transparente y, en ocasiones, opaca frente a los actores claves, como las aseguradoras y, principalmente, los pacientes. Al final, estos últimos son la razón de ser de los hospitales y, paradójicamente, son quienes sufren las consecuencias de la saturación, la ineficiencia y la mala calidad de las instituciones públicas de salud, y, en el sector privado, la disparidad en costos y la falta de estándares que les garanticen la calidad en la atención médica.

Con este ranking queremos contribuir a poner el foco sobre una industria muy relevante como usuarios o como parte de su cadena de valor –universidades, sector financiero, aseguradoras, dispositivos, bienes raíces, reguladores– y que ha sido el centro de la atención en el año que dejamos atrás.

Para buscar la excelencia y la transparencia y garantizar para nuestro país la salud que debe ofrecer a sus ciudadanos para ser líder global, ponemos sobre la mesa este listado que, en el futuro, crecerá con el análisis de los hospitales del sector público.

Te invitamos a contribuir con tus comentarios o sugerencias sobre cómo podemos mejorar este trabajo conjunto de Funsalud, Blutitude y *Expansión*, que, además, podrás consultar, de forma detallada, en expansion.mx a lo largo del año. 📄



lectores@expansion.com.mx



@ExpansionMx



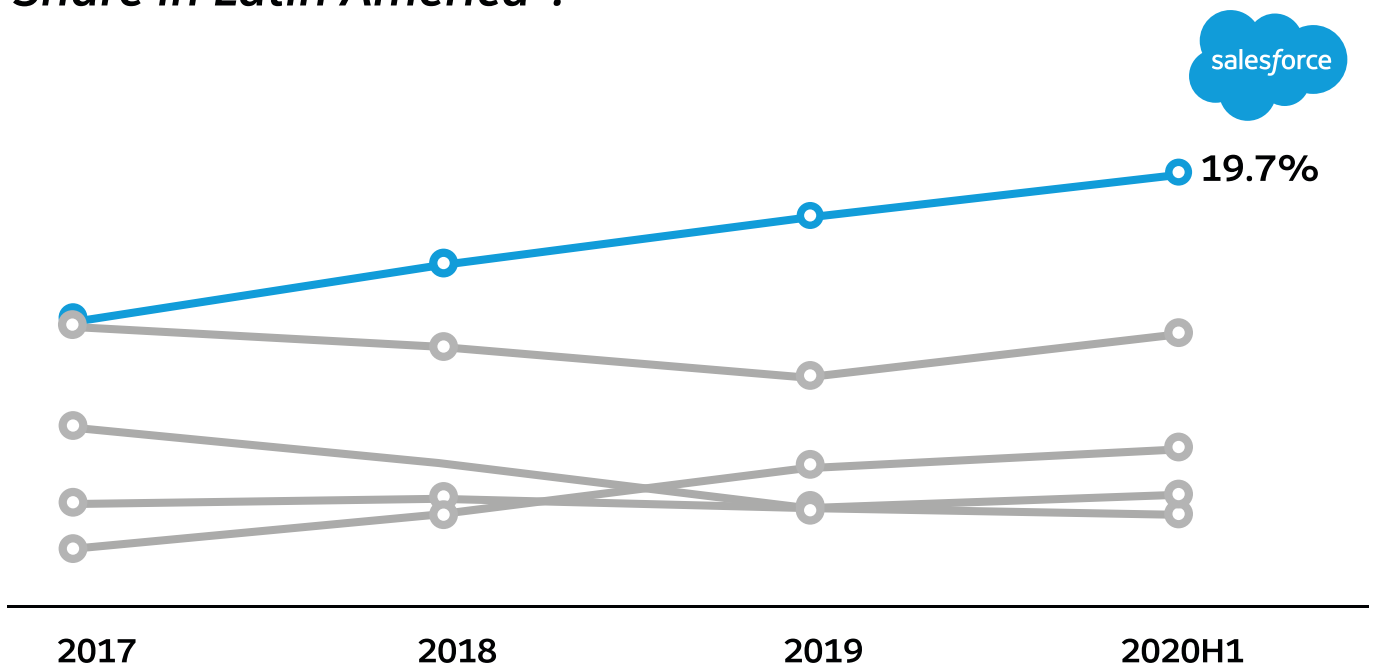
/ExpansiónMex



expansion.mx

Salesforce. EL CRM N°1.

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



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



salesforce.com/mx

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



**GRUPO
EXPANSION**

OUT OF HOME MEDIA

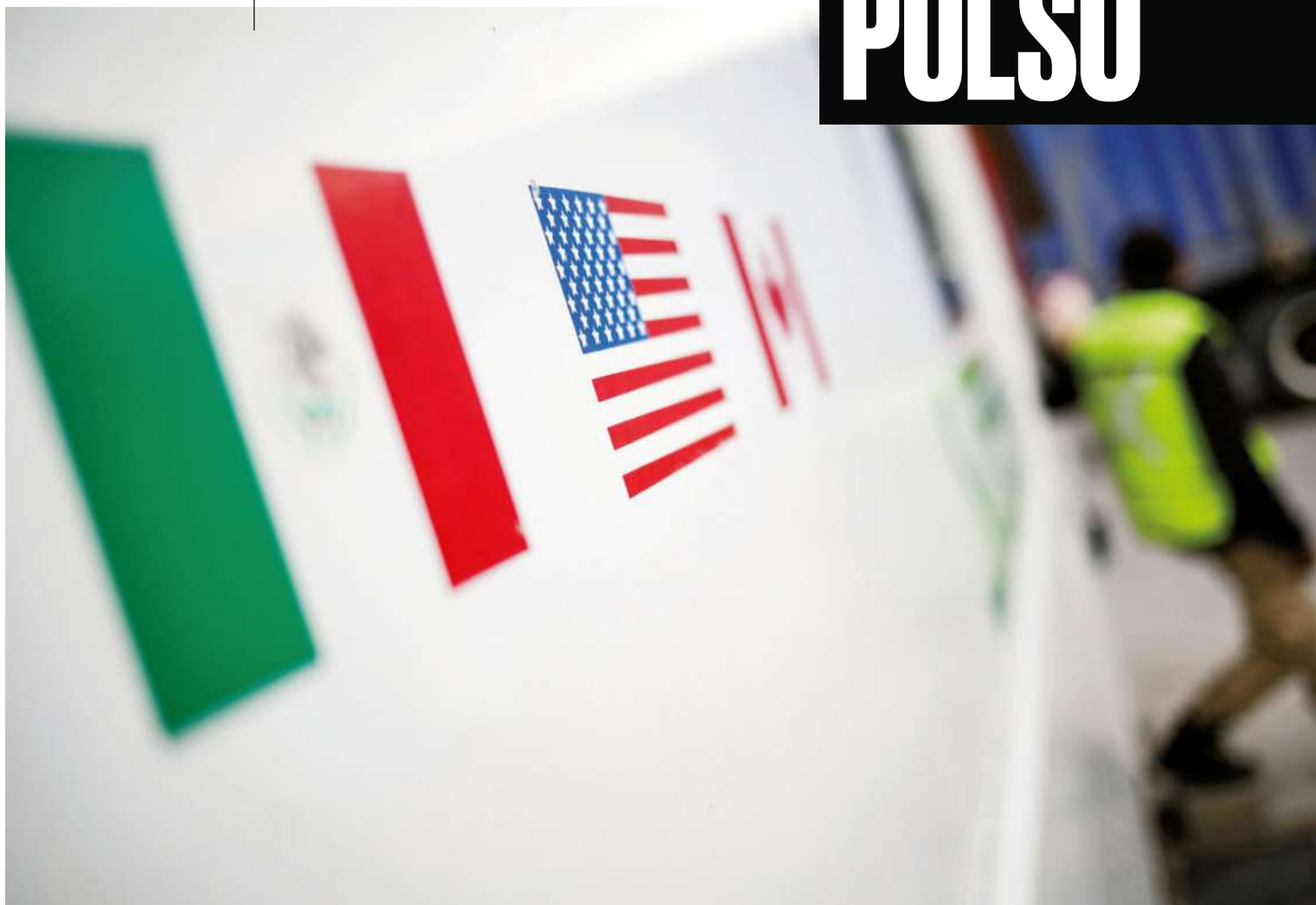
PUBLISHING

EVENTS & EXPERIENCES

FILMED ENTERTAINMENT

APUNTALAR. Los expertos reconocen que se debe invertir en tecnología e infraestructura de los cruces fronterizos.

PULSO



T-MEC, SEIS MESES DE MEJORA CONTINUA

Expertos de México y Estados Unidos coinciden en que se debe avanzar en perfeccionar la logística de la región y desarrollar los mecanismos contemplados en el acuerdo comercial.

POR: José Ávila

El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) se erige como una de las pocas opciones que tiene el país para salir de la actual crisis económica que enfrenta a raíz de la pandemia de coronavirus. Es por ello que desde la entrada en vigor del nuevo acuerdo, en julio pasado, el sector privado y los gobiernos de Norteamérica sostienen reuniones constantes para implementar con éxito lo pactado en el acuerdo y evitar conflictos en los siguientes meses.

Como parte del trabajo previo, Luis Aguirre Lang, presidente del Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (Index), recuerda que, a partir de julio, se emitieron las reglas

uniformes de las reglas de origen para que los participantes entiendan lo mismo al momento de clasificar o conferir el origen de los productos por comercializar.

También se dieron a conocer las listas con las propuestas de integrantes de los paneles de controversias rápidas. Y en lo laboral, aunque se ha avanzado en la habilitación de juzgados y tribunales especializados por parte del Poder Judicial, aún están pendientes las modificaciones planteadas por el Ejecutivo al sistema de subcontratación (*outsourcing*). “Quiero pensar que lo que es la reforma al sistema de subcontratación, está alineada a los compromisos del T-MEC en lo laboral”, dice Luis Pérez de Acha, experto en derecho constitucional, fiscal y administrativo.

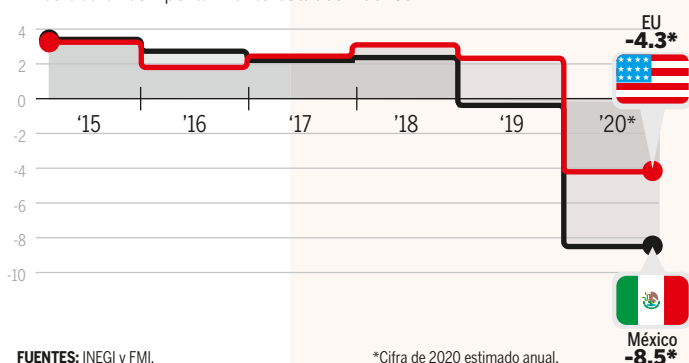
A DESAHOGAR LOS PENDIENTES

Los legisladores estadounidenses han enviado cartas al gobierno mexicano para externar su preocupación por la política energética del país, tema que se suma a otros pendientes de la agenda.

Es por ello que representantes empresariales de los tres países socios mantienen reuniones virtuales de forma periódica para ver los ajustes a los diferentes capítulos y acciones que van generando. Van en orden de importancia, “no pueden ir todos a la vez”, dice Aguirre. “De la mano con el CCE y la Concamin, participamos en varios foros y reuniones, dependiendo de los temas de interés que nos van planteando los gobiernos o que queremos plantear nosotros, y que son de común acuerdo para los intereses de los tres países”, añade.

PIB ANUAL MÉXICO-ESTADOS UNIDOS

A partir de 2019, la economía mexicana dejó de estar estrechamente vinculada al comportamiento estadounidense.



HAY DISPOSICIÓN PARA HACER REVISIONES UNIFORMES O DE FORMA CONJUNTA EN LOS CRUCES FRONTERIZOS PARA EVITAR GRANDES FILAS, SOBRE TODO, EN TEMPORADAS ALTAS O EN PICOS DE DEMANDA.

Luis Aguirre Lang,
presidente del Index nacional.

3,600 MDD

es la inversión estimada por Index que llegará al país, a partir del T-MEC y la relocalización de empresas.

COMPRA Y VENTA

¿Qué productos le vende y compra más México a Estados Unidos?

Compra



Venta



FUENTE: Secretaría de Economía.

Independientemente de los compromisos del T-MEC, en Estados Unidos consideran que se debe invertir en los cruces fronterizos, así como en tecnología e infraestructura. “Tenemos una situación en varios cruces que requieren más inversión. Si no estamos dispuestos a invertir más, vamos a tener problemas y vamos a frenar ese crecimiento”, dice Jerry Pacheco, director ejecutivo del Acelerador Internacional de Negocios, un programa estatal de Nuevo México.

El presidente del Index reconoce que “en la medida en que podamos ser más eficientes y menos costosas las operaciones de cruce o logísticas, la región se vuelve menos costosa y más competitiva”.

OPORTUNIDAD EN CAMINO

La crisis desatada por el coronavirus ha motivado a empresas de Asia a querer regresar a América del Norte para estar más cerca de los sitios de manufactura y las organizaciones industriales de ambos lados de la frontera ya trabajan para concretarlo. “Muchas empresas que van a regresar a Norteamérica, por cuestiones económicas –por costo de mano de obra–, van a irse a México. Para nosotros es un beneficio porque podemos establecer todos los proveedores o los centros de distribución para esas fábricas y maquilas aquí, en Santa Teresa”, comenta Pacheco.

Para estimular las inversiones de ambos lados de la frontera, los estados de Nuevo México y Chihuahua trabajan para abrir una oficina en Taiwán, de donde provienen empresas como Admiral Cable y Xxentria, que ya están en Norteamérica.

“Después de EU y Canadá, el tercer y el cuarto país en inversión de manufactura en México provienen de Asia. Eso habla de que el T-MEC ha abierto oportunidades de inversión que estamos viendo capitalizarse en estos meses. Estoy seguro de que ahora que ya tenemos una vacuna podremos tener muy buenas noticias”, comenta Aguirre.

Sin ofrecer los nombres de las empresas, por cuestiones de confidencialidad, el líder industrial prevé inversiones por esta tendencia, en Guanajuato, San Luis Potosí, Nuevo León, Jalisco, Tamaulipas, Chihuahua y Coahuila.



TOP TALENT. INDUSTRY LEADERSHIP. MARKET INTELLIGENCE.

Como líder mundial en servicios inmobiliarios comerciales, **CBRE ofrece consultoría y asesoramiento de clase mundial** a todos sus clientes y más allá. Nuestra amplia visión del mercado local, los servicios integrados y la experiencia comprobada, continúan liberando el poder y el potencial de los bienes raíces para todos los que orgullosamente servimos.

Torre Virreyes, Pedregal #24, Piso 17, Lomas de Chapultepec | T. + (55) 5284 0000



www.cbre.com.mx



@CBREMexico



CBRE México

CBRE

EL MAL DE LA EXTORSIÓN

El economista Luis de la Calle asegura que, más allá de tener buenos indicadores macroeconómicos, México debe combatir la extorsión.

POR: Alejandro Bazán

¿A qué se debe que las empresas pequeñas y medianas no crezcan? Ese fue un cuestionamiento que uno de sus excolaboradores hizo a Luis de la Calle hace algunos años y que derivó en reflexiones y estudios que han quedado plasmados en su más reciente libro *La economía de la extorsión*.

El exsubsecretario de Negociaciones Comerciales Internacionales y participe en el diseño e implementación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) afirma que el libro trata de llamar la atención sobre este problema de grandes magnitudes para México: 98% de los casos de extorsión no se denuncian y afecta tanto a personas como a empresas de todos los tamaños, aunque en diferente medida. El autor comparte más sobre esta problemática y sus posibles soluciones.

EXPANSIÓN: ¿Cuál es el costo de la extorsión?

LUIS DE LA CALLE: No se puede medir con precisión. Es una práctica muy extendida en México, común y muy abusada, que tiene un impacto importante, pero no se puede medir. Si en México tuviéramos Estado de derecho y no extorsión, la inversión extranjera directa sería unas tres veces superior a lo que recibimos hoy. Estaríamos recibiendo 100,000 millones de dólares. El costo de la extorsión no hay que medirlo tanto en términos de millones o empleos, sino en términos de crecimiento, en un costo de oportunidad.

E: ¿Hay algún sector que se salve de la extorsión?

LDC: El comercio exterior lo hemos podido aislar parcialmente porque impusimos un régimen con Estado de derecho con compromisos internacionales, en el resto de



la economía, la extorsión sigue rampante y creciente.

E: ¿Qué la diferencia de la corrupción y la impunidad?

LDC: La extorsión y la impunidad son muy parecidas. Toda actividad extorsionadora es corrupta, pero no toda corrupción es extorsionadora. La extorsión surge por la capacidad que tiene el individuo o

“LAS EMPRESAS, SOBRE TODO, LAS PEQUEÑAS, VEN LA EXTORSIÓN COMO UN OBSTÁCULO INSALVABLE PARA SU CRECIMIENTO Y AL NO CRECER EL PAÍS.”

Luis de la Calle,
economista y autor del libro
La economía de la extorsión.

”

grupo de personas de extraerle a un tercero recursos al evitar que esas personas ejerzan un derecho. Es una combinación de falta de competencia, de poder monopólico y falta de voluntad lo que distingue a la extorsión

E: ¿Cómo combatir la extorsión de manera eficaz?

LDC: El libro trata de llamar la

atención sobre el problema. En México muchas veces sentimos normal que para hacer algo tengamos que pagar, como si fuera una cosa normal que para estacionarnos tengamos que darle dinero a alguien.

Y tiene un impacto muy grande porque lo que resulta es que las empresas, sobre todo, las micro y pequeñas, ven en la extorsión un obstáculo insalvable para su crecimiento y al no crecer ellas, no crece el país y no se tienen buenos salarios.

Lo primero es llamar la atención a las personas de que todas estas cosas que hacemos en México que parecen naturales, no lo son y tienen un impacto nocivo para el crecimiento del país.

E: ¿Cree que el actual gobierno pueda hacer algo para reducir los niveles de extorsión?

LDC: La extorsión tiene un componente histórico importante, que es el régimen concesionario que teníamos bajo el PRI. Incluso, la Constitución decía que le “otorgaba derechos a los ciudadanos” en lugar de reconocerlos y a través de ese otorgamiento de concesiones compraba voluntad política.

En la medida en la que el presidente no impulse el tránsito hacia una sociedad de derechos y no una de privilegios, que promueva la competencia, la liberalización y la legitimación de las utilidades, vamos a regresar a un sistema concesionario priista con la centralización de poder. Y esa centralización va a ser extorsionadora con el próximo presidente de este país. Esto, porque la concentración de poder y la falta de democracia en el fondo son corruptoras y, por lo tanto, extorsionadoras.

EXPANSION



GANADOR
**BITÚNEL DEL TREN
INTERURBANO
MÉXICO-TOLUCA**

PRESENTADO POR:

Global Businesses Inc[®]

NOVIDESA
Sistemas Avanzados de Construcción

skyhaus

GERDAU CORSA
El futuro se moldea

GUARDIAN
GLASS

EXPANSIÓN

CUÉNTAME DE ECONOMÍA

ECONOMÍA PARA NO ECONOMISTAS

PODCAST AHORA TAMBIÉN EN:

amazon music



EXPANSION

politica

POLITICA.EXPANSION.MX

CONSOLIDAR LA PARIDAD, UN RETO PARA 2021

Las elecciones de 2018 fueron casi paritarias, pero aún hay resistencia para postular a mujeres, garantizar que asuman el cargo y cederles espacios de toma de decisiones.

POR: *Melissa Galván*

LA VIOLENCIA POLÍTICA MERMA NUESTRAS POSIBILIDADES DE PARTICIPAR EN LA VIDA DEMOCRÁTICA DEL PAÍS Y TERMINA CONDENANDO A LA SOCIEDAD ENTERA.

Verónica Delgadillo,
senadora por Jalisco.

El 20 de octubre de 2020, Olga Sánchez Cordero, la primera mujer al frente de la Secretaría de Gobernación en la historia de México, denunció en un evento virtual organizado en el marco del 67 aniversario del voto femenino, que al interior del gabinete de Seguridad –uno de los espacios que, se cree, son exclusivos para varones– ha enfrentado “obstáculos de misoginia” y donde, dijo, su opinión no es tomada en cuenta.

Una semana después, en la presentación de un informe sobre las acciones en contra de la violencia hacia las mujeres, la ministra en retiro se retractó de la acusación justificando “hipersensibilidad” de su parte.

Sánchez Cordero es la segunda al mando en la estructura presidencial, y aunque en un inicio su nombramiento mandó un mensaje de paridad y empoderamiento, en los dos años del actual gobierno se le ha relegado de asuntos importantes de la política interna del país, pasando los temas a otras instancias federales.

La violencia política contra las mujeres en razón de género tiene distintos matices. La senadora Verónica Delgadillo señala que desde el inicio de su carrera política ha experimentado muchas formas de violencia,

ATAQUES. La exgobernadora de Yucatán Ivonne Ortega recuerda que en su primer cargo como presidenta municipal fue hostigada por su edad y su género.



EL ÁMBITO MUNICIPAL ES UNO DE LOS MÁS HOSTILES PARA QUE LAS MUJERES PUEDAN EJERCER CARGOS PÚBLICOS.

Dania Ravel,
consejera del INE.

OJALÁ QUE EN 2021 HAYA MÁS MUJERES TRIUNFANDO EN LOS CARGOS PÚBLICOS Y NO SOLO PARTICIPANDO.

Ivonne Ortega,
exgobernadora de Yucatán.

AVANCE PARITARIO

En las elecciones de 2018, las mujeres ganaron terreno en la vida política del país, comenzando con la paridad en las candidaturas federales.

Candidaturas para el proceso electoral federal 2018

3,481 candidaturas

Mujeres: **1,739** (49.9%)

Hombres: **1,742** (50.1%)

Por partido político

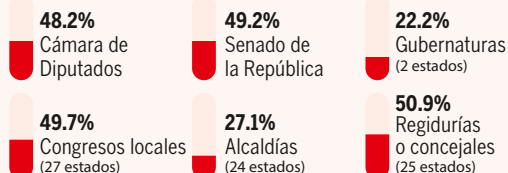


Por coalición



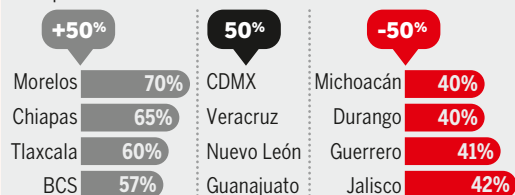
CARGOS GANADOS

De los 16,185 cargos de elección popular, las candidatas obtuvieron 7,851 (48.5%).



PRESENCIA FEMENINA

Conformación de los congresos estatales en el proceso electoral de 2018.



Y EN LA HISTORIA...

Estas son las mujeres que han ocupado el Poder Ejecutivo en sus estados.

- PRD** Griselda Álvarez Ponce de León Colima, 1979-1985
- PRD** Beatriz Paredes Rangel Tlaxcala, 1987-1992
- PRD** Dulce María Sauri Riancho Yucatán, 1991-1993
- PSD** Amalia García Medina Zacatecas, 2004-2010
- PRD** Ivonne Ortega Pacheco Yucatán, 2007-2012
- PRD** Claudia Pavlovich Arellano Sonora, 2015-2021
- M** Claudia Sheinbaum Pardo CDMX 2018-2024
- PAN** Martha Erika Alonso Hidalgo Puebla, 2018*

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Votos obtenidos por candidatas al cargo.

- PRD** Rosario Ibarra de Piedra 1982: **1.84%** 1984: **0.39%**
- PT** Cecilia Soto 1994: **2.75%**
- PPS** Marcela Lombardo 1994: **0.47%**
- PSD** Patricia Mercado 2006: **2.78%**
- PAN** Josefina Vázquez Mota 2012: **26.1%**
- M** Margarita Zavala 2018: Participó como independiente, pero se retiró de la contienda un mes antes de la elección.

*TRAS EL FALLECIMIENTO DE LA GOBERNADORA ELECTA DE PUEBLA, SE CONVOCÓ A NUEVAS ELECCIONES. EN LAS QUE RESULTÓ GANADOR MIGUEL ÁNGEL BARBOSA HUERTA. FUENTES: INFORME DE RESULTADOS DE LAS ELECCIONES CORRESPONDIENTES AL PROCESO 2017-2018 DEL INE / BASE DE DATOS DEL INE / PORTAL DE IGUALDAD DEL INE / SISTEMA DE INFORMACIÓN LEGISLATIVA.

tanto en los medios de comunicación como en el plano legislativo, donde, en ocasiones, se ignoran sus aportaciones, opiniones e ideas. Delgadillo, de 38 años, milita en Movimiento Ciudadano. En 2012 fue electa diputada para el Congreso de Jalisco y en 2015 ganó una curul en la Cámara de Diputados. A su paso por el Senado ha presentado al menos seis iniciativas relacionadas con los derechos de las mujeres.

La exgobernadora de Yucatán Ivonne Ortega recuerda que, a sus 23 años, cuando se convirtió en la primera presidenta municipal electa de Dzemul, recibía comentarios que la minimizaban por su edad y por ser mujer. “Cuando participamos en política son muy crueles con nosotras, cuestionan qué ropa traemos, si somos capaces y atribuyen que llegamos a un cargo porque nos acostamos con alguien”, expresa.

Dania Ravel, consejera del Instituto Nacional Electoral (INE), confirma que estas expresiones y acciones son violencia política en razón de género y mandan un mensaje contundente para inhibir la participación política de las mujeres. “Estamos hablando de más de la mitad de la población, por lo tanto, esto se vuelve un problema democrático. No solo afectan a la mujer agraviada, sino a todas las mujeres”, subraya la consejera.

El 1 de diciembre de 2020, el INE estrenó el Registro Nacional de Personas Sancionadas por Violencia Política contra las Mujeres con dos personas en la lista: Felipe Mora Hernández, un alcalde de Campeche acusado por una síndica de obstrucción a sus funciones, y Alejandro Ochoa Valencia, exedil de Colón, Querétaro, señalado por hostigamiento por una diputada. Las resoluciones del INE que se dieron antes de la reforma del 13 de abril de 2020 y de la publicación de este registro no tienen carácter sancionador.

AVANZA LA PARIDAD

México es el segundo país en América Latina en tipificar este tipo de violencia (solo después de Bolivia) y el primero en adoptar medidas de protección y reparación

PARIDAD. La consejera electoral Dania Ravel señala que las mujeres ya están protegidas para sancionar la violencia política hacia ellas.



REVELACIÓN. La titular de Segob, Olga Sánchez Cordero, reveló en octubre que había sufrido “obstáculos de misoginia” en el gabinete de seguridad. Luego se retractó.

del daño. Además, desde 2002 se han emitido reglas para garantizar el principio de paridad en candidaturas.

Debido a esta evolución normativa, los resultados del proceso electoral de 2018 fueron casi paritarios: de acuerdo con el INE, 48.5% de mujeres fueron electas para un cargo público, frente a 51.5% de hombres.

La consejera electoral destaca que con las reglas de paridad derivadas de las reformas de 2019 y de 2020, en el proceso electoral del próximo año participarán más mujeres que nunca y estarán protegidas por herramientas que sancionan la violencia política hacia ellas.

En las elecciones federales de 2018 estuvieron en juego más de 3,400 cargos públicos, para los cuales se postularon 1,739 mujeres. El reto ahora es consolidar la paridad. “Espero que, en 2021, la participación política de las mujeres sea más fuerte y que conquistemos muchos espacios”, confía Delgadillo.

¿BASTA CON LA PARIDAD?

Para Fernanda Vidal Correa, investigadora de la Universidad Panamericana, el avance no se ha consolidado en una representación real. “La cuota establece un 50% en las candidaturas, pero eso no significa que el 50% de las candidatas van a ser electas o que se les va a permitir asumir su cargo”, dice la doctora en Ciencias Políticas, pues, más allá de la “paridad numérica”, es indispensable garantizar a las mujeres espacios para la toma de decisiones, por ejemplo, en el Poder Legislativo.

De 46 comisiones ordinarias que hay en cada cámara del Congreso de la Unión, entre 20 y 22 son dirigidas por mujeres, pero la mayoría de las carteras que les asignan tienen que ver más con una cuestión de roles de género.

“Es necesario que las mujeres presidan las comisiones en las que se discuten las iniciativas más significativas para el país, que formen parte de las mesas directivas, de las juntas de coordinación política, y que eso se reproduzca en los estados”, comenta Vidal.

La Segob también es ejemplo de esto, pues además de que su titular, Olga Sánchez, parece tener pocas tareas de decisión al interior del gabinete, no hay una sola mujer al frente de las subsecretarías.

“Sería ideal que haya más mujeres gobernadoras, porque esto abre las puertas para que otras mujeres aspiren a ejercer estos cargos”, señala la investigadora, quien indica que aún hace falta que las mujeres tengan posiciones con espacios más significativos de poder.

► LAURA CHINCHILLA, EXPRESIDENTA DE COSTA RICA

"SE HA DIFICULTADO EL ASCENSO DE LAS MUJERES AL PODER"

Para esta política, el ser ministra de Seguridad fue una de sus experiencias más aleccionadoras, pues era una cartera donde no había habido una mujer en su país. De ahí se convirtió en presidenta y luego, en una de las líderes más reconocidas a nivel mundial.

POR: Ariadna Ortega

Una sonrisa ilumina su rostro cuando dice que espera ver pronto una mujer presidenta en México. La exmandataria de Costa Rica, Laura Chinchilla, celebra los avances que ha habido en el país con la paridad de género, así como en el andamiaje jurídico para castigar el acoso político, por eso espera que, en un tiempo no muy lejano, el Poder Ejecutivo sea encabezado por una mujer.

Forma parte de una generación de políticas que han gobernado en América Latina, entre las que se encuentran Michelle Bachelet, en Chile; Cristina Fernández, en Argentina, y Dilma Rousseff, en Brasil. Chinchilla se convirtió en la primera presidenta de su país en 2010. Señala que eso no se hubiera conseguido sin leyes que obligaran a los partidos políticos a llevar mujeres en puestos elegibles; pero alerta que el proceso se ha hecho más difícil en la medida en que la mujer aspira a ascender en la escala de poder.

Actualmente, de acuerdo con ONU Mujeres, solo 12 mujeres son jefas de gobierno en el mundo, 6.2% del total, y 6.6% ocupa jefaturas de Estado. Y en América se ha perdido terreno, pues de 35 países, solo hay dos mujeres presidentas o primeras ministras frente a 33 hombres: Mia Amor Mottley, en Barbados, y Paula Mae-Weekes, en Trinidad y Tobago.

"Estamos viendo una especie de respuesta, de contraataque al avance, hemos visto cómo, a partir de que más mujeres participan en la política, se ha intensificado el acoso político", alerta la líder costarricense.

EXPANSIÓN: A 10 años de que se convirtió en la primera presidenta de Costa Rica, ¿qué tanto ha cambiado el panorama para las mujeres en América Latina?

LAURA CHINCHILLA: En las últimas décadas hemos visto un progreso importante a favor de la mujer a nivel global, pero, particularmente, en América Latina, en algunas

áreas, por ejemplo, la política, donde vimos que en el último ciclo electoral –a pesar de que no quedaron electas mujeres como jefas de Estado– logramos conseguir que se incrementara la representación en los parlamentos, ya que muchos países adoptaron medidas como las cuotas o la paridad total, como el caso de México y Costa Rica. Hemos

avanzado, pero los estudios nos indican que cada vez el avance se vuelve más lento. El desafío es cómo hacer para que la mujer, una vez que ha adquirido algunos derechos fundamentales, pueda avanzar hacia lo más importante que es el empoderamiento de ella misma y a tomar las cimas de decisión y de mando, tanto en la política como en la iniciativa privada.

E: Según el Foro Económico Mundial, al paso que se va se requerirán 80 años para alcanzar la paridad en la política, ¿cómo acelerar esa meta?

LC: El progreso y los avances a favor de la mujer se están desacelerando, es una tendencia preocupante, el proceso se vuelve cada día más difícil en la medida en que la mujer aspira a ascender en la escala de poder. La razón más importante que explica por qué esto está sucediendo tiene que ver con las normas sociales, los prejuicios. Es difícil aspirar

6.2%
de los jefes de gobierno en el mundo son mujeres (12) y 6.6% ocupa jefaturas de Estado, según ONU Mujeres.

a que haya más tratados y convenciones, más instituciones que protejan nuestros derechos, sin embargo, seguimos enfrentando problemas. La gente sigue viendo natural y normal que sean los hombres antes que las mujeres quienes tengan derecho al trabajo, que sean los hombres antes que las mujeres, los que tengan acceso al poder político.

E: ¿Cómo se genera un 'piso parejo' para las mujeres?

LC: Lo que hay que hacer es trabajar para cambiar esas actitudes y eso pasa, por



“

ESTAMOS VIENDO UNA ESPECIE DE RESPUESTA, DE CONTRAATAQUE AL AVANCE, HEMOS VISTO CÓMO, A PARTIR DE QUE MÁS MUJERES PARTICIPAN EN LA POLÍTICA, SE HA INTENSIFICADO EL ACOSO POLÍTICO.

Laura Chinchilla,
expresidenta de Costa Rica.

”

mucho, los parámetros de socialización de niños y niñas en las escuelas y en familias, por el papel socializador que los medios tradicionales y redes sociales juegan y por conseguir lo que es más difícil, que es poner más mujeres en las posiciones de poder. Si no hacemos esas cosas, vamos a seguir teniendo dificultades para avanzar con más rapidez y no se puede esperar 80 años, ojalá que en 10 años podamos tener equidad en materia de derechos entre hombres y mujeres.

E: ¿Todavía no se ve con ‘naturalidad’ a las mujeres en el poder?

LC: Esa es la etapa que sigue a favor de la equidad de género, no vamos a dejar de lado el seguir consolidando derechos, pero necesitamos conquistar el poder, no solamente para poder acelerar, a través de decisiones y políticas, las transformaciones que requerimos, sino para que, por sobre todo,

se empiece a ver como normal que las mujeres estén ahí.

No recuerdo si fue Michelle Bachelet quien decía: “Cuando una mujer ingresa a la política, cambia la mujer, pero cuando muchas ingresan a la política, la política es la que termina por cambiar”. [Desgraciadamente] estamos viendo una especie de respuesta, de contraataque al avance, hemos visto cómo, a partir de que más mujeres participan en la política, se ha intensificado el acoso político.

E: ¿Una presidenta abre las puertas para otras mujeres?

LC: Sin duda, aunque no podemos esperar el cambio inmediato, porque es más bien una especie de cambio generacional. La verdadera transformación que necesitamos conseguir es la de las más jóvenes generaciones, y cuando ponemos el rostro y liderazgo de una mujer en una corporación, de una federación de deportes, al frente

de un proyecto científico o económico importante o al frente de un gobierno, donde nunca había habido, vamos a lograr producir ese cambio de actitudes.

E: ¿Qué tan madura democráticamente es América Latina, si seguimos hablando de buscar espacios para las mujeres?

LC: América Latina no hubiera podido llegar a donde llegó si no hubiera habido un sistema de cuotas, si no hubiera sido por leyes que obligaron a los partidos a llevar mujeres en puestos elegibles. No es el mismo caso de otras democracias muy sólidas del norte de Europa, en donde lo hicieron sin que hubiera leyes obligatorias, pero en nuestros países hubo que hacerlo. Cuando no conseguimos esa respuesta más espontánea y si a estas alturas de la historia no se ha conseguido, las mujeres debemos exigir las leyes que obliguen al cambio.

E: ¿Qué le falta a México para tener una mujer presidenta?

LC: México ha hecho muchas cosas bien desde el punto de vista de la equidad de género, obviamente, faltan cosas que hacer al igual que el resto de la región en materia social, de violencia de género, pero la política en México se ha convertido en un ejemplo, porque tiene paridad en el Congreso y ha avanzado con reformas muy innovadoras en materia de contención y castigo en asuntos de acoso político.

Ya pareciera no haber muchas excusas para que México llegue a tener una mujer presidenta. Conozco a muchas mujeres en la política, con gran personalidad, condiciones intelectuales, emocionales, afectivas, para poder ocupar ese cargo. Si quisiera ver a más mujeres en el Poder Ejecutivo, particularmente, caras más visibles tomando decisiones, y, finalmente, ver a una mujer siendo presidenta del país.



asiseusa.org



Consejo de la Comunicación
Voz de las Empresas

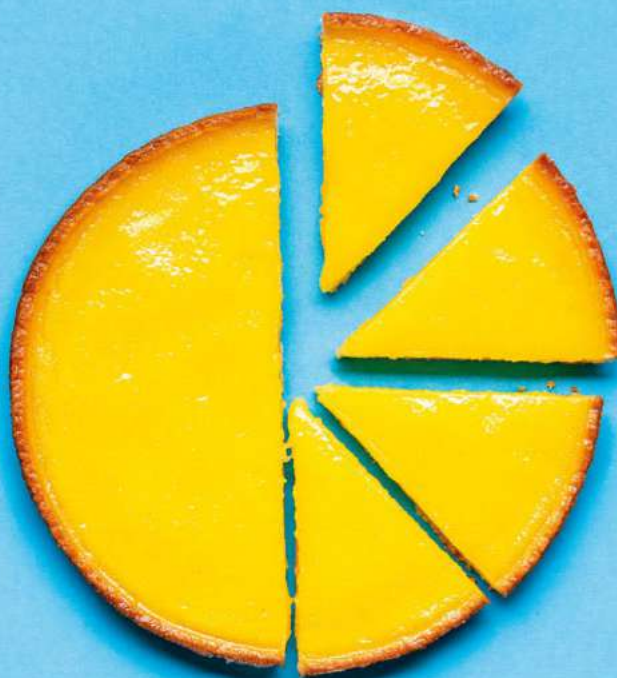
**POR SALIR
ADELANTE**

EL USO **CORRECTO** DEL CUBREBOCAS
AYUDA A SALVAR VIDAS.



OPORTUNIDADES. Los operadores móviles virtuales han visto crecer el número de competidores y de líneas bajo su esquema.

NEGOCIO



A LA CONQUISTA DEL MERCADO MÓVIL

Los operadores móviles virtuales entendieron que la clave para sumar usuarios en un mercado dominado por grandes operadores está en el valor agregado.

POR: Zyanya López

H

an pasado seis años desde que Virgin Mobile llegó a México para ofrecer servicios de telefonía a través del esquema de operador móvil virtual (OMV), y su promesa de conquistar el territorio nacional sigue sin cumplirse. Cuando la empresa estadounidense aterrizó en el país, con una inversión de 45 millones de dólares, aseguró que tendría en sus manos al menos 10% del total del mercado móvil. Sin embargo, a septiembre de 2020, los 25 OMV activos en México apenas poseían una participación de 2.3%.

De este total, la compañía de Richard Branson domina 7.1%, según datos de la consultora The Competitive Intelligence Unit (The CIU). La firma alcanzó su máximo

de líneas en 2016, con 842,350. Para 2019, eran 239,524, según el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT). “No encontró el rumbo”, dice Rolando Alamilla, gerente de Investigación de Mercado de The CIU.

Sin embargo, el segmento de los operadores móviles virtuales se transformó. “Este negocio que tuvo una explosión desde 2014 y después se apagó, hoy ha empezado a tomar fuerza de nuevo, pues los competidores entendieron que la clave del éxito era diferenciarse de los operadores tradicionales al ofrecer un servicio de nicho”.

LA ERA 2.0

En un mercado dominado por Telcel, AT&T y Movistar, los OMV se abrieron paso gracias al despliegue de la red compartida de Altán, que a través de la red de banda ancha 4.5G pretende cubrir 70% del territorio nacional en 2020 y elevar esa cifra a 92.9% en 2024.

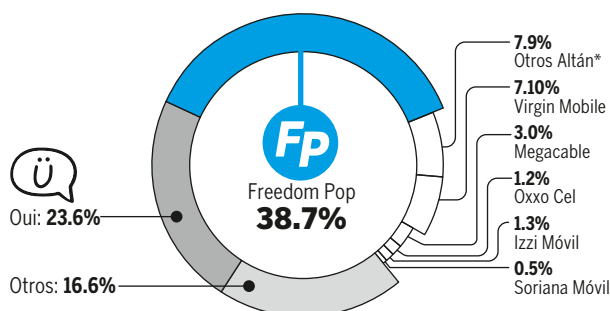
“Esta es la razón por la que han crecido tanto en 2020”, asegura Erick de la Cruz, gerente de la consultora de telecomunicaciones Select. “A partir de este año, vemos tasas de crecimiento de entre 30 y 40%, justamente porque se pasó de un modelo que incluía convenios con los operadores tradicionales (como Virgin Mobile operando a través de la red de Movistar), a la oportunidad de estar compitiendo en las mismas condiciones que ellos, en cuanto a conectividad y cobertura, con Altán”.

De acuerdo con The CIU, en un año las líneas de los operadores móviles virtuales en México crecieron 54.6%, al pasar de 1.84 millones en el tercer trimestre de 2019 a 2.85 millones en el mismo periodo de 2020.

Hasta septiembre, el mercado era dominado por Freedom Pop, el OMV que llegó al país en

MERCADO MEXICANO

Al 3T20, los operadores móviles virtuales acumularon 2.85 millones de líneas, lo que se traduce en una participación de 2.3% del total del mercado móvil.

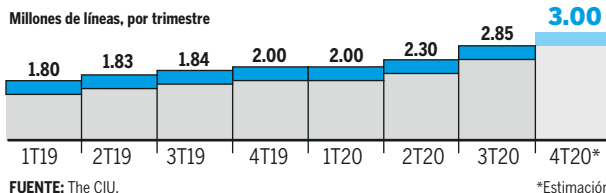


* Otros Altán. Incluye operadores como BAIT, Vasanta, Diri, Pillofon y YO Telco.

FUENTE: The CIU. El resultado general puede variar debido al redondeo.

LÍNEAS MÓVILES DE LOS OMV

En un año, las líneas de los operadores móviles virtuales crecieron 54.6%, al pasar de 1.84 millones en el tercer trimestre de 2019 a 2.85 millones en el mismo periodo de 2020.



FUENTE: The CIU.

*Estimación

2017 en alianza con Dish, seguido de Oui, el operador de Elektra que trabaja bajo la red de Telcel.

Para Rolando Alamilla, la aparición de operadores como Oxxo Cel, BAIT, Izzi Móvil, Megamóvil y YO Telco es lo que está moviendo el mercado, precisamente porque decidieron ganarse un lugar a través de generar lealtad en los usuarios con recompensas.

Por ejemplo, BAIT (Bodega Aurrera Internet y Telefonía)

no está especializado en los servicios de banda ancha y telefonía móvil, en realidad, quiere satisfacer a sus competidores con un programa que les permite obtener megas gratis al escanear sus tickets de compra.

“Somos una empresa de retail que con este servicio busca que la conectividad sea incluyente y accesible. Pero también queremos que lo que ofrecemos se complemente, que se cierre el círculo completo, por eso decidimos recompensar a nuestros clientes a partir de las visitas de compra que hagan en nuestras tiendas”, indica Beatriz Núñez, vicepresidenta de Crecimiento de Walmart de México y Centroamérica.

Así que la empresa no pretende ganar el mercado a Telcel, por ejemplo, sino mantener cautivos a sus consumidores, refiere Jesús Romo, director de Telconomía. Esta es la clave,

apunta De la Cruz. El enfoque en ciertos nichos de mercado es lo que lo convierte en un negocio atractivo. “Mientras algunos generan beneficios tras las compras, otros ofrecen contenido especializado”. Tal y como lo están haciendo desde YO Telco.

Adam Kidron, CEO y fundador de Yonder Media Mobile (firma propietaria del OMV), apunta que la estrategia está en dar precios competitivos y una oferta de contenido promocionada por 40 de los influencers más populares entre la generación Z. “No nos enfocamos en el mercado general; solo en la parte más digital, en 40 millones de centennials. Nuestro objetivo es que la aplicación YO sea usada fuertemente por al menos 10% de esta audiencia y que haya al menos 50,000 suscriptores al cierre de 2020”, refiere.

Otros operadores móviles virtuales, como los de las compañías de servicios de telecomunicaciones, están atacando el mercado con ofertas de empaquetamiento de servicios fijos. En 2019, por ejemplo, Megamóvil se convirtió en el primer proveedor de cuádruple play de México, al ofrecerle a los consumidores televisión por cable, internet de banda ancha, telefonía móvil y telefonía fija.

“Las empresas grandes están afuera y ya dominan el mercado. Si nosotros salimos a ofrecer lo mismo, difícilmente vamos a competir. A nosotros nos quedó claro que si queríamos tener aceptación era con ofertas diferentes, que fueran apreciadas por el mercado”, dice Gerardo Seifert, director de Mercadotecnia de Megacable.

Al tercer trimestre de 2020, este OMV ya tenía más de 108,000 líneas activas. De acuerdo con Seifert, este periodo ha sido el mejor momento

2.3%

de participación del mercado de telefonía móvil suman entre los 25 OMV que operan en el país.

55%
aumentaron las
líneas móviles
operadas por los
OMV en México
en un año.

para este servicio, pues además de satisfacer a los clientes con servicios de conectividad y entretenimiento, al aligerarse las medidas de aislamiento, estos empezaron a requerir servicios móviles para mantener la comunicación mientras estaban fuera de casa. “La telefonía móvil no era para quedarse en casa, cuando la gente empezó a salir, entonces voltearon a ver nuestra oferta”, asegura.

DIRECTO A LA CIMA

Aunque los operadores móviles virtuales no le van a quitar el 70% del mercado que tiene en

en sus manos Telcel, sí se van a convertir en una opción para los mexicanos. Alamilla, de The CIU, explica que mientras más competidores móviles haya en el mercado que atiendan específicamente sus necesidades, más posibilidades hay de que migren a un nuevo servicio. “El reto será eliminar las barreras que los operadores móviles tradicionales han dibujado sobre sus servicios. Por ejemplo, el ‘Todo México es territorio Telcel’ ya no es exclusivo de este operador. Ahora los que están bajo el esquema de Altán Redes tienen la misma cobertura”, remarca.

A partir de ahora, el mercado móvil en México va a evolucionar. La aparición del primer OMV de pospago (Izzi Móvil) es una muestra de ello, pues eso quiere decir que la competencia ya será pareja para todas las modalidades de servicio.

“¿Se imaginan un OMV que estuviera anclado a una farmacia?”, pregunta Alamilla. Pues precisamente este tipo de servicios personalizados y de mucho valor para el mercado son los que estarán apareciendo en México en los próximos años, augura el especialista.



ULINE

ESPECIALISTAS EN MATERIAL DE EMPAQUE

GRAN VARIEDAD DE TAPETES

**ORDENE ANTES DE LAS 6 PM
PARA ENVÍO EL MISMO DÍA**

AMPLIO CATÁLOGO
800-295-5510 uline.mx

HÉROES Y VILLANOS

La proveeduría de servicio de internet ha sido crucial en la pandemia; pero no todas las compañías de telecomunicaciones salen bien libradas en el escrutinio de los usuarios a través de canales digitales.

POR: **Javier Murillo***

En 1982, en una isla de Panamá, un equipo de investigadores de Princeton liderado por Stephen Hubbell, exploró una simple pero muy importante cuestión: cuando un árbol se cae en la selva y se forma una brecha en el dosel que permite que la luz del sol penetre hasta el piso de la selva, ¿qué plantas captan la fuente de energía?

Aquí está lo que encontraron: en lugar de que las plantas más aptas, las más competitivas, obtuvieran la luz del sol, resulta que fue otro el mecanismo que determinó al ganador. Las plantas que ganaron la luz del sol fueron las más listas en ese momento para tomar la oportunidad. La preparación para responder fue, por mucho, el factor más importante para determinar al ganador.

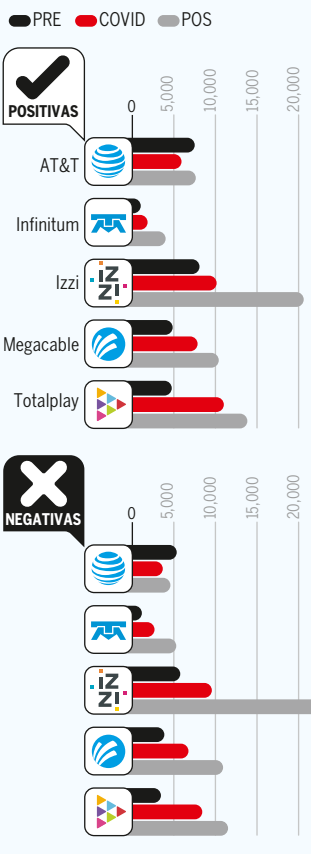
Algo similar ha sucedido en el sector de las telecomunicaciones. De un mes a otro, millones de personas pasaron de realizar sus labores en una oficina a trabajar remotamente en sus hogares y sosteniendo juntas virtuales, con todos los retos técnicos que conlleva, como la calidad de la proveeduría del servicio de internet.

Esto puso bajo la lupa a las empresas de telecomunicaciones, sobre todo, en la etapa de la contingencia, cuando el contacto con el mundo, profesional y personal, se dio a través de internet.

Nadie esperaba algo así, algunos estaban más listos que otros y lograron capitalizar mejor la oportunidad.

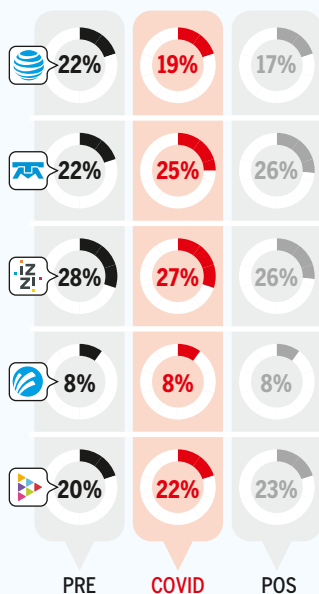
PERCEPCIÓN POR PROVEEDOR

Las opiniones negativas durante y posterior a la contingencia sanitaria recayeron más en los servicios de Izzi y Totalplay.



REDES SOCIALES

Posicionamiento de marca antes, durante y pasado el punto más crítico de la pandemia.



Un análisis de las conversaciones en Twitter y Facebook sobre la intención de los usuarios de adquirir los servicios o la solicitud de soporte por parte de las empresas, refleja que las compañías que más aumentaron su presencia –independientemente de la tendencia– fueron Infinitum/Telmex y Totalplay. En contraparte, AT&T tuvo la mayor caída. Izzi y Megacable se mantuvieron con una participación estable. El ejercicio se realizó durante tres periodos: previo (nov. 19-feb. 20), durante (mar. 20-jun. 20) y después (jul. 20-oct. 20) del encierro propiciado por el covid-19.

Entre los hallazgos está un aumento de la opinión negativa por parte de los usuarios de Izzi, principalmente, ya que fue la marca con más volumen de conversación en el aspecto relacionado con el servicio brindado a sus usuarios, en donde destacan los disgustos por el mal servicio, la falta de cobertura y problemas con la señal de la compañía. Otro dato interesante del análisis basado en la herramienta Xpectus es la forma en la que la demanda se ha comportado durante 2020. Izzi domina el norte del país y la península, que son zonas de mayor desarrollo económico, Infinitum/Telmex domina las áreas más rezagadas, Totalplay, algunas zonas del Bajío, junto con Megacable, que tiene partes del norte de la república.

El único lugar donde AT&T mantiene su posicionamiento es en Guanajuato. Esta empresa es, al mismo tiempo, la que más se ha rezagado de 2019 a 2020 y que también cayó durante la pandemia. El año pasado, aparecía en el primer lugar de preferencia y ahora ocupa el cuarto, incluso por debajo de Totalplay.

La pandemia está dejando varias lecciones y, en términos de la demanda, ahora los usuarios indagan opciones para crear su propio plan de consumo, en el que parte de este lo paguen las empresas o instituciones en las que trabajan o estudian. ¿Cuál será la reacción del mercado?

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



Transmitir una esencia de inclusión y pluralidad es uno de los objetivos ante la renovación del producto más destacado del portafolio de la compañía.

LA NUEVA IMAGEN DEL BRANDY MÁS MEXICANO

Casa Pedro Domecq presentó la nueva cara de Brandy Presidente, con una estrategia integral en medios de comunicación, plataformas digitales y anuncios exteriores.

El 15 de septiembre es una fecha muy especial para México. Precisamente un 15 de septiembre, en 1958, Casa Pedro Domecq vio nacer al brandy que se ha convertido en el número uno en ventas en todo el país y la marca más importante para la compañía: Brandy Presidente, un orgullo nacional.

Consolidado en su categoría con el 35% del volumen en el mercado sigue creciendo a doble dígito. Así que, tras 15 años con la imagen que lo convirtió en un líder, hoy presenta una nueva cara, una evolución que refleja su identidad.

Óscar Vargas, director de Marketing de Casa Pedro Domecq, explicó en entrevista que esta renovación total persigue el objetivo de enaltecer las raíces de Brandy Presidente, empezando por una presentación más contemporánea que incluso lleva grabado un mensaje muy significativo: “de México para todos”.

“Nos dimos cuenta de las oportunidades de mejora para la marca, diseñamos los posiciona-



mientos y, sobre ellos, desarrollamos la estrategia. Queremos construir una esencia de inclusión y pluralidad, eso es lo que transmitimos, pues se trata del primer brandy hecho en el país”, afirmó.

Vargas agregó que buscaron la ecuación perfecta para mejorar el producto y el desempeño de

la marca, a la par de generar valor para todos los consumidores y los clientes.

En la etapa del diseño del nuevo portafolio, participó la agencia ADC (Advance Design Center), mientras que Media Couching de Grupo KP y Leo Burnett fueron los socios elegidos para la estrategia de comunicación y el lanzamiento de la campaña publicitaria, tanto en televisión abierta como de paga, medios digitales, *Out of Home* y presencia en los puntos de venta.

Con el objetivo de generar *awareness*, esta campaña se pautará en las principales ciudades de la República, con una meta de 177 millones de impactos en medios ATL y 11 millones de *views* en plataformas digitales.

El director de Marketing de Casa Pedro Domecq afirmó que la mezcla entre medios tradicionales y digitales es fundamental para su target con el fin de lograr una estrategia 360 en comunicación, que incluye la presentación de los perfiles de Facebook e Instagram de Brandy Presidente.

“Estamos muy satisfechos con los resultados hasta ahora. Cambiarle la imagen a la marca más importante de la compañía fue un reto que tomamos con mucho profesionalismo y ya está detonando algunos proyectos similares, además de ganar nuevos consumidores. Es el inicio para recorrer otros caminos y nos sentimos muy optimistas ante el panorama”, concluyó Vargas.

Casa Pedro Domecq es una de las 10 casas alcohólicas con mayores ventas en México.



RECUPERACIÓN SELECTIVA

La duración de la pandemia opacó la resiliencia esperada de los hoteles de lujo. Aun así, ciertos nichos han encontrado una oportunidad de crecer.

POR: Juan Tolentino

La pandemia ha perdonado a muy pocas industrias y, aunque se esperaba que la hotelería de lujo estuviera entre ellas, la rápida y persistente propagación del covid-19 afectó a mercados claves de este segmento. Aun así, bajo condiciones muy particulares, algunos nichos han encontrado diferentes oportunidades incluso para crecer.

Por una parte, la recuperación hotelera en México se ha dado, principalmente, en los destinos de playa. De acuerdo con datos de la consultora STR, en lugares como Puerto Vallarta la ocupación rebasa niveles de 30%, con una tarifa media diaria de 147 dólares al cierre de agosto, que casi duplicaba la registrada en la Ciudad de México (de 75 dólares), y que para el caso de Los Cabos asciende hasta 319 dólares.

De ahí que los complejos dirigidos al segmento *premium* en destinos de ocio están teniendo una mejor evolución, explica Roberto Montalvo, académico de la Universidad Iberoamericana. “Los que han salido vencedores en cuestión de tarifas son los hoteles de lujo. Tienen un rendimiento positivo, especialmente, en Cancún y Los Cabos”, enfatiza.

Sin embargo, en los destinos de ciudad, el segmento de lujo también tiene una fuerte dependencia del turismo de congresos y convenciones, y ello ha derivado en que haya una demanda reprimida, explica Christophe Lorvo, gerente general de Hyatt Regency México.

“Los viajeros de grupos y de negocios regresarán más lentamente, ya que el mundo todavía está tratando de entender cómo reunirse mejor en grupos grandes”, agrega el directivo.



LOS PRIMEROS. Los destinos de playa son los que se recuperarán más rápido y, especialmente, los complejos del segmento *premium*.

Pero no todas han sido malas noticias. Algunos nichos, como los hoteles boutique –de un giro menos masivo–, han encontrado una oportunidad en medio de la crisis, beneficiados por la búsqueda de complejos aislados y estancias que se prolongaron de uno a dos días en promedio, explica Alberto Ramírez, CEO de la cadena Hamak. Septiembre y octubre, dice, no eran meses buenos, pero recientemente han visto una recuperación que ya supera el 90% de la ocupación total permitida por la contingencia (30%), “y tarifas 20% por arriba de años anteriores”.

Montalvo, de la Universidad Iberoamericana, refiere que los complejos independientes o de menor tamaño suelen tener un mejor desempeño al no depender de grandes volúmenes.

Sin embargo, las cadenas hoteleras de lujo tendrán una ventaja sobre segmentos tradicionales en términos del prestigio que tienen ante los usuarios.

“La gente quiere lugares que garanticen ciertas condiciones de seguridad y sanidad, entonces, estos grandes hoteles de lujo ya traen fuertes campañas, sobre todo, pensando en el mercado de negocios y recreación”, indica Montalvo.

Por lo pronto, este segmento –como toda la industria– se encuentra pendiente de la evolución de la pandemia, y de momento, Hamak evalúa al menos 10 proyectos para expandirse debido a las tendencias que se ven a largo plazo. Hyatt, en tanto, espera un repunte acelerado de la demanda hacia el segundo semestre de 2021, conforme avance la distribución de una potencial vacuna.

“Estamos en un punto de inflexión en esta crisis: lo peor ha pasado con suerte y estamos viendo brotes verdes de optimismo en nuestro negocio en los mercados”, concluye Lorvo,

FUTURO. La industria prevé que la demanda crecerá en el segundo semestre de 2021, una vez que avancen las vacunaciones.



FOTOS: CORTESÍA



Todas nuestras tarifas incluyen un artículo personal y una pieza de equipaje de mano sin costo

Hay un Aeroméxico para todos.



Básica



Clásica



Flexible



AM Plus



Confort



Premier

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

aeromexico.com



EXPANSIÓN

BLANCA JUANA GÓMEZ MORERA

DIRECTORA GENERAL DE EXPANSIÓN PUBLISHING



PODCAST

mujeduría ▶

AHORA TAMBIÉN EN
amazon music

EFFECTO. Las Afores son de los mayores inversionistas de la industria de capital privado y han contribuido a fondear grandes proyectos de infraestructura.

VALOR



EL PLUS DEL CAPITAL PRIVADO

En tiempos de crisis, los fondos de capital privado pueden ser una opción para las empresas que necesiten financiamiento y *expertise* para navegar por la tormenta.

POR: Rosalía Lara

Si alguien entiende bien la oportunidad que representa una crisis, esos son los fondos de capital privado. Esto no solo por el apetito de financiamiento que enfrentan las empresas en estos tiempos apremiantes, sino porque la forma en cómo están integrados los hace más atractivos y competitivos frente a otras opciones de capitalización.

Los fondos de capital privado recaudan dinero de inversionistas profesionales para luego destinarlos a proyectos de alto potencial de crecimiento. “Los fondos siempre están buscando dónde invertir, ese es su mandato, su razón de existir”, dice Sergio García, director ejecutivo de Seale & Associates, firma de banca de inversión independiente.

La vida de los fondos es de aproximadamente ocho años, tiempo en el que los inversionistas deben mantener sus recursos en el fondo. Liliana Reyes, directora general de la Asociación Mexicana de Capital Privado (Amexcap), explica que una vez que alcanzan la liquidez suficiente, los fondos tienen el compromiso de invertir y generar valor en las empresas de manera acelerada para lograr un retorno en el menor tiempo posible.

Los fondos se vuelven socios temporales de las firmas en las que invierten y la ganancia se da solo si la empresa generó un valor mayor, explica Reyes. “Eso significa que los intereses están alineados... Son los más interesados en que a la empresa le vaya bien”.

Otro de los beneficios es que proveen *expertise* financiera y estratégica que puede ayudar en momentos de crisis. “Son equipos formados por estrategias que viven de cómo aprovechar y apalancar los negocios”, comenta García, de Seale & Associates.

A RÍO REVUELTO

Enrique Pani, socio de Advent International en México, reconoce que las compañías necesitarán recursos para sortear los estragos de la pandemia por lo que el fondo de inversión de capital privado, que en su cartera tiene empresas como Grupo Farmacéutico Somar, Grupo Financiero Mifel, InverCap y Gayosso, está preparado para capitalizar las oportunidades que se presenten.

“Las compañías que hoy podrían tener alguna necesidad de liquidez pueden ser

SIEMPRE UNA RECESIÓN O CRISIS COMO LA QUE ESTAMOS VIENDO, CREEMOS QUE VA A PRESENTAR OPORTUNIDADES.

Enrique Pani,
socio de Advent International en México.

interesantes, lo que estamos buscando son firmas líderes en su sector, en donde veamos una oportunidad muy interesante”, asegura.

A finales de septiembre, la firma anunció que su nuevo fondo LAPEF VII recibió 2,000 millones de dólares para invertir en Brasil, Colombia, México y Perú. Pani aclara que no hay una preasignación de los recursos por sector ni por geografía.

“El monto nos permitirá hacer transacciones grandes, nos permite ser muy oportunistas y muy rápidos, en un momento en el que no hay un exceso de recursos disponibles para la región y eso nos pone en una situación muy única”, menciona.

Entre los sectores donde se buscan oportunidades se encuentran los de servicios a empresas y financieros, de la salud, industrial, *retail*, consumo y de entretenimiento y tecnología.

EFFECTO DOMINÓ

El beneficio último no solo es para los fondos y las empresas. De acuerdo con la Amexcap, las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afore) son los mayores inversionistas en toda la industria de capital privado en México –que abarca *venture capital*, fondos de crecimiento, especialidades en infraestructura, energía y bienes raíces–, lo que genera una relación ganar-ganar entre los inversionistas y la clase trabajadora.

De acuerdo con Reyes, los fondos de pensiones representan alrededor de 40% de todo lo que se ha levantado en capital

en el país. Con las aportaciones voluntarias, las Afores tienen más recursos para invertir en fondos de capital privado, que, a su vez, invierten en empresas con potencial de crecimiento, y eso “va a generar más empleos, más ‘aforados’ y se vuelve un círculo virtuoso”.

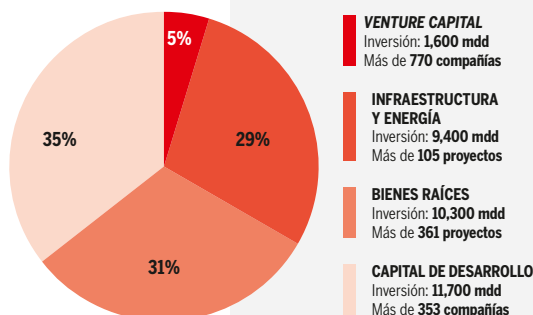
A diferencia de otros países, las Afores invierten en los fondos de capital privado a través de instrumentos listados en la Bolsa conocidos como CKD (Certificados de Capital de Desarrollo) y CerPis (Certificados de Proyectos de Inversión), los llamados instrumentos estructurados.

En total, las 10 Afores, que en conjunto administran recursos por 4.4 billones de pesos, invierten solo 5.88% en estos instrumentos, de acuerdo con la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar). De las 10, solo cuatro invierten en capital privado, pero la líder de la Amexcap trabaja para que la industria siga creciendo, impulsando a que los fondos de capital privado se alineen a las mejores prácticas de inversión internacionales, y haciendo equipo con la Amafore (Asociación Mexicana de Afores) y con la Consar para ayudar en que la manera de invertir en las Afores se vuelva más eficiente.

“Parte de lo que se requiere para que las empresas, la industria, los proyectos de infraestructura, de energía, de bienes raíces, sigan creciendo es que las Afores sigan invirtiendo en estos activos alternativos”, señala.

Recursos

En los últimos 20 años, los fondos de capital privado han invertido –hasta 2019– más de 30,000 millones de dólares en diferentes proyectos.



FUENTE: Amexcap.



Una agradable sensación de calor.

DE VENTA EN:



 Soriana

 NUTRISA

 GNC
VIVE MEJOR

 Farmacias benavides

 yza+

 Rappi



 Farmacias Gino

 Super Mayoría Naturista
Líderes en distribución

 Claró-shop.com



 Farmacia

 Calimax

 Farmaprima

www.cbdlife.com.mx

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

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

SALUD ES BELLEZA

AVISO DE PUBLICIDAD COFEPRIS NO: 193300202D0418

EL INICIO DE UN CÍRCULO VIRTUOSO

El boom que experimenta la apertura de cuentas de inversión en casas de bolsa promete expandir el mercado mexicano, caracterizado por ser pequeño.

POR: Rosalía Lara



ALERTA. El auge de inversionistas puede llegar a ser peligroso, pues aumenta la especulación en el mercado, según Jorge Martínez, de la EGADE.

El aislamiento voluntario a causa de la pandemia motivó a las personas a realizar algunas actividades que, por falta de tiempo o convicción, no hacían. Unas aprendieron repostería, por ejemplo, y otras decidieron invertir en bolsa.

De enero a agosto, el número de cuentas de las casas de bolsa se duplicó para llegar a 608,977, de acuerdo con datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

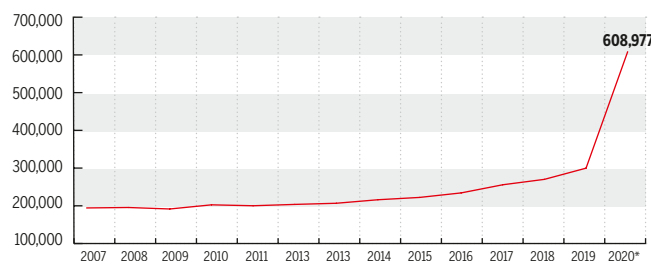
Javier Martínez, director de GBM Digital, refiere que este grupo de nuevos inversionistas en promedio tiene 30 años y comienza a invertir con montos que van desde 1,000 pesos.

La tecnología ha sido un factor clave, pues ha permitido a las casas de bolsa 'tirar las barreras de entrada': "Cualquiera, desde cualquier lugar, puede abrir una cuenta de inversión desde su celular", dice Martínez. Las redes sociales también han sido determinantes.

Cada vez hay más grupos en Twitter, Facebook y YouTube de gente interesada en invertir, siendo un punto de apoyo para la cultura financiera, que en México aún es baja y explica, en parte, por qué el mercado bursátil mexicano es considerado pequeño en relación con el tamaño de la economía.

Repunte de inversionistas

En ocho meses, el número de cuentas en las casas de bolsa en México se duplicó.



Número de cuentas en casas de bolsa.

*Datos a agosto.

FUENTE: CNBV.

CADA VEZ HAY MÁS INVERSIONISTAS Y ESO GENERARÁ UN CÍRCULO VIRTUOSO EN EL QUE LAS NUEVAS EMPRESAS PUEDAN ENTRAR A BOLSA.

Javier Martínez,
director de GBM Digital.

Jorge Martínez, director del *think tank* financiero de la EGADE Business School, advierte que este auge puede llegar a ser peligroso, pues aumenta la especulación en el mercado, ya que "nadie quiere perder el tren para ganar dinero".

El 2020 fue un año atípico, pues aun en medio de la pandemia y de la recesión económica global, los principales índices bursátiles marcaron récords históricos, y las acciones de algunas compañías registraron alzas notables. El precio de las acciones, sobre todo, de tecnología, como Apple, Amazon o Tesla, registró un alza de más de 700% (en el caso de Tesla) en todo el año. Es por esto que no sorprende que, de acuerdo con datos de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), las acciones

más demandadas por inversionistas en el Sistema Internacional de Cotizaciones (SIC) sean, justo, las de ese sector.

Pero, a veces, las valuaciones de las empresas en el mercado no corresponden con su realidad, esto pasa cuando no se observa el análisis fundamental, que se basa en los resultados financieros de la compañía, y solo se mueve por especulación.

"Se les llama comerciantes de ruido (*noise traders*) porque oyen algo sobre una empresa y sobrerreaccionan, comparan en redes sociales, llega a un círculo de personas mucho más grande, y si es verdadero ruido, va a entrar una gran cantidad de dinero a esas acciones, formando algo como una burbuja", explica Martínez, de la EGADE.

Aun así, el aumento del número de cuentas es motivo de festejo. El académico asegura que esto ayudará a que el mercado sea más líquido, es decir, que haya más transacciones.

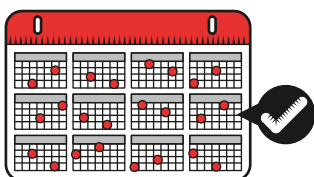
Al existir más dinero en circulación, fruto de un mayor nivel de operaciones, motivará a más compañías a decidirse a salir a bolsa. "Creo que así como hay nuevos inversionistas tendremos una ola de nuevas empresas", dice Martínez, de GBM.

Algunos nombres como Kavak o Konfio ya suenan para ser las estrellas emergentes del mercado mexicano.

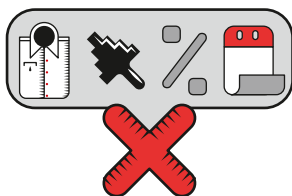
ENERO SIN CUESTA

Una planeación y la priorización en el pago de deudas serán aliadas de tu cartera para que no te falte dinero cada inicio de año.

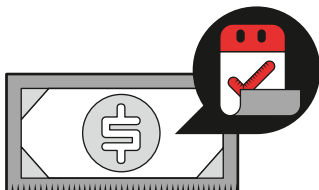
POR: Luz E. Marcos



1. PLANEACIÓN: No es algo que se haga solo una vez al año para llegar a enero con recursos suficientes. Se trata de un hábito que debe ser constante para que logres tus metas financieras.



2. ¿DEUDAS?: "Hay que evitar las deudas innecesarias en consumo de ropa y compras en línea. Es decir, todo lo que es comprar a crédito y pagar a meses, porque así garantizamos un escenario poco favorable", aconseja Daniel Urías.



3. PAGOS: Se puede usar el aguinaldo o parte de él para pagar las deudas que se adquirieron en la temporada navideña y hacer una buena distribución del gasto. Para ello, se tienen que priorizar los pagos que se harán en los siguientes meses. "Empezar un año endeudado es como arrancar un partido con goles en contra. No es imposible que ganes, pero te va a costar más trabajo", dice el experto.

Para tener dinero en 2021 se requiere algo más que rituales y amuletos: también son necesarias la planeación y la disciplina financiera.

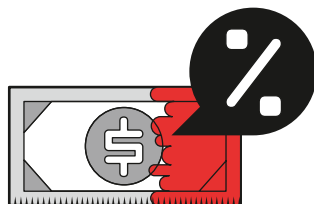
Según cifras de la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), solo seis de cada 10 personas llevan un registro de sus gastos mensuales, por lo que no es difícil entender que la cuesta de enero se convierta en el pan de cada año de los mexicanos.

"Hay una vinculación de la falta de organización financiera con la urgencia. Los problemas de endeudamiento parten de que no hubo una estrategia u organización previa. En el caso de las personas que ante una emergencia tienen que recurrir a las deudas, suelen ser costosas", señala Daniel Urías, experto en finanzas personales y creador de Cooltura Financiera.

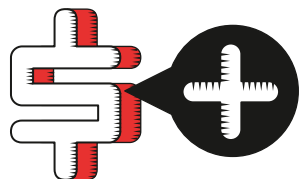
Con la pandemia, las instituciones financieras lanzaron un programa para diferir los créditos de sus clientes. La Asociación de Bancos de México (ABM) informó que este programa dio cobijo a 9.1 millones de créditos que representaban 1.1 billones de pesos y que hasta octubre se habían restructurado unos 90,000 millones de pesos en créditos.

4. HAZ CUENTAS:

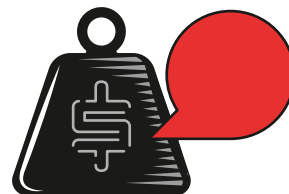
Para que las deudas no se conviertan en un martirio, es necesario que estas no superen el 30% de los ingresos y, en caso de detectar dificultades para pagar, Urías aconseja buscar un refinanciamiento de la deuda con el banco.



7. EMPRENDER: Es otra opción para tener dinero extra. "Empecemos con microemprendimientos, como ir a surtir la despensa de los vecinos o ir al mercado de abasto y surtir, todo lo que sea necesario para la elaboración de regalos personalizados. Hasta pasear perros", expone Urías, de Cooltura Financiera.



6. BUSCA INGRESOS: Enfrentar la cuesta de enero no solo tiene que ver con reducir los gastos y tener las deudas bajo control. También implica buscar ingresos adicionales que faciliten el ahorro y la inversión. Una opción es dar clases de alguna actividad.



5. RESTRUCTURA PASIVOS:

Acércate a la institución financiera donde tienes tu crédito en cuanto veas que tienes dificultades para pagar y negocia la restructura o mejora en las condiciones de pago. "Si caes en condiciones de impago, todas las opciones de negociación se anulan", asegura el experto.



EXPANSION

geekhunters

PODCAST

— LOS NEGOCIOS —
DETRÁS DE TUS

GADGETS

TAMBIÉN DISPONIBLE EN:

 **amazon music**



LA REINVENCIÓN DEL 'CANDIDATO'

Comunicación, análisis de datos y resiliencia son las tres habilidades más valoradas por los reclutadores.

POR: Nancy Malacara

Los calendarios de vacunación avanzan en el mundo y el optimismo es ya una perspectiva: se espera que 2021 sea un año de recuperación. Aunque no será como antes. Los modelos mixtos con mayor enfoque en el trabajo remoto llegaron para quedarse y los empleadores buscarán nuevas habilidades que antes del coronavirus no parecían tan relevantes.

Para saber cuáles son, la *start-up* de soluciones de nómina Runa encuestó a los directores y gerentes de recursos humanos de más de 375 empresas en América Latina, como BBVA, Beat, Deloitte, Despegar, DiDi, EY, Facebook, Google, Mercado Libre, Rappi y Salesforce.

El sondeo arrojó que los reclutadores pondrán especial atención en los postulantes que demuestren ser

hábiles en su comunicación. No se trata de hablar mucho, sino de ser asertivo. Los trabajadores deben ganarse la confianza sin construirla de manera presencial y coordinarse con personas que tal vez no conocerán físicamente, pero que son parte del equipo.

Atrás quedó la presión de producir resultados con base en horarios fijos. Con los empleados alejados de la oficina, la autogestión es fundamental. Por ello, la segunda habilidad más valorada será el análisis de datos. Los trabajadores deberán demostrar sus logros, en números y con argumentos sólidos. “Gracias a la proliferación del trabajo remoto, confiamos en la data para entregar resultados”. Por lo tanto, es importante que los empleados sepan cómo rastrear, leer e interpretar los datos, que argumenten cómo ejecutaron cierta tarea y cómo manejan sus tiempos para cumplir con sus objetivos planteados”, explica Courtney McColgan, CEO de Runa.

La tercera habilidad es la resiliencia. Los postulantes deberán demostrar que pueden superar, de forma correcta, situaciones adversas. Para medir esta característica,

CÓMO ENGANCHAR A UN RECLUTADOR

Para obtener el trabajo soñado en 2021 es necesario reinventarse y adaptarse a las necesidades de la empresa a la que se desea entrar. Pero, sobre todo, el postulante debe comunicar su valor frente a un reclutador. Para hacerlo, los especialistas consultados recomiendan:

INTEGRAR DATOS AL DÍA A DÍA

No es que el postulante se convierta en un matemático; pero sí es vital que integre los datos a su vida, así como plataformas básicas para su uso e interpretación. “Cada área tiene que integrar la data y su análisis para avanzar en un proyecto. Ya sea logística, marketing o tecnología, la persona tiene que fijar cuál es el objetivo y medir un porcentaje de avance”, afirma McColgan, de Runa.

CULTIVAR UNA MENTALIDAD DE ADAPTACIÓN

Hay muchas opciones para alinear nuevos aprendizajes relacionados con los puestos que tienen gran demanda y con las habilidades más valoradas. “Identifica, de acuerdo con tus intereses, cómo hacer que tu perfil se vuelva más valioso. Por ejemplo, un contador podría especializarse en *big data*, un diseñador, en experiencia de usuario”, indica Cherem, de Bedu.

DAR LIMPIEZA AL CURRÍCULO

Sigue la regla básica en cuanto a la extensión: no más de una página. “En una cuartilla destaca las habilidades adquiridas y que empaten con las necesidades del puesto que estás buscando. Resalta tus cualidades blandas, tu disposición para aprender nuevas cosas, así como tus últimos logros, de preferencia, expresados en números”, dice Ventura, de NEOS RH.

“

EL 2020 MARCÓ UN HITO EN LA RELACIÓN QUE LAS EMPRESAS TUVIERON CON LA TECNOLOGÍA. PERO AÚN HAY DESAFÍOS QUE VENCER. POR ESO, LOS PERFILES DE INNOVACIÓN SON MUY IMPORTANTES.

Joao Nunes,
Managing Director de Michael Page
y Page Executive.

”

el reclutador puede interesarle por alguna tarea que el candidato tuvo que hacer, aunque no le gustase, y cómo logró concluir la actividad. O cómo llegó a cambiar su mentalidad.

“Las empresas necesitan gente capaz de autorregularse. Alguien que con poca información pueda definir su día, armar calendarios. Además, un líder no puede estar todo el día mirando qué están haciendo los integrantes de su área y corroborar que sí están trabajando”, indica McColgan.

NUEVOS PERFILES

La pandemia congeló varios procesos de reclutamiento, pero las empresas estiman reactivar vacantes este año. Según el sondeo de Runa, más de 45% de los encuestados planea implementar inteligencia artificial en 2021, pero solo 7% se considera experto. Necesitan talento.

El estudio ‘PageGroup LATAM Insights 2021’, en el que se encuestó a más de 3,000 líderes de empresas de América Latina, señala que 39.7% prevé buscar talento con experiencia en tecnología e informática. El 34.1% buscará perfiles con conocimiento en operaciones, ya que 42.8% de los líderes centrará sus esfuerzos en la ampliación de operaciones.

“El 2020 marcó un hito en la relación que las empresas tuvieron con la tecnología. Pero aún hay desafíos que vencer. Por eso los perfiles de innovación, ciencia de datos y tecnología son muy importantes. También los

estratégicos que ayuden a acelerar la recuperación del negocio y los financieros para optimizar los recursos de la empresa”, menciona Joao Nunes, Managing Director de Michael Page y Page Executive, divisiones de la firma de reclutamiento especializado PageGroup.

En cuanto a puestos, el World Economic Forum (WEF) informó que, en México, los 10 roles laborales emergentes y con gran demanda tras la pandemia son el de especialista en inteligencia artificial y aprendizaje automático, analistas de datos y científicos, especialistas en *big data*, analistas de seguridad de la información, gerentes de proyectos basados en metodologías ágiles, especialistas en automatización de procesos, expertos en estrategia y marketing digital, arquitectos y agrimensores, ingenieros *fintech* y docentes de educación superior.

Esto no significa que el resto de las profesiones quedarán rezagadas en el mercado laboral. Moisés Cherem, CEO de la *startup* de educación en línea Bedu e integrante del WEF, menciona que la clave está en integrar nuevos saberes *on demand* a la lista de habilidades y, por supuesto, incorporarlas al CV.

“Estos nuevos saberes son armas para sobresalir de los demás candidatos y aumentar las posibilidades de ocupar la vacante deseada”, asegura Roberto Ventura, socio fundador de la empresa de reclutamiento NEOS RH Consultores.



EXPANSION

¡Certifícate!

Y forma parte de las
Culturas Más Innovadoras de México



**CERTIFICATE
2020
México**

Metodología certificada por el IMNC bajo la norma ISO 17067

www.greatculturetoinnovate.org





CÓMO DERRIBAR BARRERAS LABORALES

Conocer las fortalezas y debilidades, salir de la zona de confort y buscar nuevos retos son algunas cualidades para que las mujeres forjen su propio liderazgo.

POR: Nancy Malacara

En el mundo laboral, las mujeres aún trabajan por obtener los mismos derechos y oportunidades que los hombres, tanto en paridad salarial como en alternativas para su desarrollo profesional. De acuerdo con ONU Mujeres, en el mundo las mujeres apenas ganan 77 centavos por cada dólar que gana un hombre. Y en México, el porcentaje de diferencia en salario por hora trabajada es de 34.2%, según el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred). Además, de acuerdo con un estudio de LinkedIn, realizado en 2019, solo 17% de los CEO en México son mujeres.

DESAFÍO. Quiroga acaba de publicar *El turno es nuestro*, un libro que invita a manejar la frustración y a sacar ventaja del fracaso.

“Es muy importante que las mujeres nos autopromocionemos y hagamos valer nuestra voz”, dice Maribel Quiroga, especialista en relaciones corporativas e institucionales.

En su libro *El turno es nuestro*, Quiroga comparte la visión de 14 mexicanas que hoy son líderes de industria, empresarias, emprendedoras y profesionistas exitosas. Juntas ofrecen varios consejos para poder equilibrar la balanza en el mundo laboral. Para que las mujeres materialicen sus proyectos y alcancen sus sueños sin limitaciones autoimpuestas y estereotipos sociales.

Las especialistas están convencidas de que el primer paso es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a través de un análisis FODA. Después, hacer una introspección para saber si se está en una zona de confort.

“Pregúntate cuántas actividades de tu día implican un esfuerzo intelectual real. Si estás generando valor en lo

que haces, más allá de las funciones del propio puesto. Hace cuánto tiempo no te pones nerviosa en una actividad del trabajo. Si por las noches tienes alguna idea que te emocione y te quite el sueño. Si te sientes aburrida, si hay algo que no te gusta, cómo quieres que sea tu futuro y si hay algo que sabes que deberías hacer, pero que postergas por miedo”, plantea Quiroga, quien, hasta mediados de 2019, dirigía Cerveceros de México, la cámara de la industria en el país.

El turno es nuestro exhorta a salir de la zona confort. Con ejercicios prácticos, invita a manejar la frustración y a sacar ventaja del fracaso. A romper con los paradigmas e ideas preconcebidas; a buscar nuevos desafíos y superar el miedo mediante la acción, respiración y generación de pensamientos positivos.

Para Quiroga, es imprescindible aprender a trabajar con las emociones de una forma madura que permita crecer. No suprimirlas, sino canalizarlas de la mejor manera. Esto elevará la autoconfianza y evitará caer en el síndrome del impostor.

Otro elemento importante es saber manejar las finanzas personales y armar un presupuesto. Manejar el dinero va más allá de la cuestión adquisitiva: da poder para decidir, actuar y pensar en nuevas ideas. “La verdadera independencia de la mujer es la independencia económica”, dice la autora.

“El liderazgo no es un tema de género; más bien, es de herramientas, actitudes y decisiones. Una líder busca que su perspectiva sea una visión compartida. Va a causar admiración y con esta, inspirar y generar cambios benéficos para la sociedad”, concluye Quiroga.

EL LIDERAZGO NO ES UN TEMA DE GÉNERO, SINO DE HERRAMIENTAS Y DECISIONES. UNA LÍDER BUSCA QUE SU VISIÓN SEA COMPARTIDA.



IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

LAS EMPRESAS NECESITAN MÁS QUE NUNCA LÍDERES QUE PUEDAN ENFRENTARSE A LO DESCONOCIDO Y GENERAR PROGRESO EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE.

El Programa de Maestría Ejecutiva (MEDEX) reúne a un grupo de empresarios y ejecutivos de alto potencial que van a compartir una jornada de aprendizaje y crecimiento personal.

El trabajo en equipo, la exploración y reflexión sobre casos reales de negocio aceleran el crecimiento personal, desarrollan el potencial de liderazgo y consolidan una red de relaciones que marcará para siempre su trayectoria profesional.

**CONOCE NUESTRO
EXECUTIVE MBA (MEDEX).**

ipade.mx

contacto: maur.perez@ipade.mx

**THE
WORLD
CALLS**

PUMA CONQUISTA CON INFLUENCERS

La marca deportiva sacó al covid-19 de la cancha y fichó a Neymar, una apuesta arriesgada en medio de la crisis, pero que dio frutos.

POR: Zyanya López

Su eslogan no es casualidad. Fieles a su lema, *Forever Faster*, la empresa de artículos y ropa deportiva Puma ignoró la incertidumbre de un mercado golpeado por el coronavirus y, en septiembre, fichó a una de las principales estrellas del fútbol a nivel mundial: Neymar.

Dos semanas después de que el tercer jugador más valioso del mundo, de acuerdo con el sitio especializado Transfermarkt, anunciara el final de 15 años de patrocinio de la marca Nike, Puma le dio la bienvenida. "Incorporar a embajadores es una de las inversiones más importantes que hacemos a nivel mundial, incluso, en medio de la pandemia. El caso de Neymar es uno de los más icónicos", asegura Mario Olvera, director general de Puma México.

El golpe estratégico surtió efecto. Unas horas después del lanzamiento, la colección de artículos deportivos dedicados al futbolista brasileño se agotó.

Los pronósticos de la marca con respecto a un cierre favorecedor de 2020 (tras una caída de 30.7% en ventas entre abril y junio), al parecer, se harán realidad.

EXPANSIÓN: ¿Esperaba la firma la respuesta de los consumidores tras el fichaje de Neymar?

MARIO OLVERA: No nos sorprendió, sabíamos que eso provocaría un personaje como él. Lo que sí pasó es que no teníamos el stock suficiente, ya que no fue algo que la firma tenía en el radar, sino que lo vio como una oportunidad. Así que el volumen de los productos de Neymar viene en los próximos meses. Tendremos colecciones exclusivas de él, se mandó a hacer un diseño para el futbolista, algo que el consumidor, sin duda, aprecia. Lo que sí es que con este fichaje marcamos una nueva era de embajadores en la marca, que incluye la presencia en clubes *premium*, como el Manchester City y el AC Milan.

E: ¿Por qué apostar por los influencers en medio de la pandemia?

MO: Somos una empresa que se sostuvo durante la crisis. Pero cuando nos dimos cuenta de la magnitud de la situación, decidimos sentarnos y asumir que prácticamente íbamos a perder un trimestre en ventas, para recuperarnos en el tercero. Así que decidimos mantener a los embajadores. Hoy tenemos la vista en seguir invirtiendo en ellos porque durante la pandemia fueron quienes invitaron a la gente a quedarse en casa, a cuidarse, a mantenerse saludables.

E: ¿Qué otras estrategias implementaron para seguir en contacto con los consumidores?

MO: Después de alinearnos muy bien



APUESTA. Mario Olvera señala que los embajadores son de las inversiones más importantes para la marca.

con nuestros socios comerciales y nuestros proveedores, así como de negociar para diferir algunos pagos y cumplir con la demanda de productos, la estrategia fue tornarnos hacia lo digital. No solo en redes sociales, apostamos por el *e-commerce* porque se volvió una herramienta fundamental para nuestros clientes, principalmente, en nuestras cuentas más importantes, como Liverpool, Innovasport y Martí. También tuvimos promociones, entendíamos que nuestros consumidores no tenían el poder adquisitivo en ese momento. La estrategia que nos ayudó a sostener el mercado se enfocó en dos vertientes: dotar a los consumidores de artículos deportivos para mantener su rutina de hacer ejercicio en casa y la moda deportiva, ya que al permanecer en el hogar, las personas preferían estar más cómodas y cambiaron los tacones, el traje y la corbata por sandalias, tenis y *pants*. Lo más importante, también, fue prepararnos para el regreso.

E: ¿Cómo recibe Puma la 'nueva normalidad'?

MO: Llevamos 12 años como subsidiaria 100% en México, con crecimientos constantes de dos dígitos los últimos 10 años y con una participación de mercado arriba de 15%. Vamos por una estrategia en la que destaca el lanzamiento de nuestro mercado electrónico directo en el país –puma.com–, un canal que teníamos atrasado con la competencia en México. Queremos llegar a más personas, pues no es suficiente con nuestras 40 tiendas físicas. También seguimos con un plan para cuidar plenamente la integridad de nuestros colaboradores y consumidores, así que en nuestras tiendas y con

nuestros socios comerciales, seguimos los protocolos sanitarios. Respecto a nuestros productos, estamos siendo más selectivos en nuestros lanzamientos con el objetivo de ofrecerle al consumidor artículos que satisfagan sus necesidades. Traemos un foco importante hacia el mercado de las mujeres, por eso también hay un auge importante en la inversión de embajadoras, pero queremos convertirnos en la marca líder de los niños, sin olvidar a los hombres que ahora ya no solo se preocupan porque sus artículos funcionen adecuadamente, sino porque estéticamente se vean bien.

E: ¿Qué cambios hicieron en sus estrategias tras la evolución de las necesidades del consumidor por la pandemia?

MO: El perfil del consumidor realmente no cambió, lo que sí se modificó es el número de prendas que compró y la constancia en adquirirlas. Además, incrementó su petición de artículos innovadores, cómodos, con diseño y flexibles, es decir, que se adapten a cualquier entorno, no solo al deportivo. Entendimos que, para ellos, era muy importante la responsabilidad social, lo cual es una parte fundamental de Puma, así que hoy estamos en una etapa de renovación. Queremos que nuestros productos estén hechos de materiales sustentables, la meta es que 100% de los artículos cumplan con esta característica en 2025. También le apostamos a nuestra conciencia social y a la responsabilidad de ofrecer productos que realmente ayuden a mantener saludables a las personas. Queremos ser una marca sustentable y que brinde soluciones a los problemas de todos. Ya estamos en ese camino.

BREVES

LIDERAZGO

LUIS ENRÍQUEZ ES EL NUEVO CCO DE VMLY&R

Tras cuatro años en la agencia, el profesional es nombrado *Chief Creative Officer*, donde generará proyectos que combinen creatividad, tecnología y cultura.



CUENTAS

OFFICE DEPOT ESTRENA AGENCIA DE PUBLICIDAD

A partir de enero, Grey México será la encargada de dirigir la estrategia de comunicación omnicanal de la minorista de artículos de oficina.

EQUIPO

UNA DUPLA DIRIGE EL DEPARTAMENTO CREATIVO DE TOGETHER W/

Juan Martín Muíño y Fernando Oltolina se unen a la agencia.

41%

de las empresas en el país incrementará su presupuesto de marketing en 2021, de acuerdo con la IAB México.

ELLE WORKING CLUB 2020



No importa si trabajas, estudias, quieres emprender un negocio o simplemente cambiar el rumbo de tu carrera, si tu objetivo es triunfar en el mundo laboral, **ELLE WORKING CLUB, ES PARA TI.**

Descubre nuestra plataforma digital con contenido pensado para desarrollarte profesionalmente **¡ÉSTA ES TU OPORTUNIDAD!**



ACCESS

CONOCE MÁS
EN ELLE.MX



VALOR. Unos 25.1 millones de personas son usuarios del mercado mexicano de *food delivery*.

FUTURO



LA RENTABILIDAD DE LOS ANTOJOS

El cambio en los hábitos de consumo a partir de la pandemia augura un crecimiento sostenido para las *apps* de *delivery food* y una reconfiguración del mercado con protagonistas emergentes.

POR: Eréndira Reyes

El confinamiento voluntario derivado de la pandemia de coronavirus ha hecho de la solicitud de comida a domicilio por medio de una *app* parte de la rutina de muchos. Lo anterior ha provocado que las empresas de *delivery food* tengan un gran cúmulo de operaciones y, por ende, buenos resultados financieros, los cuales se prevé que perduren más allá de la contingencia.

Para el cierre de 2020, un reporte de Morgan Stanley estimó ganancias para este sector de 325,000 millones de dólares, cifra que considera a las firmas líderes del segmento, como Uber Eats, Rappi, DoorDash, Postmates y DiDi Food. Si bien estas ganancias son ya

113%

crecieron las órdenes para
Uber Eats en el tercer
trimestre del año.

sustanciales, el reporte prevé que, en 2025, el mercado de *delivery* valdrá 470,000 mdd.

Hasta ahora, los analistas proyectan bonanza para un puñado de empresas, entre ellas, Uber Eats, el brazo de *delivery* de Uber, que hasta ahora es una de las que más ha capitalizado esta tendencia, por lo que hacia adelante incluso planea una estrategia de verticales complementarias de este negocio.

“Covid-19 aceleró mucho el *delivery*, en el tercer trimestre el número de órdenes creció 113%, más del doble de lo que esperábamos. Preveemos que, para 2021, el crecimiento se mantenga a través de un modelo de negocio enfocado en apoyar a restaurantes y mirando otras verticales de negocio, pues ahora la idea es dar más opciones”, precisa a *Expansión* Pierre-Dimitri Gore-Coty, vicepresidente global de Uber Eats.

MÁS COMPETENCIA

A la par de los planes de Uber Eats, otras empresas, como DoorDash, también preparan sus finanzas para expandirse en este giro y, en particular, esta firma de San Francisco alista su salida a bolsa. Recientemente, la compañía tuvo números récord en Estados Unidos, donde acaparó 49% de las ventas de *delivery* durante septiembre, de acuerdo con la plataforma de información empresarial Crunchbase.

“El negocio se ha disparado durante la pandemia, con ingresos que crecieron 226% en 2020. Eso se produce después de aumentar los ingresos de 291 mdd en 2018, a 1,920 mdd en septiembre de 2020”, indica Crunchbase. Este crecimiento llevó la valuación de la firma a 16,000 mdd.

Y este no es el único caso de éxito que ha surgido en la pandemia. Rappi, DiDi Food y competidores más pequeños, como Savorly, Woom o Frubana, se han beneficiado del boom que vive el *delivery food* en el país.

“Nos dedicamos a proveer, principalmente, a restaurantes, a través de un modelo donde compramos los productos que requieren y programamos su entrega”, dice Jorge Salas, *Country Manager* de Frubana en México.

En el país, la firma trabaja con la Central de Abastos, pero también con productores y agricultores locales a quienes este tipo de servicio los ha mantenido en operación durante la pandemia.

Savorly, en tanto, ha registrado tan buen desempeño durante la cuarentena que, incluso, ha despertado el interés de inversionistas. “Tenemos inversionistas ángeles que están en California, Estados Unidos, y esperamos que, para el próximo año, abramos en serie

PREVEMOS QUE, PARA 2021, EL CRECIMIENTO SE
MANTENGA, A TRAVÉS DE UN MODELO DE NEGOCIO
ENFOCADO EN APOYAR A LOS RESTAURANTES
Y OTRAS VERTICALES DE NEGOCIO.

Pierre-Dimitri Gore-Coty
vicepresidente global de Uber Eats.



PROTAGONICOS. Uber Eats y Rappi destacan en *food delivery*, nicho que este año valdrá 325,000 mdd, según Morgan Stanley.

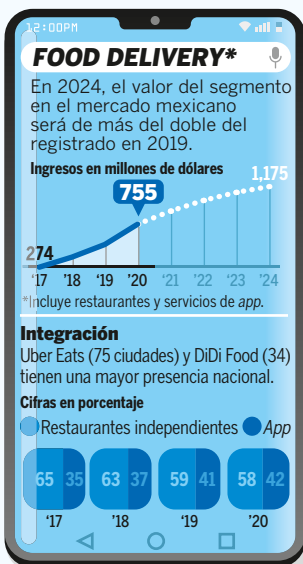
A de inversión. Esperamos traer un fondo entre 3 y 5 millones de dólares para México y Latinoamérica con el fin de crecer en cinco ciudades de la república”, precisa Bernardo Islas, director general de Savorly.

TERRENO FÉRTIL

De los grandes participantes en este giro en México, Uber Eats lleva la delantera en número de ciudades, con 75, seguida de DiDi Food, con 34, y Rappi, con 31; pero este dinamismo en el mercado no solo significa crecimiento, sino adquisiciones y concentraciones en los grandes competidores, como Uber Eats, que ha comprado a más pequeños, como Cornershop.

“Durante el año hemos tenido la tendencia de adquirir negocios, como Postmates y Cornershop, con el fin de diversificar el negocio y de brindar un valor agregado a los usuarios”, señala el directivo de Uber Eats.

Hasta el cierre de la edición, dicha transacción está a la espera de ratificación por parte de la Comisión Federal de Competencia Económica. En tanto, otros nombres que llegaron a México hace más de cinco años, como Sin Delantal o Postmates, decidieron salir del país, producto –en ambos casos– de una ‘competencia voraz’ en el mercado mexicano, cuyo valor en 2020 rondará los 755 millones de dólares, de acuerdo con Statista.



FUENTE: Statista. Online delivery report. Sept. '20.

¡YA ABRIMOS!

AUTOCINEMA

AIRE LIBRE

· COYOACÁN ·

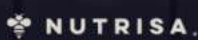
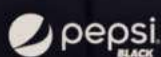
A un costado de Oasis Coyoacán



Miguel Ángel de Quevedo
247, Coyoacán, CDMX.

COMPRA TUS BOLETOS EN :

 **Boletia.com**
CONSULTA CARTELERA



UN CES SIN LAS VEGAS

La feria tecnológica vive su primera edición 100% digital en más de 50 años, y pese a los lanzamientos y nuevas tendencias, el impacto sobre la economía de Las Vegas, no será menor.

POR: Gabriela Chávez

C

aminar por el Strip de Las Vegas la primera semana de enero es más parecido

a un paseo por una tienda de electrónicos que estar en una ciudad identificada por los casinos, lujos y vida nocturna. Este cambio se debe, en buena medida, al CES, la feria de tecnología de consumo más grande del mundo que se realiza desde hace 54 años; sin embargo, en 2021, el matiz de la ciudad será distinto.

A causa del covid-19, el evento a celebrarse entre el 11 y 14 de enero será 100% digital y la ciudad, de entrada, sentirá la ausencia de 175,000 personas que usualmente asisten al CES. En julio de 2020, la Asociación de Tecnología de Consumo (CTA) –que organiza el encuentro– anunció la migración a lo digital, lo que si bien hará posible que miles de personas sigan el evento, dejó a la ciudad sin una de las convenciones más lucrativas.

En 2019, el CES implicó una derrama económica de 283 millones de dólares, según datos de la Asociación de Visitantes y Convenciones de Las Vegas (en inglés, LVVA). De acuerdo con el organismo, la feria representa uno de los ingresos más importantes para la ciudad por turismo de convenciones, actividad por la que en 2019 asistieron a Las Vegas 6.6 millones de personas y dejaron ingresos por 11,400 millones de dólares en el territorio.



283 MDD

es la derrama económica aproximada por el CES.

11,400 MDD

la derrama económica anual por turismo de convenciones en Las Vegas.

EL FUTURO DE LOS EVENTOS CREO QUE SIEMPRE TENDRÁ UN COMPONENTE DIGITAL; LA PANDEMIA NOS HIZO INNOVAR... PERO EL HECHO DE TENER ESTE EVENTO 100% DIGITAL NO REMPLAZA AL CES EN PERSONA.

Gary Shapiro, presidente de la CTA.

“Las Vegas es la casa del CES y estamos emocionados de regresar en 2022. Aunque este año no hubo un evento personal, seguimos ayudando a la ciudad con inversión que se dirige a la educación, seguridad y sostenibilidad de la urbe”, dice Gary Shapiro, presidente de la CTA, en entrevista.

La migración del CES a digital, la cual operó sobre infraestructura y software de Microsoft, eliminó la posibilidad de ese turismo; pero no impide los anuncios sobre televisores 8K, pantallas enrollables, entre otros; el *streaming* para conferencias magistrales de la industria de tecnología,

el marketing digital, innovaciones en el sector automotriz y, ahora más que nunca, el entretenimiento vía internet, por mencionar algunas actividades.

Meghin Delaney, vocera del gobernador, Steve Sisolak, informó, al cierre de esta edición, que si bien las autoridades de la ciudad respetan la decisión tomada por los organizadores del CES, esperan que la feria regrese a su formato presencial en 2022. “Así como el gobernador tomó medidas agresivas para proteger la salud y la seguridad de los habitantes de Nevada del virus, él respeta la decisión del CES de proteger la

salud y la seguridad de sus empleados y asistentes al evento”, dijo a finales de 2020.

Un comunicado enviado a fin de año por la CTA explicó que, aunque en 2021 no se pudo hacer negocios en el piso de exhibiciones del evento y sus 11 locaciones, como el Centro de Convenciones de Las Vegas, World Trade Center, Sands Expo, el hotel Venetian, Aria, Park MGM, Vdara, Palazzo, entre otros, la organización del evento en digital se enfocó en la realización de eficientes relaciones de *networking* y contactos y nuevos lazos comerciales que se puedan retomar en la siguiente edición.

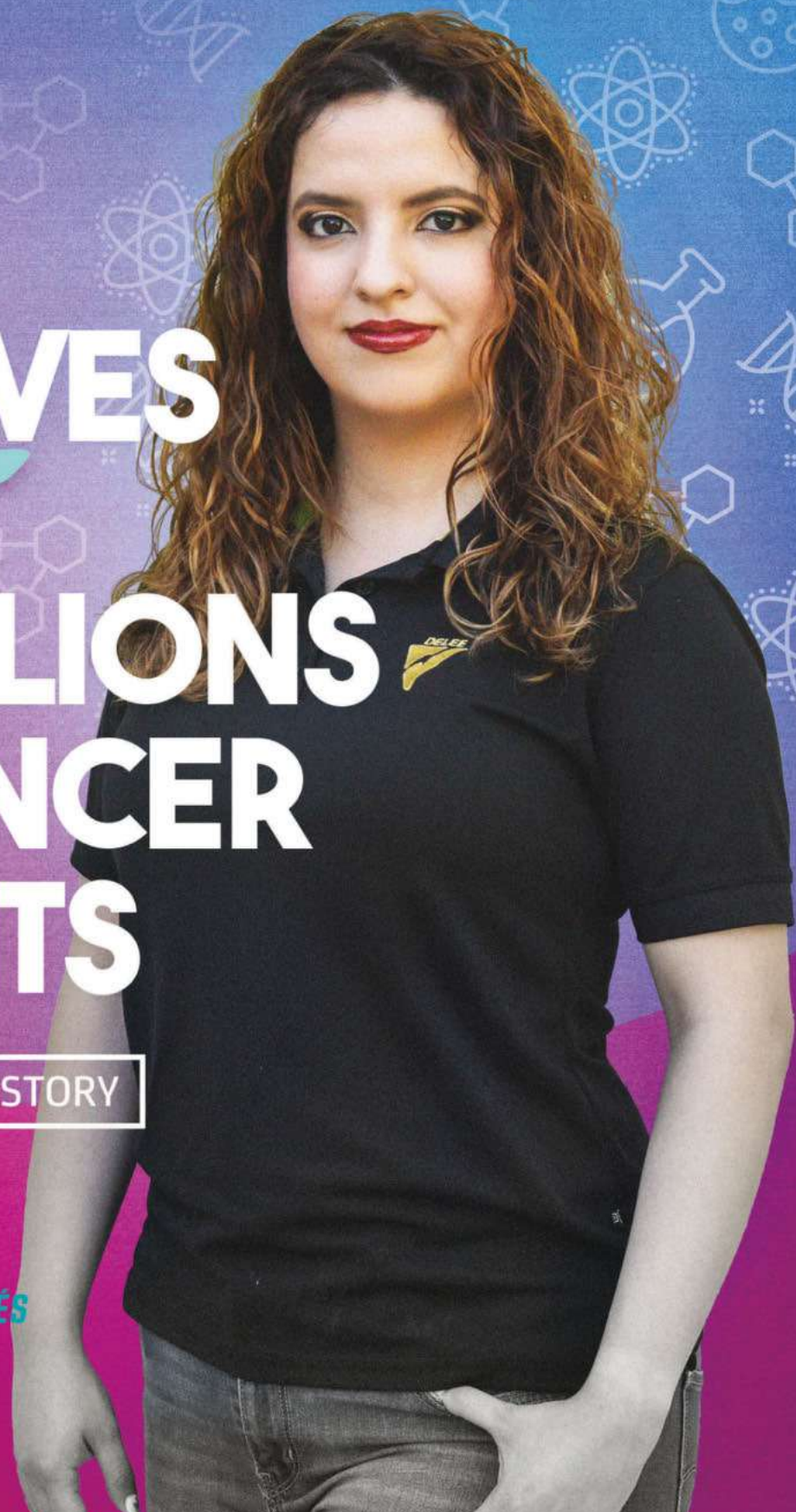
Tec *Review*

SCIENCE

SHE GIVES *HOPE* TO MILLIONS OF CANCER PATIENTS

STORIES CHANGING HISTORY

DESCÚBRELO AHORA EN INGLÉS
[TECREVIEW.TEC.MX/english](https://tecreview.tec.mx/english)



¿Y EL MOVIMIENTO ANTIVACUNA?

Convencer a los ciudadanos de aplicarse la vacuna contra la covid-19 será el siguiente reto de los gobiernos.

POR: Federico Kukso

El fin de la pandemia no llegará cuando una de las vacunas experimentales contra el coronavirus reciba la aprobación. Ese momento será apenas el comienzo del final: los gobiernos deberán convencer a sus ciudadanos de aplicársela.

Un grupo de investigadores considera que el movimiento antivacunas –relativamente pequeño, pero con gran y activa presencia en redes sociales y en manifestaciones– podría socavar los esfuerzos para terminar con la epidemia.

Pese a que las vacunas funcionan y salvan vidas, las más desopilantes *fake news* circulan por WhatsApp y otras plataformas, como Facebook y TikTok.

Una de ellas asegura que las vacunas contra la covid-19 se usarán para implantar microchips en las personas. Esto es falso. Para la antropóloga Heidi Larson –directora fundadora de la iniciativa The Vaccine Confidence Project de la Escuela de Higiene y Medicina Tropical de Londres–, la confianza en las vacunas es tan importante como la vacuna misma. “Una de las principales amenazas a la resistencia de los programas de vacunación a nivel mundial es la difusión rápida y global de información errónea”, indica la especialista. “Cuando hay una gran caída en la cobertura de



La no vacunación ha sido un factor de importancia en el aumento de la mortalidad por enfermedades prevenibles.



1,000
MILLONES
de niños han sido
vacunados en la última
década:
ONU

+2
MILLONES
de muertes se evitan
cada año por la
inmunización:
UNICEF

vacunación, a menudo se debe a que hay miedo sobre la seguridad de la vacuna que genera dudas y desconfianza”.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró en 2019 que las dudas sobre las vacunas es una de las 10 principales amenazas para la salud mundial. Esta corrosión de la confianza depende de muchos factores. Uno de ellos lo conforman las declaraciones de figuras públicas.

La comediante estadounidense Jenny McCarthy, por ejemplo, se convirtió en el rostro del movimiento antivacunas. En el caso de la pandemia de coronavirus, las opiniones de Elon Musk no ayudan mucho: el director ejecutivo de la compañía Tesla afirmó, recientemente, que no se vacunaría.

Las encuestas de percepción retratan el problema. Según una realizada por la Universidad de Suffolk y el diario *USA Today*, dos tercios de 1,000 estadounidenses entrevistados afirmaron que no intentarán obtener una vacuna contra el coronavirus cuando esté disponible.

En cambio, el 70 % de los españoles consultados en una encuesta del Instituto de Salud Carlos III mostró interés en vacunarse. En el caso de México, un sondeo *online* realizado entre 500 personas por el Foro Económico Mundial arrojó que tres de cada cuatro personas aceptarían la aplicación de la vacuna.

Resta ver si estas percepciones cambian a medida que pasa el tiempo. Fomentar la confianza en las vacunas será imperativo para poner fin a la crisis sanitaria global.

SIGUE LEYENDO EL
DOSSIER ESPECIAL
SOBRE LA VACUNA
CONTRA LA COVID-19 EN

TecReview

EXPANSIÓN

REFLEXIÓN

GROWTH INSTITUTE

LA MIOPIA EN LAS ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Una de las preguntas más importantes para hacerse hoy como líder de negocios es: “¿La estrategia de mi empresa está diseñada para ser exitosa en el 2021?”. Si tu estrategia te ayudó a ser exitoso en el pasado, probablemente está destinada a fracasar en el escenario actual, como dice el inversionista ánge David Rose: “Cualquier empresa diseñada para el éxito en el siglo XX está condenada al fracaso en el siglo XXI”.

El mundo cambia rápidamente por lo que necesitas una estrategia adaptada al entorno global actual.

El reto para los líderes es definir una estrategia que aproveche las tendencias que puedan impactar positivamente en su industria. Tradicionalmente, para definir su estrategia, los líderes se basan en herramientas como el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual pese a su popularidad e importancia puede provocar una miopía en los líderes y en sus equipos al no permitirles ver más allá que de sí mismos, su industria y su sector. Lo que necesitan es una herramienta que les ayude a detectar tendencias en otras industrias y mercados distantes, una herramienta enfocada en sus fortalezas, oportunidades y tendencias (SWT, por sus siglas en inglés).

Mientras que el FODA ayuda a ver el bosque desde los árboles, el SWT permite ver el mundo más allá del bosque. El SWT ayuda a determinar cómo igualar las fortalezas de la empresa para aprovechar una tendencia; cuando los líderes logran identificar hacia dónde apunta la aguja, entonces pueden analizar y definir sus competencias, fortalezas y capacidades centrales para aprovechar esas tendencias. El valor de esta herramienta es que ayuda a reconocer las competencias centrales dentro de las fortalezas y a darles un buen uso en la creación de la estrategia.

En el entorno empresarial es muy popular una frase del jugador de hockey Wayne Gretzky: “*Skate to where*

the puck is going to be, not where it has been” (“Patina hacia donde va a estar el disco, no hacia donde está ahora”), una expresión que utilizamos para remarcar la importancia de ver, como líderes, todo el tiempo hacia el futuro al anticipar el siguiente movimiento del disco y de los competidores en el entorno en el que jugamos; pues si miras a donde el disco está, es muy probable que te quedes atrás.

¿Cómo puede un líder empresarial anticiparse y planificar ante las cosas que aún no han sucedido? Con suficiente información del entorno global, nacional, local, regional; con interacción y discusiones constantes con empleados y clientes para entender, desde el interior hacia el exterior, a dónde se dirige el disco. El error es creer que se necesita estar adelante o anticiparse por años al mercado, mientras que bastan meses o semanas.

Actualmente, hay tendencias políticas de alcance global que no podemos pasar por alto, como lo es la llegada al poder del demócrata Joe Biden al gobierno de Estados Unidos, un país que tiene una fuerte influencia política, económica y social en México. Como ejemplo, su agenda estará enfocada hacia las energías limpias y energías renovables, lo cual buscará impulsar con el gobierno de México a través del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá. Entonces, pregúntate cómo podría impactar y repercutir esto en tu industria.

Analizar y entender las tendencias te permite innovar para estar en sintonía con las dinámicas del mercado y adaptarte con éxito incluso cuando el mundo se vuelve más volátil. Para tener éxito como líder de negocios en 2021 necesitas invertir tu tiempo en entender el mercado y enfrentarlo con una estrategia poderosa, hacer ajustes internos y externos necesarios que te permitan actuar rápido en la que será una década marcada por la recuperación de la pandemia.



DANIEL MARCOS

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



lectores@expansion.com.mx



@ExpansionMX



/Expansión

TENEMOS EL MEJOR

REGALO PARA TI

SUSCRÍBETE AHORA



CONTÁCTANOS

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

Promoción válida del 15 de noviembre de 2020 al 31 de enero de 2021 o hasta agotar existencias. Oferta válida para suscriptores nuevos dentro de la República Mexicana. *Precio con renovación automática. **Regalos con envío incluido dentro de la CDMX y Área Metropolitana, para pedidos en el interior, consulta gastos de envío. **Términos y condiciones:** <http://promocionesgrupoexpansion.mx/legalesM16>



SUSCRIPCIÓN **ORO**/\$999*

Suscripción por un año + un regalo oro.
Expansión o **Quién** o **ELLE + ELLE Deco** o **Life and Style**

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

SUSCRIPCIÓN **PLATINO**/\$1,999*

Suscripción por un año a **Expansión** o **Quién** + **ELLE y ELLE Deco** o **Life and Style**
+ un regalo platino

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

SUSCRIPCIÓN **DIAMANTE**/\$2,999*

Suscripción por un año a **Expansión** y **Quién**
+ **ELLE y ELLE Deco** o **Life and Style** + un regalo diamante

13. Turntable Crosley Coupe bluetooth red**
14. Turntable Crosley radio cruiser deluxe blue tooth black**

9.



11.



12.



14.





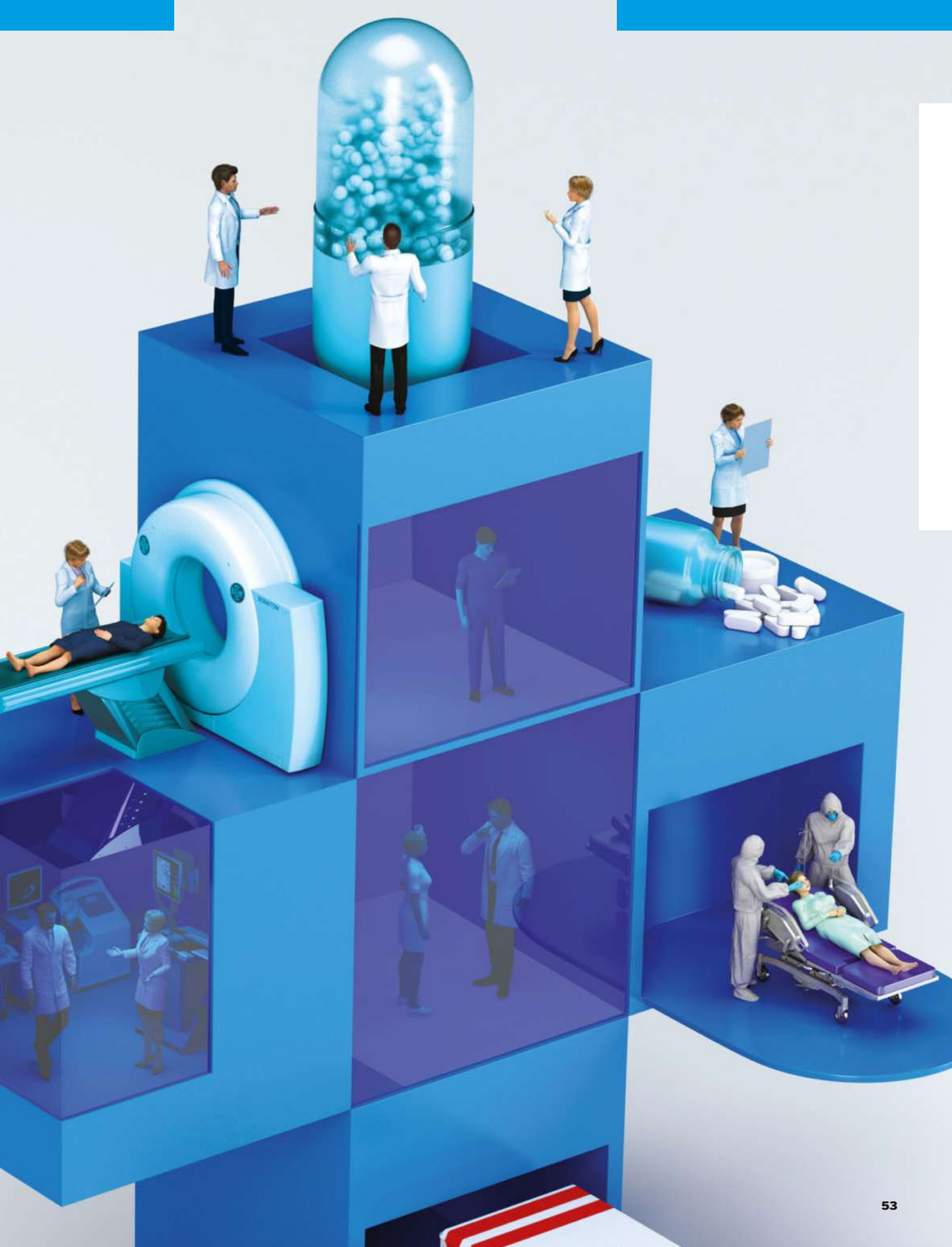
R A N K I N G
HOSPITALES

SALUD PRIVADA UN SECTOR EN LA MIRA

Poca información, falta de protocolos generalizados de atención y carencia de esquemas de financiamiento son las principales áreas de oportunidad del sistema privado de salud en México.

POR: AMINETTH SÁNCHEZ

ILUSTRACIÓN DE PORTADA:
RAFAEL MENDOZA





El momento en que se dieron cuenta de que el virus SARS-CoV-2 podría convertirse en un problema de salud mundial fue en febrero de 2020. Los altos niveles de propagación de la enfermedad covid-19 y su gravedad se los indicaron. Su respuesta fue automática, de inmediato escribieron dos cartas, una para el gobierno federal y otra dirigida al sector de hospitales privados en México. El asunto: ofrecer la tecnología médica que podría servir para atender la emergencia, desde equipos de protección para el personal de salud hasta pruebas de diagnóstico y equipo médico, como ventiladores, monitores, glucómetros, oxímetros y concentradores de oxígeno.

Uno de los destinatarios respondió rápido. Los hospitales privados comenzaron a tomar decisiones de adquirir

SALDO. La presencia de hospitales privados es muy asimétrica. En algunas ciudades la oferta "está muy concentrada", según la AMIS.



insumos necesarios para enfrentar la pandemia. "Pero las respuestas que recibimos de las autoridades federales fueron un poco menos rápidas de lo que esperábamos", recuerda Ana Riquelme, directora general de la Asociación Mexicana de Industrias Innovadoras de Dispositivos Médicos (AMID), que representa a 36 empresas del sector.

En una reunión, incluso, pidieron a representantes de la Secretaría de Salud que les compartieran un número aproximado de los insumos que necesitarían para atender a pacientes con covid-19. "Nos manifestaron números muy tradicionales que nos dejaron un poco preocupados", admite Riquelme, quien fue directora de Dispositivos Médicos de la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica.

La respuesta contrastó con el sector de hospitales privados. "Las decisiones que tomaron trajeron como resultado que los hospitales privados estuvieran suficientemente preparados, incluso, con pruebas diagnósticas desde un principio", explica la especialista.

Ya en medio de la emergencia sanitaria, las mejores previsiones pasaron a segundo término, pues el gobierno federal decidió unir esfuerzos con los hospitales privados a través de convenios para garantizar la atención sin costo a pacientes que requirieran tratamientos médicos.

Fue un guiño para el sector integrado por 2,855 hospitales no gubernamentales, que incluye hospitales privados, universitarios, de la sociedad civil y algunos administrados por órdenes religiosas, de acuerdo con el INEGI.

Estas unidades representan más del doble de los hospitales públicos, y concentran alrededor de 33% de la capacidad instalada del sistema hospitalario, medido en número de camas.

Además, mientras que los hospitales públicos suelen ser de gran tamaño –en promedio, 60 camas o más– y están localizados en las ciudades grandes y medianas del país, 91% de los privados tiene menos de 25 camas y se ubican en las principales ciudades de los estados de mayor desarrollo del país.

FOTO: ISTOCK

EL SISTEMA HOSPITALARIO MEXICANO ESTÁ INTEGRADO POR:



DEL TOTAL...

2,855
HOSPITALES
SON PRIVADOS*.

90,000
MÉDICOS
TRABAJAN EN
ESTOS HOSPITALES.

84%
DEL TOTAL
SON MÉDICOS
ESPECIALISTAS.

“Empieza a haber más jugadores, particularmente, en algunas ciudades de provincia”, detalla Recaredo Arias Jiménez, director general de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

“Pero está realmente muy asimétrico, porque hay ciudades que sí están aumentando su carta, pero otras no. En algunas está muy concentrada la oferta de hospitales, incluso todavía falta que se certifiquen algunos hospitales y esto nos dificulta mucho el cumplimiento de las disposiciones que indican que, nosotras las aseguradoras, tenemos que trabajar con hospitales certificados”.

El crecimiento es evidente, por ejemplo, en la Ciudad de México. En 1982, cuando inició operaciones el hospital Médica Sur, había 239 camas disponibles en los alrededores. Hoy son más de 600.

De hecho, la Ciudad de México es una de las seis entidades que concentran 52% de la capacidad instalada de los hospitales privados del país. Los cinco restantes son el Estado de México, Jalisco, Guanajuato, Nuevo León y Puebla.

“La competencia es bienvenida, por lo mismo, nos obliga a hacer cada vez mejor las cosas para que los pacientes y los médicos nos sigan prefiriendo”, dice Juan Carlos Griera, director general de Médica Sur.

El incremento en la oferta trae consigo desafíos. La poca información y transparencia de cara a los pacientes, la falta de prácticas médicas grupales y protocolos generalizados de atención, la carencia de esquemas de financiamiento y el acceso limitado son las principales áreas de oportunidad del sistema privado de salud en México, coinciden los especialistas.

“El tema de la transparencia viene de una relación asimétrica médico-paciente-hospital. El paciente está en una situación

PLUS. Muchos de los pacientes acuden a hospitales privados ante las deficiencias y la saturación del Sistema Nacional de Salud.



LOS HOSPITALES
PRIVADOS TIENEN

33%

DE LA CAPACIDAD DEL

SISTEMA

(EN CAMAS).

91%

TIENE MENOS DE

25 CAMAS

vulnerable, ya sea por el tema de salud, por el económico o por no saber si se atiende con el mejor profesional”, considera Alejandro Alfonso, director general del Centro Médico ABC.

“Los incentivos económicos y profesionales están alineados en toda la cadena de valor de una forma tal que el paciente es un medio y no un fin: necesitamos a gente enferma para que todo esto funcione, en lugar de poner al paciente en el centro de todas nuestras decisiones”.

¿QUÉ ROL JUEGAN LOS HOSPITALES PRIVADOS EN EL SISTEMA DE SALUD?

Victoria Montoya tiene 68 años y hace 29 fue diagnosticada con diabetes tipo 2. Desde entonces, su rutina incluye la visita constante a hospitales para recibir tratamientos para atender el padecimiento y sus secuelas. Requiere consultas periódicas con especialistas dentales, endocrinólogos, nutriólogos, psicólogos y terapeutas.

Es derechohabiente del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), pero siempre es atendida en hospitales privados. “Me resuelven el problema de salud y el precio es elevado, pero la atención es eficaz”, dice la profesora jubilada del Estado de México. “[Si me atendiera en el sector público], tendría que hacer fila desde las tres de la mañana en mi clínica familiar para la consulta”.

Cada mes, Montoya destina 5,000 pesos a la atención en hospitales particulares que ofrece su seguro de gastos médicos. Y no es la única que, pese a contar con cobertura pública, decide atenderse en el sector privado.

La Encuesta de Acceso a la Salud y Estado de Derecho durante la contingencia de covid-19, realizada por el World Justice Project, indica que para 70.7% de las personas en México es algo difícil cubrir los gastos de un médico u hospital privado. Pese a ello, 64.7% elegiría acudir a un hospital privado.

Muchos de los pacientes prefieren la atención médica en hospitales privados porque el Sistema Nacional de Salud en México es uno de los que más deficiencias de financiamiento tiene en el mundo, lo que implica racionamiento de los servicios, falta de eficiencia y una percepción de mala calidad en los servicios públicos, retrata el reporte ‘Pequeños pasos para transformar el sistema de salud’, realizado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) y el Centro de Análisis de Datos para la Salud.

El 47% del gasto total en salud proviene del gasto privado y, aproximadamente, 85% corresponde al gasto de bolsillo, que es la proporción del gasto que las familias destinan a través de gastos directos, según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares.

SIETE DE CADA 10 HOSPITALES PEQUEÑOS TIENEN 9 CAMAS O MENOS

Para Arias, de la AMIS, uno de los desafíos que hay que resolver es la inflación médica, que se refiere a un crecimiento acelerado en el Índice Nacional de Precios al Consumidor para los productos y servicios de salud. Tan solo en el último año ha superado hasta cinco veces la inflación general.

“Debe haber mucha conciencia de un trabajo conjunto para ver cómo puede haber ese manejo de los costos de forma tal, que pueda repercutirse en forma racional al paciente y que siga habiendo accesibilidad del paciente a los servicios de salud”.

La pandemia de covid-19 ha evidenciado la disparidad de precios que se manejan en el sector privado. Cifras de la AMIS indican que el tratamiento de la enfermedad que causa el virus SARS-CoV-2 en hospitales privados tiene un costo promedio cercano a 400,000 pesos por paciente. Pero si se requieren las unidades de cuidados intensivos y la intubación, el monto supera el millón de pesos e, incluso, hay un caso en el país de un paciente que alcanza los 25.5 millones de pesos.

“Hay una disparidad en precios muy grande”, considera el representante de la AMIS. “En algunos casos de procedimientos, depende mucho de la tecnología que se use, del médico tratante, de la ciudad, de las propias instalaciones del hospital qué tan sofisticadas estén, de los equipos quirúrgicos, de los diagnósticos que, en un momento dado, se utilizan y también del tipo de tratamiento que se utiliza para atender la enfermedad”.

“**LA COMPETENCIA
ES BIENVENIDA.
NOS OBLIGA A
HACER CADA VEZ
MEJOR LAS
COSAS PARA QUE
LOS PACIENTES Y
LOS MEDICOS
NOS SIGAN
PREFIRIENDO.**”

Juan Carlos Griera,
director general de Médica Sur.

LOS MÁS REPRESENTATIVOS

Menos de 5% de los hospitales privados en el país tienen 50 camas o más.

PORCENTAJE	TAMAÑO	# HOSPITALES
91	Son pequeños / 24 camas o menos.	2,601
5.5	Son medianos / de 25 a 49 camas.	158
3.4	Son grandes / 50 camas o más.	96

Desde el sector asegurador, la propuesta es que se publiquen y se transparenten los precios para que haya certeza por parte del paciente y que, con información suficiente, ejerza su libertad de elegir o hasta de negociar. También proponen estandarizar procedimientos.

“En Estados Unidos, por ejemplo, los procedimientos están perfectamente estandarizados, se les ponen puntos y a esos puntos que tienen como estándar cada hospital le pone un precio”, describe Arias.

Esto, sin llevar a la estandarización o pacto ilegal de precios entre hospitales, como ocurrió en Jalisco, donde seis hospitales fueron multados en 2013 por la Comisión Federal de Competencia por pactar ilegalmente incrementos en los precios que cada uno de ellos cobraba a empresas aseguradoras por servicios médicos.

El director general del Centro Médico ABC identifica, por su parte, dos soluciones más a los altos costos y su disparidad: 1) pasar a un modelo en el cual se pague una tarifa fija por paciente internado por día, sin importar el tratamiento que reciba. 2) apostar por un modelo centrado en el paciente, donde se dé mayor valor por cada peso gastado.

VÍA. Transparentar los precios dará mayores elementos al paciente para ejercer su libertad de elegir o hasta de negociar, coinciden expertos.



HAY UNA DISPARIDAD EN PRECIOS MUY GRANDE. (...) EN ALGUNOS CASOS DE PROCEDIMIENTOS DEPENDE MUCHO DE LA TECNOLOGÍA QUE SE USE, DEL MÉDICO TRATANTE, DE LA CIUDAD...

Recaredo Arias,
director general de la AMIS.

52%

DE LA CAPACIDAD INSTALADA (CAMAS) DE LOS HOSPITALES PRIVADOS ESTÁ EN SEIS ESTADOS.

- CDMX
- EDOMEX
- JALISCO
- GUANAJUATO
- NUEVO LEÓN
- PUEBLA

NO ES UNA LUCHA DE HOSPITALES PÚBLICOS CONTRA LOS PRIVADOS

En septiembre de 2019, el presidente Andrés Manuel López Obrador visitó el Hospital Rural Hidalgo, en Tamaulipas. Ahí, el mandatario reafirmó su compromiso: que el país cuente con un extraordinario sistema de salud pública.

“¿Cómo vamos a sacar adelante el sector salud, que tengamos salud pública para el pueblo, que signifique protección, seguridad social? Con los trabajadores de la salud. Todos a ayudar, nos vamos a sentir muy orgullosos. Vamos a presumir, podremos contarle a los hijos, a los nietos que durante mucho tiempo hubo un régimen corrupto, de privilegios, se empobreció al pueblo hasta que nos pusimos de acuerdo y dijimos: ‘Basta, entre todos sacamos adelante a nuestro querido México’”, dijo.

Pero el público es solo uno de los pilares del sistema de salud en México. El otro es el privado.

El reporte ‘Estudios de la OCDE sobre los sistemas de salud’ indica que, en el país, hay 11.4 hospitales de propiedad pública y 28.6 privados por cada millón de habitantes. “El sector privado es una parte importante de todo el sistema de salud”, destaca la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

“No hay un sistema de salud en algún lugar del mundo que sea químicamente puro, como un sistema totalmente público o como un sistema totalmente privado”, dice Arias.

“Hay sistemas de salud que tienen una parte pública muy relevante y que están fondeados incluso por impuestos, como el caso de España e Inglaterra, y en cierta medida, Holanda, Alemania, Canadá, pero también hay espacio para la medicina y los hospitales privados”.

Ana Riquelme, de la AMID, señala que uno complementa al otro. “El sistema de salud público no puede atender al 100% de la población por puro volumen, no hablo de calidad ni de eficiencia; de volumen. Ahí es donde los hospitales privados en términos de volumen hacen un fuerte”.

Por ello, indican los especialistas, las colaboraciones –como la que surgió para hacer frente a la pandemia de covid-19– deben no solo mantenerse, sino también extenderse a prevención. De esta forma, la capacidad instalada de los hospitales privados, por ejemplo, tendría un mayor aprovechamiento, mientras que las necesidades de la población serían atendidas de forma más oportuna. “La oportunidad que veo es que el gobierno se anime a dialogar más con el sector privado”, concluye la directora de la AMID.

*El sector no gubernamental incluye hospitales privados, universitarios, de la sociedad civil y algunos administrados por órdenes religiosas.

FUENTES: Sistema de Información de la Secretaría de Salud e INEGI (Cuenta satélite del sector salud de México y Estadísticas de salud en establecimientos particulares).

FOTO: ISTOCK

INTRO

LOS MEJORES HOSPITALES PRIVADOS DE MÉXICO



La crisis de covid-19 ha puesto en evidencia la importancia de cuidar la salud, lo que depende, en gran parte, de una atención médica oportuna y de calidad. Saber a dónde acudir para tener un diagnóstico confiable o una atención médica de calidad no es fácil, sobre todo, si no se tiene información para la toma de decisiones en algo tan fundamental como atender un problema de salud.

Expansión unió esfuerzos con Blutitude, empresa dedicada al análisis del sector salud, y con la Fundación Mexicana para la Salud (Funsalud), el *think tank* de salud más reconocido de México, para identificar y exponer los hospitales privados con los mejores desempeños en la atención, tanto a nivel nacional como regional, y para las 14 especialidades médicas más relevantes en el ámbito hospitalario en el ranking 'Los mejores hospitales privados de México 2020'.

El sector hospitalario privado ha crecido de forma considerable en los últimos 20 años y, al día de hoy, no existe información completa y objetiva sobre qué tan buenos son los establecimientos de salud. Este listado pretende dotar de información valiosa que permita tomar mejores decisiones a la hora de requerir atención hospitalaria.

Medir el desempeño hospitalario requiere analizar distintos aspectos que afectan la calidad de la atención médica. En este ejercicio se evaluaron: el talento médico, la disponibilidad de la tecnología adecuada, una serie de procesos relevantes para garantizar una atención de calidad, los resultados en salud para los pacientes y la percepción de los médicos especialistas certificados. Este último aspecto es importante porque el gremio es una voz autorizada para opinar acerca de la calidad técnica de la atención hospitalaria.

El análisis por especialidad se centró, principalmente, en el talento médico y la disponibilidad del equipo adecuado según cada especialidad.

Entre los 50 mejores hospitales privados de México están instituciones de 16 estados. La Ciudad de México lidera en presencia con 13, y Nuevo León, con nueve. Baja California, Quintana Roo, Sinaloa, Tabasco y Veracruz tienen, al menos, un hospital dentro del ranking nacional. Este primer listado es encabezado por tres hospitales de la Ciudad de México: Centro Médico ABC Campus Observatorio, Médica Sur y el Centro Médico ABC Campus Santa Fe, que también lideran en la región metropolitana. Estos hospitales están bien equipados, fueron los mejores calificados en procesos y resultados, y cuentan, además, con una buena plantilla de médicos certificados.

En la región centro destaca el Hospital Ángeles Puebla y en la región norte, el Hospital Zambrano Hellion TecSalud y el Doctors Hospital. En la región noroeste lidera el Hospital Ángeles Chihuahua y en la región occidente, el Hospital Ángeles del Carmen. En la zona sur, el Hospital Galenia se ubicó en primer lugar, con puntajes altos en tecnología, procesos y resultados. En el *top 10* por especialidad, el Centro Médico ABC Campus Observatorio y Médica Sur lideran oncología y cardiología, el Hospital Español es primero en ginecología y pediatría, y en neumología, el líder es Médica Sur.

Más allá de estos hallazgos relevantes, esta primera edición del ranking sobre los mejores hospitales privados del país es un punto de partida para motivar una mayor transparencia y rendición de cuentas en el sector hospitalario nacional, bajo la premisa de que solamente se puede mejorar aquello que se puede medir y comparar. Conforme haya más información, los hospitales también podrán beneficiarse de una sana comparación y tendrán incentivos para mejorar.

Una publicación más amplia del RANKING POR REGIÓN Y ESPECIALIDAD, estará disponible en expansion.mx



RANKING
HOSPITALES

TOP
50

POSICIÓN	NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*
1	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón
2	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan
3	Centro Médico ABC Campus Santa Fe	Ciudad de México	Cuajimalpa
4	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras
5	Hospital Ángeles Lomas	Estado de México	Huixquilucan
6	Hospital Ángeles Acoxpa	Ciudad de México	Tlalpan
7	Hospital Zambrano Hellion TecSalud	Nuevo León	San Pedro Garza García
8	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey
9	Hospital San José TecSalud	Nuevo León	Monterrey
10	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey
11	Hospital Español	Ciudad de México	Miguel Hidalgo
12	Hospital Ángeles Mocel	Ciudad de México	Miguel Hidalgo
13	Hospital Ángeles Valle Oriente	Nuevo León	San Pedro Garza García
14	Hospital Ángeles del Carmen	Jalisco	Guadalajara
15	Hospital Ángeles Puebla	Puebla	Puebla
16	Hospital Ángeles Chihuahua	Chihuahua	Chihuahua
17	Hospital Aranda de la Parra	Guanajuato	León
18	Hospital H+ Querétaro	Querétaro	Querétaro
19	Hospital Ángeles León	Guanajuato	León
20	Hospital La Bene de San Luis	San Luis Potosí	San Luis Potosí
21	Hospital Médica Campestre	Guanajuato	León
22	Hospital Ángeles San Luis Potosí	San Luis Potosí	San Luis Potosí
23	Hospital Galenia	Quintana Roo	Benito Juárez/Cancún
24	Hospital Ángeles Morelia	Michoacán	Morelia
25	Hospital Ángeles Tijuana	Baja California	Tijuana
26	Hospital Ángeles de Ciudad Juárez	Chihuahua	Juárez
27	Hospital Ángeles Lindavista	Ciudad de México	Gustavo A. Madero
28	Hospital Ángeles Villahermosa	Tabasco	Centro/Villahermosa
29	Christus Muguerza Hospital Sur	Nuevo León	Monterrey
30	Hospital Fátima	Sinaloa	Ahome/Los Mochis
31	Hospitaria	Nuevo León	Escobedo
32	Hospital Ángeles Metropolitano	Ciudad de México	Cuauhtémoc
33	Hospital Ángeles Xalapa	Veracruz	Xalapa
34	Hospital Puebla	Puebla	Puebla
35	Hospital Ángeles Querétaro	Querétaro	Querétaro
36	Hospital Ángeles Clínica Londres	Ciudad de México	Cuauhtémoc
37	Hospital Ángeles México	Ciudad de México	Miguel Hidalgo
38	Sanatorio Español	Coahuila	Torreón
39	Corporativo Hospital Satélite	Estado de México	Naucalpan
40	Christus Muguerza Hospital del Parque	Chihuahua	Chihuahua
41	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey
42	Hospital Country 2000	Jalisco	Guadalajara
43	Hospital Star Médica Centro	Ciudad de México	Cuauhtémoc
44	Hospital Ángeles Torreón	Coahuila	Torreón
45	Hospital Ángeles Roma	Ciudad de México	Cuauhtémoc
46	Hospital San José de Querétaro	Querétaro	Querétaro
47	Hospital Real San José	Jalisco	Zapopan
48	Hospital de Ginecología y Obstetricia/Ginequito	Nuevo León	Monterrey
49	Hospital Star Médica Ciudad Juárez	Chihuahua	Juárez
50	Hospital Star Médica Morelia	Michoacán	Morelia

REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (20%)	TECNOLOGÍA (20%)	PROCESOS (40%)	RESULTADOS (10%)	PERCEPCIÓN (10%)
Metropolitana	100.00	50.64	98.35	100.00	96.81	77.82
Metropolitana	98.91	72.34	84.70	90.71	86.55	100.00
Metropolitana	94.24	43.64	84.67	95.63	97.66	85.77
Metropolitana	89.98	68.47	89.10	73.22	93.15	84.10
Metropolitana	86.48	45.28	96.23	84.15	96.33	38.49
Metropolitana	82.48	30.28	100.00	84.15	96.74	25.52
Norte	79.14	27.87	8778	82.84	91.51	36.40
Norte	79.08	47.79	91.37	69.73	98.41	34.31
Norte	78.39	45.20	90.55	71.37	95.19	31.80
Norte	77.95	94.86	69.37	46.99	98.47	65.69
Metropolitana	76.28	100.00	78.29	59.23	29.13	43.10
Metropolitana	74.84	22.64	73.51	82.62	94.11	36.40
Norte	74.33	30.66	79.81	79.78	95.68	12.97
Occidente	73.93	22.65	68.84	85.68	91.77	28.03
Centro	72.04	25.29	75.84	79.78	97.30	10.04
Noroeste	71.13	12.51	74.04	86.99	95.16	4.60
Occidente	70.04	13.64	8714	76.07	95.14	10.04
Centro	69.10	20.24	63.88	83.39	97.34	4.18
Occidente	69.05	16.48	66.40	82.62	94.95	11.72
Norte	66.61	11.81	71.13	79.56	95.24	2.09
Occidente	66.24	13.64	61.18	84.15	82.97	9.21
Norte	66.16	9.18	64.81	82.62	95.39	3.77
Sur	66.00	4.13	65.65	85.68	93.14	0.84
Occidente	65.83	6.77	63.49	82.62	98.38	5.44
Noroeste	65.58	11.12	66.13	79.34	95.25	5.44
Noroeste	65.50	9.67	66.66	79.89	97.58	2.09
Metropolitana	65.01	22.66	55.69	74.32	96.68	17.15
Sur	64.00	8.75	55.16	82.62	97.34	3.35
Norte	63.85	42.39	57.54	61.20	95.80	17.15
Noroeste	63.68	1.99	66.04	81.09	94.30	1.26
Norte	63.12	15.52	63.03	73.22	99.09	2.09
Metropolitana	63.09	35.37	83.15	42.19	97.73	46.86
Sur	60.90	15.46	62.89	85.79	29.32	2.51
Centro	60.73	17.72	63.03	66.67	99.14	2.93
Centro	60.49	9.61	70.09	84.15	28.13	3.77
Metropolitana	60.34	23.61	74.43	55.74	92.06	15.48
Metropolitana	59.60	33.16	32.55	71.69	100.00	2.93
Norte	58.40	19.98	58.86	64.26	86.48	8.79
Metropolitana	57.81	14.66	47.24	68.85	92.07	13.81
Noroeste	56.74	11.01	70.62	74.75	29.11	3.77
Norte	56.58	44.94	85.75	30.82	95.30	13.39
Occidente	55.24	15.84	70.60	52.24	96.43	3.77
Metropolitana	54.84	30.42	52.52	64.26	29.27	26.78
Norte	54.22	13.59	58.07	57.49	93.93	6.28
Metropolitana	53.93	12.86	49.66	78.25	29.30	3.77
Centro	52.86	12.67	90.29	39.78	94.87	0.84
Occidente	52.81	24.92	58.27	60.77	29.07	22.59
Norte	52.63	22.18	21.87	68.20	99.55	0.00
Noroeste	52.61	3.81	49.94	64.26	93.38	1.67
Occidente	52.22	7.95	39.51	64.26	95.67	8.79

*Se añade solo para los casos donde se requiere puntualizar la ciudad. Los porcentajes refieren los ponderadores de cada dominio. El puntaje general es la suma ponderada de los puntajes por dominio evaluado. Los hospitales con un puntaje de percepción son solo aquellos que fueron mencionados como los mejores del país o a nivel regional, de una lista acotada de los hospitales en la encuesta anónima a médicos especialistas certificados. Para más detalles, consulta la metodología.

► CENTRO MÉDICO ABC CAMPUS OBSERVATORIO

“SOY UN CRÍTICO DEL SISTEMA PRIVADO DE SALUD”

Alejandro Alfonso, director general del ABC, aboga por un modelo centrado en el paciente, algo que aun no sucede en México.

POR: Eladio González

Cuando en marzo se declaró la alerta sanitaria, se tomó una decisión que marcaría un nuevo hito en la historia del ABC. El patronato, que rige el hospital desde 1941, aprobó invertir 100 millones de pesos para habilitar camas de terapia intensiva y hospitalización para atender el covid-19. Lo hicieron por sus pacientes habituales y por aquellos que eran remitidos por el gobierno. Así se convirtió en el primer hospital privado en colocarse en la línea de fuego frente a la pandemia. El sentido nunca fue económico, algo que representa la esencia y la ‘ventaja’ de este hospital: ser una institución de asistencia privada sin fines de lucro. Alejandro Alfonso, su director general, explica todo aquello que debería cambiar en nuestro modelo.

EXPANSIÓN: ¿Cuál es tu opinión sobre el sistema privado de salud en México?

ALEJANDRO ALFONSO: A pesar de llevar 22 años en el ABC, soy un crítico del sistema privado de salud, que tiene varios problemas graves, como la falta de información o el acceso y el financiamiento. Eso viene de una relación asimétrica médico-paciente-hospital. Es un modelo altamente individualista que se vuelve muy injusto con el vulnerable. Los incentivos económicos y profesionales están alineados en toda la cadena de valor de una forma tal, que el paciente es un medio y no un fin: necesitamos a gente enferma para que todo esto funcione, en lugar de poner al paciente en el centro de todas nuestras decisiones. Pero no vamos a perder el tiempo tratando de encontrar un culpable, porque no existe como tal. Es un modelo Fee For Service, en el que los proveedores de servicios hacemos algo y alguien más lo paga. El resultado puede ser mejor o peor, pero mientras lo sigamos haciendo, nos siguen pagando.

E: ¿Eso favorece que haya abusos al sistema, en dónde pierde el paciente?

AA: No es un modelo adecuado porque todo el riesgo lo asume el pagador y es una actividad sujeta a errores. Si llevas tu coche averiado al taller y después sigue fallando, no debes pagar de nuevo por esa reparación. En salud no funciona así, porque no siempre queda claro el resultado óptimo. El *outcome* clínico se deja a interpretación del paciente. Si después de una cirugía tienes algún problema y hay que



“

HAY CAPACIDAD INSTALADA OCIOSA EN LOS HOSPITALES PRIVADOS QUE PODRÍA USARSE PARA ATENDER LAS LISTAS DE ESPERA DE LOS HOSPITALES PÚBLICOS.

Alejandro Alfonso,
director general del ABC.

”

POSICIÓN TOP 50

Nº 1 REGIÓN METROPOLITANA

PUNTAJE GENERAL

100.0

MEJOR EVALUACIÓN:

PROCESOS /
100.0 PTS.

ESPECIALIDADES EN #1

- CARDIOLOGÍA Y CIRUGÍA DEL CORAZÓN: 100.0 PTS.
- MEDICINA CRÍTICA Y URGENCIAS: 100.0 PTS.

repetir el procedimiento, te lo vuelven a cobrar. Y lo paga el individuo o la aseguradora. Los seguros de gastos médicos cada día tienen que cubrir más necesidades de una población que requiere atención de enfermedades que antes no se trataban y que, además, son crónicas. Entonces, todos los costos adicionales, la siniestralidad, repercute vía primas y al subir esta, hay menos gente que pueda pagarla. Si menos personas pueden acceder a los hospitales, porque no tienen un sistema de financiamiento, nuestros costos fijos, que son muy altos, se distribuyen en menos pacientes. Eso hace que vuelva a subir el costo de atención. Cuando eso pasa, las primas de los seguros vuelven a subir y menos gente se asegura. Es un círculo vicioso.

E: ¿De qué manera favorece este modelo de salud privada el individualismo?

AA: El problema es que no premia la práctica grupal. No hay un mecanismo para que aquellos centros hospitalarios organizados por prácticas médicas grupales, multidisciplinarias, con protocolos de atención, guías clínicas, trazabilidad y medición de resultados clínicos, tengan un pago distinto a otros. Como no se premia algo que es mucho más complejo, pues no sucede. Si hubiera incentivos claros –habría que crearlos– que premiaran la mejor medicina, entendida como *outcome* clínico dividido por costo, para ver quién es más eficiente, entonces se fomentaría este tipo de prácticas. En el ABC, desde 2006, tenemos prácticas médicas grupales. Además, tenemos una ventaja porque somos una institución de asistencia privada sin fines de lucro.

E: ¿Cómo se explica que tengan algunos de los costos más elevados del país?

AA: Cierta medicina es cara en todo el mundo. Los que hayan pagado una cirugía en Estados Unidos lo saben. Nosotros usamos esos remanentes para atender a la población vulnerable que no tiene acceso a los tratamientos de alta especialidad, sin costo alguno, gracias a los que pagan por nuestra atención.



OPERACIÓN. Los mayores costos fijos en los hospitales son la nómina y la depreciación del equipo. "Son los costos con los que convives toda la vida", dice Alejandro Alfonso.

A diferencia de industrias como las telecom, cuyos adelantos tecnológicos se vuelven más asequibles con el tiempo, en medicina, esos adelantos tienden a enfocarse en una población cada vez más reducida. Entonces, el costo marginal de atender a un paciente más es mayor al beneficio marginal y eso genera inflación. En todo el mundo, la inflación médica es mayor a la general. En el ABC, nuestra tendencia ha sido hacia la alta especialidad: cáncer, trasplantes, cardiología, neurología, ortopedia... que son más caros. Pero la cirugía de vesícula no es más cara en el ABC que en otros lugares.

E: ¿Cómo transitar a un modelo más adecuado?

AA: Hay una solución: el pagador quisiera pasar de Fee For Service a capitación, que es un modelo según el cual se paga una tarifa fija por paciente internado por día, le hagas lo que le hagas. En el medio, porque eso son los dos extremos, hay algo que se llama Value Base Care, que es un modelo centrado en el paciente, y da mayor valor por peso gastado. Ahí es hacia donde tendríamos que estar trabajando todos.

E: ¿Influye en eso un sistema de salud público?

AA: Hay hospitales públicos cuyo problema es que están saturados. Los hospitales de concentración en este país siempre han dependido del gobierno para seguir operando en lugar de ser más eficientes. En el sector privado o generas o das al traste con la operación. Hay procedimientos muy eficientes, como vesículas o hernias, ya que operas hoy y el paciente sale mañana. Desde el punto de vista de eficiencia administrativa es positivo, pues mientras más veces uses tu activo, mejor. Hay capacidad instalada ociosa en los hospitales privados que podría usarse para atender las listas de espera de los públicos. ¿Por qué no ponernos de acuerdo y atender, a un precio descontado, a pacientes que no se están atendiendo en la sanidad pública? Eso lo hizo el ABC por años, ahora este gobierno lo ve distinto. Ya que tenemos la capacidad instalada, usémosla.

► MÉDICA SUR

CON BUENAS DEFENSAS

Médica Sur tuvo un inicio de año complicado, con una caída en las hospitalizaciones. Pero la organización reaccionó para enfrentar la crisis.

POR: Puri Lucena

La fila parece la de un *Drive Thru* de un restaurante de comida rápida y, sin embargo, al llegar al mostrador y bajar la ventanilla, el conductor o el pasajero del vehículo no tiene que decidir un menú, sino someterse a una prueba de la que desea un resultado negativo.

En un año en el que muchos han aprendido sobre una prueba PCR –el test que le permite a una persona saber si tiene el coronavirus que provoca el covid-19–, el sector sanitario ha vivido situaciones únicas. Y ha reaccionado ante ellas.

Médica Sur, por ejemplo, desarrolló el modelo autoexpres: el paciente llega en coche, se somete a la prueba PCR y se va. Sin bajar del auto.

Por estas particulares ventanillas pasan entre 400 y 500 vehículos al día, una tercera parte de las 1,500 PCR que realiza la institución sanitaria entre su red de laboratorios y su hospital, ubicado en la zona sur de la Ciudad de México.

Al igual que al resto de hospitales públicos y privados del mundo, la pandemia trastocó sus planes. El único hospital mexicano que cotiza en el mercado bursátil realizó una reconversión y adecuación de sus instalaciones para que dos de sus ocho pisos estuvieran destinados a pacientes covid, mientras el resto se mantenía para los servicios adicionales.

Los protocolos de protección y prevención que pusieron en marcha, explica Juan Carlos Grier, director general de Médica Sur, han permitido tener un índice de contagio entre su personal sanitario por debajo del 1% y mantener el de mortandad de sus pacientes en un dígito.

Son datos importantes. Y no solo en una situación de pandemia.

Desde su salida al mercado bursátil, en marzo de 1994, el hospital reporta sus indicadores clínicos. “Somos el único hospital en México que lo hace. Es la manera en la que podemos decir al paciente, a los médicos y al público en general cómo son los indicadores que tenemos. Eso da información sobre la experiencia del paciente, el nivel de satisfacción o indicadores como mortandad, de reincidencia, de infecciones...”, explica el director del centro médico de alta especialidad.

“Esto es importante porque hoy un paciente entra a un hospital porque se lo recomendaron o porque tiene una buena imagen de él, pero no tiene un dato duro, un fundamento de por qué escogerlo, en la mayoría de las veces. Es fundamental para que el paciente tenga una toma de decisión educada”, añade.

La respuesta de Médica Sur a la crisis de covid-19 le permitió incrementar sus ingresos en el acumulado de enero a septiembre 7.9% con respecto al mismo periodo de 2019, y registrar ingresos de 2,999 millones de pesos.

A ello ha contribuido decisiones tomadas con anterioridad, como el cambio de estrategia que el centro realizó hace cuatro años, cuando decidió que estaría en todas las aseguradoras en el rango medio, lo que permite que los pacientes tengan costos más asequibles.

“En ese rango hay un mayor volumen de pacientes y parte de la estrategia es esa: movernos a la mitad para tener un costo justo y una mayor población de pacientes a la que podemos alcanzar”, explica el director del centro médico.

El hospital también es, junto al ABC, el único que tiene la certificación de la Joint Commission International (JCI), una organización acreditadora estadounidense, una de las principales del mundo, que se centra en la mejora continua y en el enfoque en el paciente.

HACIA EL FUTURO

Los primeros días de marzo, “se juntó lo peor de los dos mundos”. Había muy poca información sobre el coronavirus, su duración o agresividad. “Todo el mundo hablaba de que iba a durar uno o dos meses, y lo que pasó en ese momento es que los pacientes dejaron de acudir al hospital. Eso hizo que en marzo, abril y mayo tuviéramos ocupaciones bajas”, dice Grier.

En ese lapso, donde tampoco había muchos pacientes covid, fue aprovechado para reconvertir las instalaciones del hospital. Además, la pandemia, como en otros sectores, obligó a Médica Sur a adelantar planes de digitalización, como el lanzamiento de su plataforma de telemedicina para aquellos servicios que lo permiten. “Estaba en los planes, pero fue el

POSICIÓN TOP 50

Nº 2 REGIÓN METROPOLITANA

PUNTAJE GENERAL

98.9 pts.

MEJOR EVALUACIÓN:

PERCEPCIÓN / 100.00 PTS.

ESPECIALIDADES EN #1

- ENDOCRINOLOGÍA: 100.00 PTS.
- GASTROENTEROLOGÍA Y CIRUGÍA GÁSTRICA: 97 PTS.
- NEFROLOGÍA: 90.1 PTS.
- NEUMOLOGÍA: 87.3 PTS.
- NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA: 95.1 PTS.
- ONCOLOGÍA: 90.4 PTS.

pretexto perfecto para acelerar el proceso de lanzamiento”.

Estos movimientos modificaron el plan de inversión porque la organización tuvo que destinar recursos a temas no contemplados, como la reconversión del hospital, que además forma parte del convenio con el gobierno, primero para pacientes no covid y desde diciembre, también para aquellos con coronavirus.

Esto obligó a frenar planes como el crecimiento de su red de laboratorios, que hoy está formada por 120 sucursales entre las marcas Médica Sur, Laboratorio Médico Polanco y Laboratorios Ruiz.

La organización planeaba sumar 20 más, que irán retomando este año, aunque con un número aún no definido. Tampoco está definida la ubicación, pero, a medio plazo, la estrategia también pasa por la expansión hospitalaria y contar con un nuevo campus en la Ciudad de México. “Hay mucho por ofrecer en la parte de capacidad en la ciudad”, señala el directivo.

“

HOY, UN PACIENTE ENTRA A UN HOSPITAL PORQUE SE LO RECOMENDARON O TIENE UNA BUENA IMAGEN DE ÉL, PERO NO TIENE UN DATO DURO, UN FUNDAMENTO DE POR QUÉ ESCOGERLO, EN LA MAYORÍA DE LAS VECES.

Juan Carlos Grieria,
director general de Médica Sur.

”



FOTO: JEAN PAUL BERGERAULT

 **Schleuniger**



CrimpCenter 64 SP

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

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

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

Wire Solutions for a Connected World



schleuniger.com

To Be Precise.



RANKING HOSPITALES REGIONALES

NORTE

POSICIÓN	NOMBRE	ESTADO
1	Hospital Zambrano Hellion TecSalud	Nuevo León
2	Doctors Hospital	Nuevo León
3	Hospital San José TecSalud	Nuevo León
4	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León
5	Hospital Ángeles Valle Oriente	Nuevo León
6	Hospital La Bene de San Luis	San Luis Potosí
7	Hospital Ángeles San Luis Potosí	San Luis Potosí
8	Christus Muguerza Hospital Sur	Nuevo León
9	Hospitaria	Nuevo León
10	Sanatorio Español	Coahuila
11	OCA Hospital	Nuevo León
12	Hospital Ángeles Torreón	Coahuila
13	Hospital de Ginecología y Obstetricia/Ginequito	Nuevo León
14	Christus Muguerza Hospital Conchita	Nuevo León
15	Hospital Cernain Tampico	Tamaulipas

OCCIDENTE

POSICIÓN	NOMBRE	ESTADO
1	Hospital Ángeles del Carmen	Jalisco
2	Hospital Aranda de la Parra	Guanajuato
3	Hospital Ángeles León	Guanajuato
4	Hospital Médica Campestre	Guanajuato
5	Hospital Ángeles Morelia	Michoacán
6	Hospital Country 2000	Jalisco
7	Hospital Real San José	Jalisco
8	Hospital Star Médica Morelia	Michoacán
9	Hospital MAC Irapuato	Guanajuato
10	Hospital México Americano Guadalajara	Jalisco
11	Centro Médico Puerta de Hierro Colima	Colima
12	Sanatorio La Luz	Michoacán
13	Hospital MAC Celaya	Guanajuato
14	Hospital San Javier Guadalajara	Jalisco
15	Hospital Santa María Chapalita	Jalisco

SUR

POSICIÓN	NOMBRE	ESTADO
1	Hospital Galenia	Quintana Roo
2	Hospital Ángeles Villahermosa	Tabasco
3	Hospital Ángeles Xalapa	Veracruz
4	Hospital D'María	Veracruz
5	Clínica Costamed Playa del Carmen	Quintana Roo
6	Hospital Español de Veracruz	Veracruz
7	Hospital Center Vista Hermosa	Morelos
8	Hospital Star Médica Mérida	Yucatán
9	Centro Médico de Cozumel	Quintana Roo
10	Hospital Henri Dunant	Morelos
11	Centro Médico Regional	Veracruz
12	Hospital Amerimed Cancún	Quintana Roo
13	Hospital Covadonga Orizaba	Veracruz
14	Hospital Covadonga Córdoba	Veracruz
15	Hospital Millenium	Veracruz

MUNICIPIO/CIUDAD*	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (20%)	TECNOLOGÍA (20%)	PROCESOS (40%)	RESULTADOS (10%)	PERCEPCIÓN (10%)
San Pedro Garza García	79.14	27.87	87.78	82.84	91.51	36.40
Monterrey	79.08	47.79	91.37	69.73	98.41	34.31
Monterrey	78.39	45.20	90.55	71.37	95.19	31.80
Monterrey	77.95	94.86	69.37	46.99	98.47	65.69
San Pedro Garza García	74.33	30.66	79.81	79.78	95.68	12.97
San Luis Potosí	66.61	11.81	71.13	79.56	95.24	2.09
San Luis Potosí	66.16	9.18	64.81	82.62	95.39	3.77
Monterrey	63.85	42.39	57.54	61.20	95.80	17.15
General Escobedo	63.12	15.52	63.03	73.22	99.09	2.09
Torreón	58.40	19.98	58.86	64.26	86.48	8.79
Monterrey	56.58	44.94	85.75	30.82	95.30	13.39
Torreón	54.22	13.59	58.07	57.49	93.93	6.28
Monterrey	52.63	22.18	21.87	68.20	99.55	0.00
Monterrey	49.00	44.94	33.36	42.08	98.93	4.60
Tampico	46.39	3.76	34.46	74.54	29.37	1.67

MUNICIPIO/CIUDAD*	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (20%)	TECNOLOGÍA (20%)	PROCESOS (40%)	RESULTADOS (10%)	PERCEPCIÓN (10%)
Guadalajara	73.93	22.65	68.84	85.68	91.77	28.03
León	70.04	13.64	87.14	76.07	95.14	10.04
León	69.05	16.48	66.40	82.62	94.95	11.72
León	66.24	13.64	61.18	84.15	82.97	9.21
Morelia	65.83	6.77	63.49	82.62	98.38	5.44
Guadalajara	55.24	15.84	70.60	52.24	96.43	3.77
Zapopan	52.81	24.92	58.27	60.77	29.07	22.59
Morelia	52.22	7.95	39.51	64.26	95.67	8.79
Irapuato	50.80	5.53	58.45	56.83	87.47	0.84
Guadalajara	50.09	14.50	69.83	57.81	28.76	8.37
Colima	47.49	2.95	11.30	73.11	92.29	2.51
Morelia	43.58	5.32	13.68	78.03	29.75	1.67
Celaya	39.76	3.76	0.00	61.42	95.30	0.00
Guadalajara	38.28	23.73	61.18	28.09	27.62	24.27
Zapopan	37.67	19.49	17.11	54.64	28.00	10.04

MUNICIPIO/CIUDAD*	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (20%)	TECNOLOGÍA (20%)	PROCESOS (40%)	RESULTADOS (10%)	PERCEPCIÓN (10%)
Benito Juárez/Cancún	66.00	4.13	65.65	85.68	93.14	0.84
Centro/Villahermosa	64.00	8.75	55.16	82.62	97.34	3.35
Xalapa	60.90	15.46	62.89	85.79	29.32	2.51
Veracruz	50.10	1.88	33.08	72.13	76.74	2.93
Solidaridad/Playa del Carmen	45.94	2.20	63.07	63.83	15.07	0.00
Veracruz	45.35	5.37	65.32	40.00	85.54	8.79
Cuernavaca	44.64	2.68	40.34	68.20	29.68	1.67
Mérida	43.83	13.59	0.00	64.26	92.77	7.11
Cozumel	42.90	2.15	54.22	42.84	90.07	0.42
Cuernavaca	40.30	1.88	0.00	62.73	96.46	2.09
Tierra Blanca	38.06	0.00	0.00	59.67	94.99	0.00
Benito Juárez/Cancún	37.30	2.31	18.37	67.10	15.07	1.67
Orizaba	35.86	0.05	3.63	53.77	91.92	0.00
Córdoba	34.95	0.00	0.00	52.24	95.81	1.67
Boca del Río	33.43	2.15	10.44	59.23	29.54	1.26



RANKING HOSPITALES REGIONALES

NOROESTE

POSICIÓN	NOMBRE	ESTADO
1	Hospital Ángeles Chihuahua	Chihuahua
2	Hospital Ángeles Tijuana	Baja California
3	Hospital Ángeles de Ciudad Juárez	Chihuahua
4	Hospital Fátima	Sinaloa
5	Christus Muguerza Hospital del Parque	Chihuahua
6	Hospital Star Médica Ciudad Juárez	Chihuahua
7	Hospital Poliplaza Médica	Chihuahua
8	Hospital Ángeles Culiacán	Sinaloa
9	Hospital Star Médica Chihuahua	Chihuahua
10	Hospital H+ Los Cabos	Baja California Sur
11	Hospital Sharp Mazatlán	Sinaloa
12	Centro Médico de Especialidades de Juárez	Chihuahua
13	Hospital CIMA Hermosillo	Sonora
14	Centro Médico Excel	Baja California
15	Clínica del Noroeste	Sonora

METROPOLITANA

POSICIÓN	NOMBRE	ESTADO
1	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México
2	Médica Sur	Ciudad de México
3	Centro Médico ABC Campus Santa Fe	Ciudad de México
4	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México
5	Hospital Ángeles Lomas	Estado de México
6	Hospital Ángeles Acoxa	Ciudad de México
7	Hospital Español	Ciudad de México
8	Hospital Ángeles Mocol	Ciudad de México
9	Hospital Ángeles Lindavista	Ciudad de México
10	Hospital Ángeles Metropolitano	Ciudad de México
11	Hospital Ángeles Clínica Londres	Ciudad de México
12	Hospital Ángeles México	Ciudad de México
13	Corporativo Hospital Satélite	Estado de México
14	Hospital Star Médica Centro	Ciudad de México
15	Hospital Ángeles Roma	Ciudad de México

CENTRO

POSICIÓN	NOMBRE	ESTADO
1	Hospital Ángeles Puebla	Puebla
2	Hospital H+ Querétaro	Querétaro
3	Hospital Puebla	Puebla
4	Hospital Ángeles Querétaro	Querétaro
5	Hospital San José de Querétaro	Querétaro
6	Hospital Star Médica Querétaro	Querétaro
7	Hospital MAC Puebla	Puebla
8	Christus Muguerza Hospital Betania	Puebla
9	Hospital Infantil Teletón de Oncología	Querétaro
10	Christus Muguerza Hospital UPAEP	Puebla
11	Hospital Intermédica	Hidalgo
12	Hospital Santa Rosa de Viterbo	Querétaro
13	Hospital Beneficencia Española de Puebla	Puebla
14	Hospital San José de San Juan del Río	Querétaro
15	Cruz Roja Delegación Puebla	Puebla

MUNICIPIO/CIUDAD*	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (20%)	TECNOLOGÍA (20%)	PROCESOS (40%)	RESULTADOS (10%)	PERCEPCIÓN (10%)
Chihuahua	71.13	12.51	74.04	86.99	95.16	4.60
Tijuana	65.58	11.12	66.13	79.34	95.25	5.44
Juárez	65.50	9.67	66.66	79.89	97.58	2.09
Ahome/Los Mochis	63.68	1.99	66.04	81.09	94.30	1.26
Chihuahua	56.74	11.01	70.62	74.75	29.11	3.77
Juárez	52.61	3.81	49.94	64.26	93.38	1.67
Juárez	49.64	5.32	37.86	64.48	88.78	0.84
Culiacán	44.51	7.03	43.80	46.56	96.89	4.18
Chihuahua	41.27	3.11	0.00	64.26	95.06	3.35
Los Cabos/San José del Cabo	41.07	6.39	43.14	60.98	15.07	0.84
Mazatlán	40.57	0.64	23.72	68.63	29.66	2.09
Juárez	39.89	5.75	43.34	37.81	96.65	2.51
Hermosillo	35.42	9.24	0.00	64.04	29.25	6.69
Tijuana	33.59	4.35	20.55	53.11	29.74	2.09
Hermosillo	29.73	6.18	0.00	43.72	71.07	2.51

MUNICIPIO/CIUDAD*	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (20%)	TECNOLOGÍA (20%)	PROCESOS (40%)	RESULTADOS (10%)	PERCEPCIÓN (10%)
Álvaro Obregón	100.00	50.64	98.35	100.00	96.81	77.82
Tlalpan	98.91	72.34	84.70	90.71	86.55	100.00
Cuajimalpa	94.24	43.64	84.67	95.63	97.66	85.77
La Magdalena Contreras	89.98	68.47	89.10	73.22	93.15	84.10
Huixquilucan	86.48	45.28	96.23	84.15	96.33	38.49
Tlalpan	82.48	30.28	100.00	84.15	96.74	25.52
Miguel Hidalgo	76.28	100.00	78.29	59.23	29.13	43.10
Miguel Hidalgo	74.84	22.64	73.51	82.62	94.11	36.40
Gustavo A. Madero	65.01	22.66	55.69	74.32	96.68	17.15
Cuauhtémoc	63.09	35.37	83.15	42.19	97.73	46.86
Cuauhtémoc	60.34	23.61	74.43	55.74	92.06	15.48
Miguel Hidalgo	59.60	33.16	32.55	71.69	100.00	2.93
Naucalpan	57.81	14.66	47.24	68.85	92.07	13.81
Cuauhtémoc	54.84	30.42	52.52	64.26	29.27	26.78
Cuauhtémoc	53.93	12.86	49.66	78.25	29.30	3.77

MUNICIPIO/CIUDAD*	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (20%)	TECNOLOGÍA (20%)	PROCESOS (40%)	RESULTADOS (10%)	PERCEPCIÓN (10%)
Puebla	72.04	25.29	75.84	79.78	97.30	10.04
Querétaro	69.10	20.24	63.88	83.39	97.34	4.18
Puebla	60.73	17.72	63.03	66.67	99.14	2.93
Querétaro	60.49	9.61	70.09	84.15	28.13	3.77
Querétaro	52.86	12.67	90.29	39.78	94.87	0.84
Querétaro	48.97	13.10	69.04	57.70	29.66	2.51
San Andrés Cholula	47.06	6.87	50.61	50.05	85.39	10.46
Puebla	46.13	9.45	15.53	62.51	98.32	5.44
Querétaro/Rancho Menchaca	39.01	0.00	6.47	61.42	83.19	0.00
Puebla	30.69	8.40	0.99	54.64	28.53	3.35
Pachuca de Soto	30.35	1.34	23.39	46.67	29.52	0.00
Querétaro	25.47	2.74	0.00	47.21	29.30	0.00
Puebla	23.31	8.97	0.00	20.33	97.14	8.37
San Juan del Río	20.65	0.16	13.79	31.04	29.09	0.00
Puebla	15.91	0.00	0.00	27.76	29.02	0.00

*Se añade solo para los casos donde se requiere puntualizar la ciudad. Los porcentajes refieren los ponderadores de cada dominio. El puntaje general es la suma ponderada de los puntajes por dominio evaluado. Los hospitales con un puntaje de percepción son solo aquellos que fueron mencionados como los mejores del país o a nivel regional, de una lista acotada de los hospitales en la encuesta anónima a médicos especialistas certificados. Para más detalles, ve la metodología. Para el desglose de estados por región, consulta expansion.mx

► HOSPITAL GALENIA / QUINTANA ROO

LA PLUSVALÍA DEL EXTERIOR

Estar en el destino turístico de talla internacional ha impulsado el crecimiento del Hospital Galenia y lo ha obligado a invertir en tecnología y a cuidar los estándares de calidad.

POR: Dainzú Patiño



“**LAS PERSONAS LOCALES SON LA BASE DE NUESTROS PACIENTES; SOLO 20% ES POR TURISMO MÉDICO, PERO ESTE GENERA 40% DE LA FACTURACIÓN DEL HOSPITAL.**

Eduardo Loya,
director general del Hospital Galenia.

Hace 15 años, Cancún quedó bajo el agua. El paso del huracán Wilma, de categoría 5, cambió, de golpe, la imagen del destino turístico y la vida de las 150,000 personas que, hasta ese entonces, habitaban ahí. Era la cereza de un pastel de piedras en el camino que terminó por aplazar la apertura del Hospital Galenia, según recuerda su director general, Eduardo Loya Cortés. “Se tenía planeada la apertura para diciembre de 2005, pero el huracán Wilma arrasó en octubre de ese año”, menciona.

Recuerda que, en esos años, Cancún era una ciudad con carencias que se hicieron más notorias conforme avanzaba el desarrollo turístico y hotelero mientras las infraestructuras médica y educativa se rezagaban. Eso motivó a Loya y a un grupo de inversionistas a crear el Hospital Galenia.

Finalmente, abrió en marzo de 2006, con 60 trabajadores y apenas 10 camas. Desde entonces, la estrategia ha estado apalancada en dos vertientes: la tecnología y el turismo médico que propiciaron el aeropuerto y la llegada de viajeros internacionales.

“Nuestra atención al paciente hace la diferencia: desde encontrarlos en el aeropuerto, diseñarles su agenda, acompañarlos en todo momento. Nuestra tecnología es punta de lanza en el sureste mexicano”, enfatiza Loya.

Abrió como un hospital general con gran tecnología y encaminado a atender a las personas de la localidad. Actualmente, la ciudad de Cancún tiene unos 900,000 habitantes y el hospital, 340 colaboradores y 55 cuartos.

El directivo atribuye el crecimiento del nosocomio a la vocación en la seguridad y atención al paciente, la tecnología médica y las certificaciones hospitalarias, que dan mayor atractivo para las personas provenientes de Estados Unidos y Canadá que viajan, específicamente, para un tratamiento o una cirugía, “y no por vacaciones o por emergencias durante el viaje”.

“Tenemos una ubicación en un destino de fama mundial y un aeropuerto internacional cerca, se ofrece la misma tecnología que se tiene en su lugar de origen, pero a mitad de precio”, detalla Loya.

De acuerdo con el directivo, el hospital es el único en México que tiene tres certificaciones hospitalarias: la primera, del Consejo de Salubridad General, la segunda, de la Joint Commission International de Estados Unidos –la más importante del mundo–, y la Accreditation Canada. De los 3,000 hospitales que hay en el país, dice, 110 tienen la del consejo, seis, la de Estados Unidos y dos, la de Canadá. “Sin duda, nos dan una ventaja competitiva porque tenemos guías clínicas, que es el resumen de las mejores prácticas en los lugares donde se práctica la mejor medicina”, resalta.

UN HOSPITAL RESILIENTE

Como hace 15 años con el huracán Wilma, ahora una piedra se cruza en el avance de Galenia: la pandemia de covid-19. “No hemos tenido turismo de salud, ahora, los hoteles, con los que tenemos acuerdo para atención de sus pacientes, están al 50% de su capacidad”, comparte el médico ginecobstetra originario de Veracruz.

La pandemia también retrasó la construcción planeada para este año y la apertura de un hospital en Playa del Carmen, con 25 camas; pero, a cambio, ha generado una serie de procesos para la atención a personas con covid-19, además de protocolos para la desinfección que ya permanecerán en el hospital.

Una vez que la contingencia sanitaria dé tregua, los proyectos se retomarán con un énfasis en la diversificación de áreas, incluyendo la primera piedra de un Hospital Galenia en Los Cabos, Baja California Sur, para la segunda parte de 2021.

POSICIÓN TOP 50
Nº 23 REGIÓN SUR

PUNTAJE EN GENERAL

66 pts.

MEJOR EVALUACIÓN:

RESULTADOS
/ 93.1 PTS.

FOTO: JERRY CARLON



RANKING HOSPITALES • ESPECIALIDADES

CARDIOLOGÍA Y CIRUGÍA DEL CORAZÓN		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (45%)	TECNOLOGÍA (55%)
	1	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	Metropolitana	100.00	100.00	100.00
	2	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	84.77	75.10	92.68
	3	Hospital Español	Ciudad de México	Miguel Hidalgo	Metropolitana	79.03	68.31	87.80
	4	Centro Médico ABC Campus Santa Fe	Ciudad de México	Cuajimalpa	Metropolitana	74.44	58.10	87.80
	5	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras	Metropolitana	70.26	45.83	90.24
	6	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	66.76	26.13	100.00
	7	Hospital Ángeles Lomas	Estado de México	Huixquilucan	Metropolitana	65.71	23.79	100.00
	8	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	63.45	27.72	92.68
	9	Hospital Ángeles Acoxa	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	62.46	16.58	100.00
	10	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	Norte	62.17	51.70	70.73



CIRUGÍA PLÁSTICA Y RECONSTRUCTIVA		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (75%)	TECNOLOGÍA (25%)
	1	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	Norte	100.00	100.00	100.00
	2	Centro Médico ABC Campus Santa Fe	Ciudad de México	Cuajimalpa	Metropolitana	80.12	73.49	100.00
	3	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras	Metropolitana	78.81	71.75	100.00
	4	Hospital Ángeles Lomas	Estado de México	Huixquilucan	Metropolitana	78.73	71.64	100.00
	5	Christus Muguerza Hospital Sur	Nuevo León	Monterrey	Norte	69.03	58.71	100.00
	6	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	63.79	51.72	100.00
	7	Hospital San José TecSalud	Nuevo León	Monterrey	Norte	61.75	49.00	100.00
	8	Hospital Español	Ciudad de México	Miguel Hidalgo	Metropolitana	57.66	43.55	100.00
	8	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	57.66	43.55	100.00
	10	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	Metropolitana	55.62	40.83	100.00



ENDOCRINOLOGÍA		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (50%)	TECNOLOGÍA (50%)
	1	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	100.0	100.0	100.0
	2	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	Metropolitana	80.76	61.51	100.0
	3	Hospital Ángeles Acoxa	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	70.63	41.26	100.0
	4	Hospital Ángeles Lomas	Estado de México	Huixquilucan	Metropolitana	63.96	27.92	100.0
	5	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	61.32	22.65	100.0
	6	Hospital Aranda de la Parra	Guanajuato	León	Occidente	59.05	18.10	100.0
	7	Centro Médico ABC Campus Santa Fe	Ciudad de México	Cuajimalpa	Metropolitana	57.82	24.74	90.91
	8	Hospital Ángeles Lindavista	Ciudad de México	Gustavo A. Madero	Metropolitana	54.73	45.82	63.64
	9	Hospital San José TecSalud	Nuevo León	Monterrey	Norte	54.50	18.10	90.91
	9	Hospital Zambrano Hellion TecSalud	Nuevo León	San Pedro Garza García	Norte	54.50	18.10	90.91

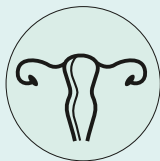


GASTROENTEROLOGÍA Y CIRUGÍA GÁSTRICA		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (45%)	TECNOLOGÍA (55%)
	1	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	97.03	100.00	94.59
	2	Hospital Español	Ciudad de México	Miguel Hidalgo	Metropolitana	84.35	81.73	86.49
	3	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras	Metropolitana	82.71	74.79	89.19
	4	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	Metropolitana	82.05	66.72	94.59
	5	Hospital Ángeles Acoxa	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	77.43	56.45	94.59
	6	Hospital Ángeles Lomas	Estado de México	Huixquilucan	Metropolitana	71.60	43.50	94.59
	7	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	70.36	34.14	100.00
	8	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	70.36	34.14	100.00
	9	Hospital San José TecSalud	Nuevo León	Monterrey	Norte	69.91	43.05	91.89
	10	Hospital Ángeles Metropolitano	Ciudad de México	Cuauhtémoc	Metropolitana	68.22	49.20	83.78





RANKING HOSPITALES • ESPECIALIDADES



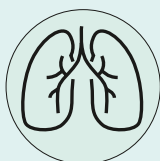
GINECOLOGÍA Y OBSTETRICIA		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (55%)	TECNOLOGÍA (45%)
	1	Hospital Español	Ciudad de México	Miguel Hidalgo	Metropolitana	93.94	100.00	86.54
	2	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	Norte	60.23	46.58	76.92
	3	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	57.97	31.44	90.38
	4	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	55.23	18.60	100.00
	5	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras	Metropolitana	53.59	31.35	80.77
	6	Hospital Ángeles Valle Oriente	Nuevo León	San Pedro Garza García	Norte	51.24	19.22	90.38
	7	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	50.56	17.97	90.38
	8	Hospital Ángeles Lomas	Estado de México	Huixquilucan	Metropolitana	49.87	16.72	90.38
	9	Centro Médico ABC Campus Santa Fe	Ciudad de México	Cuajimalpa	Metropolitana	48.97	18.23	86.54
	10	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	Metropolitana	48.27	9.87	95.19



MEDICINA CRÍTICA Y URGENCIAS		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (45%)	TECNOLOGÍA (55%)
	1	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	Metropolitana	100.00	100.00	100.00
	2	Centro Médico ABC Campus Santa Fe	Ciudad de México	Cuajimalpa	Metropolitana	90.00	95.23	85.71
	3	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	Norte	87.67	90.06	85.71
	4	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	74.46	43.23	100.00
	5	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	72.51	38.90	100.00
	6	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras	Metropolitana	70.20	33.79	100.00
	7	Hospital Ángeles Acoxa	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	68.96	31.02	100.00
	8	Hospital H+ Querétaro	Querétaro	Querétaro/Santiago de Querétaro	Centro	68.58	38.90	92.86
	9	Christus Muguerza Hospital del Parque	Chihuahua	Chihuahua	Noroeste	68.55	47.57	85.71
	10	Hospital Español	Ciudad de México	Miguel Hidalgo	Metropolitana	67.48	45.20	85.71



NEFROLOGÍA		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (45%)	TECNOLOGÍA (55%)
	1	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	90.15	88.60	91.43
	2	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	Norte	85.86	100.00	74.29
	3	Hospital San José TecSalud	Nuevo León	Monterrey	Norte	84.84	76.78	91.43
	4	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	81.58	59.06	100.00
	5	Hospital Ángeles Lomas	Estado de México	Huixquilucan	Metropolitana	80.37	66.85	91.43
	6	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	Metropolitana	76.86	59.06	91.43
	7	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	76.26	47.25	100.00
	8	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras	Metropolitana	73.11	61.19	82.86
	9	Hospital Ángeles Acoxa	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	72.03	48.32	91.43
	10	Hospital Ángeles Valle Oriente	Nuevo León	San Pedro Garza García	Norte	63.58	29.53	91.43

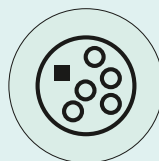


NEUMOLOGÍA		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (45%)	TECNOLOGÍA (55%)
	1	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	87.35	88.42	86.49
	2	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	Norte	82.91	100.00	68.92
	3	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras	Metropolitana	82.39	74.08	89.19
	4	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	Metropolitana	78.76	54.45	98.65
	5	Hospital San Ángel Inn Universidad	Ciudad de México	Benito Juárez	Metropolitana	75.57	70.49	79.73
	6	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	75.43	45.40	100.00
	7	Hospital Ángeles Acoxa	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	69.85	34.65	98.65
	8	Hospital Español	Ciudad de México	Miguel Hidalgo	Metropolitana	67.00	38.23	90.54
	9	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	63.90	34.65	87.84
	10	Hospital Ángeles Metropolitano	Ciudad de México	Cuauhtémoc	Metropolitana	63.67	48.99	75.68

NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (40%)	TECNOLOGÍA (60%)
	1	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	95.12	100.00	91.86
	2	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras	Metropolitana	87.03	98.97	79.07
	3	Hospital Ángeles Acoxa	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	79.71	51.89	98.26
	4	Centro Médico ABC Campus Santa Fe	Ciudad de México	Cuajimalpa	Metropolitana	79.35	68.42	86.63
	5	Hospital Ángeles Lomas	Estado de México	Huixquilucan	Metropolitana	79.00	55.34	94.77
	6	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	Norte	78.75	91.36	70.35
	7	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	77.31	46.76	97.67
	8	Hospital Zambrano Hellion TecSalud	Nuevo León	San Pedro Garza García	Norte	68.55	37.08	89.53
	9	Hospital San José TecSalud	Nuevo León	Monterrey	Norte	67.99	47.89	81.40
	10	Hospital Español	Ciudad de México	Miguel Hidalgo	Metropolitana	67.84	48.37	80.81



ONCOLOGÍA		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (40%)	TECNOLOGÍA (60%)
	1	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	90.47	100.00	84.12
	2	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	Metropolitana	85.69	64.22	100.00
	3	Hospital Español	Ciudad de México	Miguel Hidalgo	Metropolitana	70.90	50.18	84.71
	4	Hospital Ángeles Acoxa	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	65.44	29.49	89.41
	5	Hospital Ángeles Lomas	Estado de México	Huixquilucan	Metropolitana	63.74	25.24	89.41
	6	Hospital Aranda de la Parra	Guanajuato	León	Occidente	63.14	9.62	98.82
	7	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	62.30	21.63	89.41
	8	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	58.34	19.68	84.12
	9	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	Norte	57.92	50.39	62.94
	10	Hospital San José TecSalud	Nuevo León	Monterrey	Norte	57.73	17.28	84.71



PEDIATRÍA		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (50%)	TECNOLOGÍA (50%)
	1	Hospital Español	Ciudad de México	Miguel Hidalgo	Metropolitana	90.38	100.00	80.77
	2	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	Norte	73.08	68.59	77.56
	3	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	68.03	36.07	100.00
	4	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras	Metropolitana	67.96	48.73	87.18
	5	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	61.92	37.30	86.54
	6	Hospital Ángeles Lomas	Estado de México	Huixquilucan	Metropolitana	57.45	31.57	83.33
	7	Hospital San José TecSalud	Nuevo León	Monterrey	Norte	57.18	29.74	84.62
	8	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	56.49	26.44	86.54
	9	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	Metropolitana	55.56	20.74	90.38
	10	Hospital Ángeles Acoxa	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	55.39	12.71	98.08



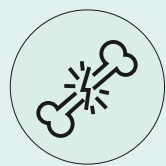
UROLOGÍA		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (55%)	TECNOLOGÍA (45%)
	1	Hospital San José TecSalud	Nuevo León	Monterrey	Norte	93.92	99.25	87.39
	2	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	92.04	85.54	100.00
	3	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	Norte	91.30	100.00	80.67
	4	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	90.68	83.06	100.00
	5	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	87.06	92.97	79.83
	6	Hospital Ángeles Metropolitano	Ciudad de México	Cuauhtémoc	Metropolitana	81.78	76.50	88.24
	7	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras	Metropolitana	63.48	39.10	93.28
	8	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	Metropolitana	62.70	36.32	94.96
	9	Christus Muguerza Hospital Sur	Nuevo León	Monterrey	Norte	62.48	68.22	55.46
	10	Hospital Ángeles Valle Oriente	Nuevo León	San Pedro Garza García	Norte	61.61	50.83	74.79



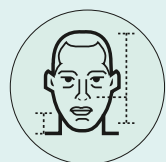
*Se añaden solo para los casos donde se requiere puntualizar la ciudad. Los porcentajes son los ponderadores de cada dominio. El puntaje general es la suma ponderada de los puntajes por dominio evaluado. Los hospitales con un puntaje de percepción son solo aquellos que fueron mencionados como los mejores del país o a nivel regional, de una lista acotada de los hospitales en la encuesta anónima a médicos especialistas certificados. La posición puede variar dependiendo del redondeo en el puntaje general. Para más detalles, consulta la metodología.



RANKING HOSPITALES • ESPECIALIDADES



ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGÍA		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (45%)	TECNOLOGÍA (35%)	PERCEPCIÓN (20%)
	1	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	Norte	84.73	100.00	76.34	70.94
	2	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	79.10	52.04	95.70	100.00
	3	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	75.38	67.09	100.00	42.74
	4	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	70.39	70.22	96.77	17.95
	5	Hospital San José TecSalud	Nuevo León	Monterrey	Norte	70.17	72.73	86.02	33.33
	6	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras	Metropolitana	67.98	46.11	87.10	73.50
	7	Centro Médico ABC Campus Santa Fe	Ciudad de México	Cuajimalpa	Metropolitana	65.47	36.42	84.95	84.62
	8	Hospital Español	Ciudad de México	Miguel Hidalgo	Metropolitana	58.39	40.32	81.72	47.86
	9	Hospital Ángeles Metropolitano	Ciudad de México	Cuauhtémoc	Metropolitana	58.39	42.23	82.80	41.88
	10	Hospital Ángeles Valle Oriente	Nuevo León	San Pedro Garza García	Norte	58.37	45.77	92.47	15.38



OTORRINOLARINGOLOGÍA Y CIRUGÍA DE CABEZA Y CUELLO		NOMBRE	ESTADO	MUNICIPIO/CIUDAD*	REGIÓN	PUNTAJE GENERAL	TALENTO MÉDICO (40%)	TECNOLOGÍA (40%)	PERCEPCIÓN (20%)
	1	Hospital Ángeles Pedregal	Ciudad de México	La Magdalena Contreras	Metropolitana	100.00	100.00	100.00	100.00
	2	Médica Sur	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	90.26	88.23	95.96	82.95
	3	Hospital Ángeles Metropolitano	Ciudad de México	Cuauhtémoc	Metropolitana	85.15	85.66	95.96	62.50
	4	Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad	Nuevo León	Monterrey	Norte	82.66	96.37	85.86	48.86
	5	Hospital Ángeles Lomas	Estado de México	Huixquilucan	Metropolitana	79.09	73.36	95.96	56.82
	6	Doctors Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	71.77	66.36	100.00	26.14
	7	Hospital Star Médica Centro	Ciudad de México	Cuauhtémoc	Metropolitana	67.88	81.06	72.73	31.82
	8	OCA Hospital	Nuevo León	Monterrey	Norte	64.95	66.36	90.91	10.23
	9	Centro Médico ABC Campus Observatorio	Ciudad de México	Álvaro Obregón	Metropolitana	64.88	34.42	86.87	81.82
	10	Hospital Ángeles Acoxa	Ciudad de México	Tlalpan	Metropolitana	59.90	37.12	98.99	27.27

EL COMITÉ DE EXPERTOS

Diez expertos independientes y de reconocida trayectoria y experiencia en varios aspectos del desempeño hospitalario fueron consultados y comentaron la metodología de identificación y selección de las mejores instituciones de salud.

HEBERTO ARBOLEYA CASANOVA

Director de la Unidad Temporal Covid-19 Citibanamex y exdirector de los Hospitales Federales de Referencia de la Secretaría de Salud.

DOLORES ARMENTA GUTIÉRREZ

Consultora independiente de GMMI Global Medical Management, Capa Soluciones Jurídicas y exdirectora de Seguros Médicos de la AMIS.

GERMÁN FAJARDO DOLCI

Director de la Facultad de Medicina de la UNAM y vicepresidente de la Academia Nacional de Medicina.

MARÍA LUISA GONZÁLEZ RETIZ

Directora general de GRG Salud Consultores y extitular del Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud (Cenetec).

JUANA JIMÉNEZ SÁNCHEZ

Exdirectora nacional de Enfermería de la Secretaría de Salud y excoordinadora de la Comisión Permanente de Enfermería del gobierno federal.

JUAN FCO. MILLÁN SOBERANES

Director fundador del Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica (Cetifarma) y exdirector general de la Conamed.

ONOFRE MUÑOZ HERNÁNDEZ

Comisionado Nacional de la Conamed y presidente del Comité Normativo Nacional de Consejos de Especialidades Médicas (Conacem).

MARIO PEÑA LUCE

Socio-director de Hos Quarks Innovation y exdirector regional Occidente de Abastecimiento y Equipamiento del IMSS.

JAVIER POTES GONZÁLEZ

Director general del Consorcio Mexicano de Hospitales (CMH) y miembro del Patronato del Hospital General Manuel Gea González.

CARLOS TENA TAMAYO

Exdirector del Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío y exdirector Médico del ISSSTE.

METODOLOGÍA



El ranking 'Los mejores hospitales privados de México 2020' es elaborado por Blutitude y Funsalud en alianza con *Expansión*. Incluye los 300 hospitales privados más importantes del país en virtud de su tamaño (20 camas censables o más) o que están certificados por el Consejo de Salud General. En conjunto, estas instituciones suman 14,799 camas y representan 10% del total de los hospitales y 44% de la capacidad instalada de camas censables en el sector privado.

Combina, por primera vez, más de 40 indicadores soportados por 30 diferentes fuentes de información, una encuesta anónima de percepción entre casi 900 médicos certificados y un proceso de validación de datos con los hospitales.

Además, se consultó a 10 expertos independientes sobre la metodología para que opinaran sobre los ponderadores, las variables y los resultados.

Se presentan resultados a nivel nacional, regional y en las 14 especialidades clínicas que generan la mayoría de los egresos hospitalarios.

El ranking a nivel nacional reconoce a los 50 hospitales en México que obtuvieron el mejor desempeño al comparar -con

base en información recabada entre octubre de 2019 y octubre de 2020-, diversas variables agrupadas en cinco dominios que reflejan: i) el talento médico: los recursos humanos con que se cuenta, principalmente, especialistas certificados y residentes, ii) la tecnología disponible: el equipo médico de alta tecnología que se considera indispensable para brindar la atención y la presencia y uso de herramientas, como el expediente clínico electrónico, iii) varios procesos que indican si el hospital cumple con normas y buenas prácticas para garantizar la seguridad del paciente y brindar una atención de calidad: acreditaciones, certificaciones, comités en funcionamiento y la calidad y transparencia de la información que otorgan sobre sus servicios, iv) los resultados en salud para el paciente: infecciones, mortalidad y quejas, y v) la percepción que tienen los médicos especialistas certificados sobre cuáles consideran que son los mejores hospitales del país o de su región. Los hospitales que fueron mencionados, a partir de una lista acotada de instituciones (30 a nivel nacional, 15 a nivel regional), son los que muestran un puntaje de percepción distinto a cero.

En el análisis nacional, cada hospital obtuvo una calificación o puntaje global igual a la suma ponderada de las calificaciones obtenidas en cada uno de los cinco dominios. Los puntajes se presentan en una escala donde 100 representa el mejor desempeño. El análisis regional desdobra geográficamente los mejores hospitales con base en sus calificaciones globales.

El análisis por especialidad consideró solo aquellos hospitales que demostraron tener las condiciones mínimas para ofrecer el servicio con base en su equipamiento y especialistas certificados.

La calificación en cada una de las especialidades depende, principalmente, del número de médicos certificados para el servicio, el número de certificaciones promedio por médico adscrito, la presencia de actividades de enseñanza y la cobertura de subespecialidades relevantes del servicio.

En tecnología se considera la calidad de los equipos médicos necesarios para resolver los egresos de cada especialidad. Se hizo un piloto adicional para medir la percepción de médicos especialistas en dos especialidades: otorrinolaringología y cirugía de cabeza y cuello, y ortopedia y traumatología.

Para más información sobre la metodología y los resultados de este listado, así como del comité de expertos que contribuyó a su realización, entra a expansion.mx o a funsalud.org.mx

► HOSPITAL ESPAÑOL / CDMX

UN ESPAÑOL MUY MEXICANO

La inversión en tecnología y el enfoque en el desarrollo y la capacitación del talento le han permitido al Hospital Español sortear retos significativos a lo largo de 100 años de presencia en México.

POR: Rosalía Lara

Es el Hospital Español, pero con más de 100 años en el país y la cantidad de aportaciones que ha realizado a la medicina en México, está lejos de ser ajeno a la comunidad. Se ha consolidado como toda una institución de salud a partir de la cercanía con sus pacientes y el equipo médico para diagnóstico y tratamiento de enfermedades de distintas áreas, como cardiología, ginecología y obstetricia, y pediatría y neonatología, entre otras.

Está presente en México desde 1842 cuando se fundó la Sociedad de Beneficencia Española. Al inicio atendía solo a pacientes españoles en el país y, más adelante, incluyó al resto de la población mexicana. Una de las características de esta institución, de acuerdo con Ricardo Martínez, su director médico, es que es formador de capital humano. Es un hospital-escuela, donde se llega a tener hasta 180 residentes en formación de diversas especialidades, subespecialidades y cursos especiales.

Uno de los principios de este equipo es el compromiso con la atención de los pacientes, y tratan de transmitirlo en las generaciones que ahí se forman. “Tratamos de que lo que hacemos, desde el punto de vista profesional, sea con mucha empatía al enfermo y a los familiares, si eso lo logramos, estoy seguro de que superaremos cualquier reto que se venga de aquí en adelante, y esto solo lo logramos con un trabajo en equipo”, comenta Martínez.

Esa labor de equipo, dice, ha sido clave para asegurar la calidad de la atención en el hospital. “Lo interesante de ser un hospital general, en relación a los hospitales de alta concentración de especialidad, es que nos permite resolver casos muy complicados que requieren de otro especialista”, agrega José Iglesias, jefe de Pediatría y Neonatología del Hospital Español.

La relación tan estrecha entre los especialistas que trabajan en la institución es lo que permite agilizar los tiempos de atención, resalta Francisco Bernárdez, jefe de la División de Ginecología y Obstetricia de este hospital. En cuanto se detecta en un

paciente algún padecimiento o problema grave, se estructura un plan de acción, donde los especialistas actúan de inmediato y brindan una “calidad de atención brutal”. Esta “disposición es lo que hace que el hospital tenga los número tan positivos que tiene”, asegura.

Su departamento de Pediatría, por ejemplo, es uno de los más relevantes, pues uno de cada tres pacientes que ingresan al hospital son niños. El área de Neonatología tiene una de las tasas de mortalidad más bajas del país: de entre 2 y 3% anual, de acuerdo con Iglesias, cuando el promedio del IMSS es de 8.7%, según datos del propio instituto.

La tecnología también tiene un papel relevante en el desempeño del hospital. Tan es así que, según los entrevistados, pacientes de otras instituciones le son referidos para tratar sus padecimientos, y es que no todos los hospitales tienen la capacidad financiera para adquirir los equipos. Iglesias señala que para tener el equipo necesario en cuidados intensivos neonatales se requiere entre 250,000 y 300,000 dólares, al tiempo que resalta que el Departamento

de Neonatología tiene más de tres veces el número de camas en la unidad de cuidados intensivos que las que estadísticamente se necesitan.

El Hospital Español ya destaca como una de las mejores instituciones de salud a nivel nacional, pero no es el fin de camino. En adelante, “lo que tenemos que hacer es mantenernos y no dormirnos en nuestros laureles, y para eso tenemos que estar al día”, señala Iglesias.

“Tenemos que seguir creciendo a pesar de estos tiempos tan difíciles, ofrecer la tecnología y los tratamientos de vanguardia –como hasta ahora lo hemos hecho– y seguir formando a nuestro personal para estar siempre actualizados”, concluye Benito Álvarez, jefe del Departamento de Cardiología del hospital.

“TRATAMOS DE QUE LO QUE HACEMOS, DESDE EL PUNTO DE VISTA PROFESIONAL, SEA CON MUCHA EMPATÍA AL ENFERMO Y A LOS FAMILIARES.”

Ricardo Martínez,
director médico del Hospital Español.

POSICIÓN TOP 50
Nº 11 REGIÓN OCCIDENTE

PUNTAJE GENERAL

76.28 pts.

MEJOR EVALUACIÓN:

TALENTO MÉDICO / 100.00 PUNTOS

ESPECIALIDADES EN #1

- GINECOLOGÍA Y OBSTETRICIA: 93.9 PTS.
- PEDIATRÍA: 90.3 PTS.



FOTO: CORTESÍA



EL FINANCIERO

Durante la contingencia, todos nuestros suplementos digitales **disponibles para todo el público.**



Descarga **GRATIS** la versión digital
www.elfinanciero.com.mx



Con lo más destacado en cada sector

ventas@elfinanciero.com.mx

Vigencia: a partir del 27 de marzo y hasta nuevo aviso por contingencia de COVID-19

► CHRISTUS MUGUERZA HOSPITAL
ALTA ESPECIALIDAD / NL

REFERENTE DEL NORTE

La inversión en equipo de alta tecnología y en capacitación ha permitido al hospital sortear la crisis sanitaria y mantener los planes de expansión.

POR: Víctor Lomelí



Una pequeña bomba de rodillo impulsa la sangre que sale del cuerpo del paciente a través de un acceso venoso. Fluye hacia una membrana que oxigena la sangre y elimina el dióxido de carbono para después regresar por otra cánula hacia el corazón. Ese es el principio bajo el cual funciona la oxigenación con membrana extracorpórea (ECMO, por sus siglas en inglés), un dispositivo que emula la función de los pulmones y, en ocasiones, la de los pulmones y el corazón.

El equipo permite la recuperación pulmonar o fungir como puente de vida en espera de trasplante, explica Juan José Álvarez Hoyt, director general de Christus Muguerza Hospital Alta Especialidad, que en agosto realizó el primer trasplante bipulmonar a un paciente de unos 50 años con secuelas de covid-19 y que estuvo 52 días con ECMO.

Fue la primera intervención de este tipo en América Latina. “Los pulmones ya no funcionaban... Fue un procedimiento exitoso y complejo en el que participaron alrededor de 20 personas, entre médicos, perfusionistas, enfermeras y especialistas”, enfatiza el director del hospital ubicado en Nuevo León.

VANGUARDIA. El hospital fue el primero en Latinoamérica en tener un Cyberknife, con el que ha tratado tumores por medio de radiocirugía.

POSICIÓN TOP 50
Nº 10 REGIÓN NORTE

PUNTAJE EN GENERAL

77.9 pts.

MEJOR EVALUACIÓN:

RESULTADOS / 98.4 PTS.

ESPECIALIDADES EN #1

- CIRUGÍA PLÁSTICA Y RECONSTRUCTIVA: 100.00 PTS.
- ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGÍA: 84.7 PTS.

En 2017, instauró el programa de trasplante pulmonar y es el único activo en el país. A la fecha, la institución ha realizado 15 procedimientos de este tipo, lo que ha contribuido a destacar, a nivel nacional, en la especialidad de neumología. No es la única, pero sí la que más ha llamado la atención a causa de la pandemia. “En estos 11 meses han aumentado un 40-50% las consultas sobre este procedimiento”.

Al igual que otros hospitales, ha sorteado los efectos operativos y financieros de la contingencia. De inicio, implementó más de 25 protocolos, algunos de ellos desarrollados a fines de 2019 por los expertos de la matriz Christus Health, en Estados Unidos; reforzó la capacitación y el equipamiento del personal, entre otros. Reconvirtió, además, algunas áreas como las de urgencias y de cuidados intensivos y desarrolló toda una logística de trabajo para tener un hospital híbrido. “Hicimos dos hospitales en uno. Dejamos áreas para pacientes covid y otras para no covid”, señala.

Para atender la contingencia, el hospital asignó 60 cuartos para la atención de pacientes covid, una parte sustancial de las 144 camas disponibles en el inmueble. Del total, 49 son cuartos de cuidados intensivos e intermedios y 135 cuartos de hospitalización.

Estos cambios y la fluctuación de pacientes poco afectaron las inversiones programadas o los ingresos. “Los indicadores financieros se han mantenido muy estables si consideramos el acumulado 2019 con el 2020. (...) En pacientes no covid ha sido más bajo que en 2019; pero los pacientes respiratorios o covid han compensado el volumen”, explica.

En los últimos cinco años, el hospital ha invertido 640 millones de pesos en más de 85 proyectos, como la remodelación de más de 120 habitaciones y el área de cuidados intensivos. La inversión incluye equipo médico, como los dos tomógrafos o TAC (tomografía axial computarizada), uno de ellos, el TAC Revolution de GE de 256 cortes, que fue el primero en México. “Esto nos ayudó a poder destinar uno de los equipos para pacientes covid y otro, a pacientes de otros padecimientos. El TAC es fundamental para el diagnóstico oportuno y seguimiento de la nueva enfermedad”, señala Álvarez Hoyt.

En 2021, el plan es iniciar la construcción de la Torre Poniente al lado del hospital. El proyecto de nueve pisos y más de 23,000 m² implica una inversión de 750 millones de pesos. “Tendrá área de diálisis y de quimioterapia, un centro para la mujer, consultorios de oncología, neurocirugía y el centro de trasplantes, entre otras cosas”.

FOTO: ALEJANDRO GARZA

LO CHIDO, LO CHIDO, ES QUE TUS HIJOS SIGAN SUS SUEÑOS.

**NO ESTÁ
CHIDO**

QUE FUMEN



BENNY
IBARRA

Infórmate en:
noestachido.org



Consejo de la Comunicación
Voz de las Empresas





DIVERSIFICACIÓN. Blue Marine vendió su flota mayor de buques tanque de crudo e invirtió en barcos de proceso que no solo rentan en México.

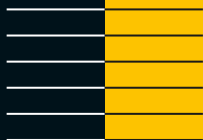
FOTO: CORTESÍA



PROMESAS A MEDIAS

Siete años después de que se promulgó la reforma energética, el plan para construir una industria petrolera nacional no ha logrado consolidarse.

POR: *Diana Nava*



S

Secadero, un campo en tierra ubicado en Chiapas, se convirtió en 2015 en el activo más importante de Grupo R. Este campo maduro, con reservas de aceite y gas, no sería de inmediato el negocio más redituable para el conglomerado especialista en servicios petroleros, pero sí tenía el potencial de convertirlo en una compañía nacional productora de petróleo, un título que desde hace décadas solo llevaba la estatal Pemex. Pero Secadero, ganado por la empresa en la ronda 1.3, hizo honor a su nombre. El campo se declaró improductivo después de las labores de exploración.

Grupo R, que creó una filial exclusivamente para participar en las rondas derivadas de la reforma energética, se quedó sin posibilidades de convertirse en una de las primeras petroleras privadas mexicanas. Un plan que recibió un doble tiro de gracia cuando la administración del presidente Andrés Manuel López Obrador anunció que no habría más licitaciones hasta que los privados demostraran que han cumplido con los contratos. “Nosotros buscamos convertirnos en una petrolera en toda la extensión de la palabra. Dentro de nuestro plan sí se apostaba a seguir participando en las rondas”, dice Jonathan Salazar, *Chief Technology Officer* de Grupo R.

La compañía es una vieja aliada de Pemex. Oriunda del sureste del país –la zona petrolera por naturaleza– lleva décadas acumuladas al lado de la petrolera

estatal, ha colaborado con esta en perforación de pozos, operación de yacimientos y en labores en aguas profundas. “Lo natural es que teniendo toda la tecnología, quisieran aprovecharla, pero la reforma solo les cumplió a medias”, dice un ingeniero de Pemex Exploración y Producción que solicitó el anonimato.

Lo sucedido con el grupo, que en los últimos años ha diversificado su negocio para darle la vuelta a la crisis que azota a la industria, es solo una de las historias que guardan algunas compañías mexicanas que depositaron en la reforma energética la posibilidad de ver el siguiente boom petrolero. La reforma, promulgada en diciembre de 2013, marcó la apertura del sector a la inversión privada. Por primera vez después de 75 años, las actividades de exploración y producción de gas y crudo no serían exclusivamente del gigante Pemex, que tras mantener el monopolio por décadas veía caídas continuas en su producción y en su rentabilidad.

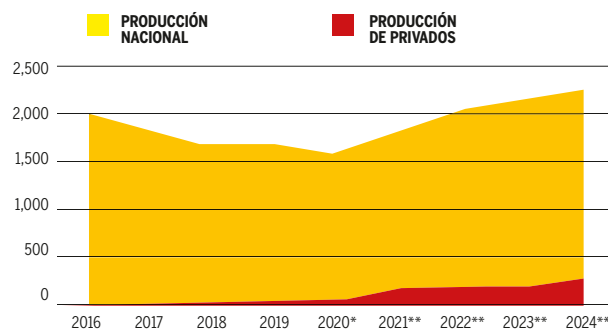
La noticia se celebró como una apertura de México hacia el mundo. La conversación entre los participantes del ecosistema giraba en torno a los gigantes petroleros que podrían llegar al país: Shell, Chevron, BHP, esas icónicas compañías que sin pisar aún México ya se vislumbraban como promesas de crecimiento.

Pero más allá de esos gigantes, un sector mucho más pequeño depositó en la reforma una posibilidad de ver crecer sus negocios: las empresas nacionales que por años prestaron servicios exclusivamente a Pemex y que ahora podrían sumar a su cartera de clientes a las más grandes compañías internacionales o, mejor aún, convertirse en una petrolera y no solo trabajar para ellas.

La reforma se vendió como un instrumento que, por sí solo, generaría una nueva industria nacional,

PARTICIPACIÓN MÍNIMA

La producción de los privados es marginal. En octubre fue de 280,000 barriles diarios, 3.4% de la producción nacional, 2.2 millones.



*A octubre pasado. **Estimaciones.

Producción en miles de barriles diarios.

FUENTES: Secretaría de Hacienda, Comisión Nacional de Hidrocarburos y Amexhi.

LAS QUE SE QUEDARON EN EL CAMINO

Varias compañías ni siquiera pudieron entrar a competir en la reforma energética.

Si por un lado están las compañías nacionales que vieron truncadas sus metas debido al cierre de rondas y las grandes promesas planteadas en la reforma energética, hay un grupo que lo ha pasado peor: aquellas que, por las condiciones del mercado y escándalos que las ligan con tráfico de influencias y corrupción, fueron desterradas del negocio antes de que pudieran intervenir en un mercado en el que Pemex ya no era su única opción.

Antes del inicio de las rondas, empresas como Oro Negro y Oceanografía, entonces entre los principales contratistas de la petrolera, ya se preparaban para participar en las licitaciones y aumentar su capital con la visión de que el instrumento jurídico incrementaría más lo que

ya en ese entonces era un negocio millonario.

La vida de Oro Negro, fundada por Gonzalo Gil White, hijo del exsecretario de Hacienda Francisco Gil, fue de las más cortas de la industria. Nació en 2012 con la visión de aprovechar la apertura del sector, su giro era el arrendamiento de plataformas. En junio de 2019, la empresa ya había sido declarada en quiebra. Oro Negro ha acusado que la administración de la estatal prácticamente la destruyó, después de que esta empresa se negara a pagar sobornos millonarios.

Pero quizás el drama más emblemático entre una compañía de crecimiento exponencial y la petrolera Pemex es Oceanografía. La empresa de Amado Yáñez fue acusada por Banamex de gestionar un fraude por

400 millones de dólares. El banco aseguró que la compañía obtuvo préstamos millonarios a través de facturas relacionadas con Pemex, pero que eran falsas o alteradas.

Oceanografía, de acuerdo con una fuente cercana al caso, estaba ya preparándose para entrar a las rondas. Antes de la inhabilitación, estaba a punto de listarse en la Bolsa de Nueva York para conseguir más financiación para sus actividades. Pero la historia de la empresa que se fundó en 1968 terminó apenas unos años después de iniciada la reforma. En septiembre de 2019 concluyó –después de cinco años– su proceso de concurso mercantil, pero el caso se sigue peleando en los tribunales.

El dueño de Altos Hornos de México, Alonso Ancira,

se ha convertido, en los últimos meses, en uno de los símbolos de la lucha contra la corrupción, que ha tomado el actual gobierno como su principal estandarte. Ancira, quien fue detenido en España, enfrenta una orden de extradición a México, en donde será juzgado por vender al Estado la planta de Agro Nitrogenados, un activo en estado chatarra, cuya adquisición fue concretada de la mano de Emilio Lozoya, exdirector de Pemex y también en manos de la justicia.

Antes de la reforma, Ancira tenía ambiciones de ampliar su negocio: pasar de la metalurgia, su especialidad, a explorar la producción de gas y, tal vez, experimentar el *fracking*. La meta de AHMSA, al igual que la reforma energética, parecen haber quedado enterradas.

conformada por nuevas empresas productoras mexicanas y compañías de servicios que, tras la entrada de nuevos participantes, verían un crecimiento en sus operaciones y un auge en sus negocios.

“Esto sería una cadena productiva completa. Estarían las [empresas] que siempre trabajaron para Pemex y ahora podrían dejar de depender de ella, y aquellas viejas compañías experimentadas que dejarían de prestar solo servicios para ocupar su experiencia para sacar su propio petróleo. Esto se vendió como si fuera la nueva mina de oro”, dice el dueño de una compañía que durante años trabajó para Pemex y ahora no se encuentra más en el sector, y que pidió no ser identificado.

Las empresas sabían que el panorama se avizoraba complicado. El primer indicio fue la caída en la cotización de la mezcla mexicana. El optimismo de las compañías, narran algunas de ellas, comenzó a esfumarse poco tiempo después de la promulgación de la reforma: el precio de la mezcla mexicana bajó de 94 dólares por barril en diciembre de 2013 a 24 dólares por unidad en febrero de 2016, meses después de que comenzaran las rondas petroleras.

A pesar de ello, muchas creían que podrían volver a una época similar a la que se vivió en 2004, cuando México produjo su pico máximo de petróleo, 3.38 millones de barriles al día. Las intenciones de la reforma fueron buenas, pero la ejecución dejó mucho que desear, coinciden compañías y fuentes entrevistadas que participaron en la ejecución del gran proyecto del sexenio pasado.

Hoy, a poco más de siete años de promulgada la reforma, apenas se alcanza a ver un bosquejo de aquella visión de la industria petrolera. Las compañías prestadoras de servicios luchan por sobrevivir en un entorno que se ha complicado aún más por la pandemia, la baja demanda de hidrocarburos generada por esta y por su aún gran dependencia de Pemex, cuya crisis financiera ha arrastrado al resto del sector y podría llevar a la quiebra a algunas empresas, principalmente, del sur del país.

Pero asegurar que lo prometido por la reforma se incumplió del todo sería injusto. La reforma ha representado una oportunidad para la industria nacional, pero con ciertos matices. Lo que deja es una sensación de decepción, dice Juan Reynoso, presidente de Grupo

**Tipo de campo**

Aguas
someras

Campo
terrestre

Ronda



1.1

1.2

1.3

2.1

1 2.

2 2

2.3

2.4

La información descarta las rondas 3.2 y 3.3 debido a su cancelación.



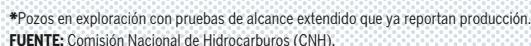
Producción

*Barriles por día
a octubre pasado*



Producción

Miles de pies
cúbicos diarios



INFOGRAFÍA: OLDEMAR GONZÁLEZ

Industrial Durandco que adquirió en 2015 Blue Marine, una empresa prestadora de servicios de la industria. “La decepción ha radicado en que las inversiones de las compañías que han venido a desarrollar sus proyectos a México no se han hecho con la rapidez con la que se pensaba que se iban a hacer”, asegura.

La reforma había prometido llevar al país a producir hasta tres millones de barriles de crudo en 2018, esto habría representado para las compañías mexicanas que rentan plataformas o realizan labores de perforación de pozos un crecimiento exponencial en sus operaciones. Pero la expectativa quedó muy alta. México terminó el último año del sexenio de Enrique Peña Nieto en 1,707,000 barriles, solo el 1.82% era aportación de privados.

Pese a ello, Blue Marine, dice Reynoso, tuvo su año con mayor facturación en 2018, pero la empresa también ha tenido que comenzar a diversificarse para volverse rentable: vendió su flota mayor de buques tanque para transporte de crudo e invirtió en tecnologías, como barcos de proceso, que no solo rentan en México, y en proyectos para llevar gas natural licuado a las penínsulas de Yucatán y Baja California.

Las compañías esperaban fuertes crecimientos y participar activamente con los gigantes petroleros, pero esto no ha sucedido. Los primeros años de los contratos, sobre todo, los ganados por las empresas internacionales, se han enfocado en actividades de exploración, una especialidad poco conocida por las pequeñas y medianas empresas nacionales. Las grandes petroleras terminaron por contratar a firmas estadounidenses o asiáticas.

Además, la mayoría de los campos licitados son terrestres, un segmento que fue abandonado paulatinamente por Pemex para enfocarse en aguas someras y profundas. Esto causó que los contratistas de la petrolera abandonaran de a poco esa actividad y perdieran la experiencia para cuando los privados ganadores de estos contratos buscaron sus servicios.

Grupo R también tuvo que diversificarse y ha comenzado a explorar otros negocios, como el mercado eléctrico. La compañía no se dice del todo decepcionada de la reforma. La entrada de nuevos competidores al mercado le dio la oportunidad de dejar su dependencia de Pemex, sobre todo, después de que la compañía estatal, por decisiones del actual gobierno, abandonó los negocios en aguas profundas, una actividad en la que el grupo ha comenzado a ser especialista.

“¿Qué ha reflejado [la reforma] para nosotros? Un tema de internacionalización, nosotros estábamos enfocados a nuestro

cliente principal, Pemex, y la reforma vino a exponernos y acercarnos a toda la industria de oil & gas que vino a México”, explica Salazar. Entre otras cosas, la firma trabaja para Shell en uno de los campos que ganó la anglo-neerlandesa en aguas profundas del golfo de México.

Las fuentes aseguran que la reforma no podría generar por sí sola un aumento en las actividades de compañías mexicanas. La falta de una política industrial de parte de la Secretaría de Economía y de reglas claras relacionadas con el contenido nacional han mermado la competitividad de los participantes nacionales.

Pero la costumbre de los prestadores de servicios mexicanos a la forma de trabajar de Pemex y su poco apalancamiento financiero derivado de la crisis financiera de la petrolera –de la cual aún dependen muchos– ha formado un círculo vicioso que no ha permitido a los industriales nacionales ser parte de la red cercana de proveedores de los gigantes del sector de hidrocarburos. “La gran mayoría de las compañías mexicanas pequeñas y medianas no tienen ni idea de cómo sortear todos estos procesos licitatorios con compañías extranjeras o internacionales porque están acostumbradas a las prácticas de Pemex”, dice Fausto Álvarez, exresponsable de la administración de los contratos petroleros adjudicados en las rondas de la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH).

LOS ANTIGUOS ALIADOS DE PEMEX

Viejas conocidas de Pemex hicieron cambios en sus estructuras, formaron nuevas compañías y pujaron por un contrato. Diavaz, Cotemar y Diarqco son

COMPETENCIA. Carlos Morales Gil dirige Petrobal, la petrolera propiedad de la familia Baillères que se creó en 2015.



algunas de las que lograron ganar un área en la ronda 1.3, que fue diseñada exclusivamente para dar cabida a compañías mexicanas, según dijo Pedro Joaquín Coldwell, quien fuera máximo encargado de la política nacional, durante su discurso en un evento organizado para firmar algunos de los contratos de este ejercicio.

La ronda 1.3, calificada por fuentes del sector como la más sencilla de todas, prometía una producción en el corto plazo de 75,000 barriles de crudo al día. Toda derivada de campos maduros previamente ya explotados por Pemex. Pero ahora, cinco años después de adjudicados los contratos, los privados ganadores de esa licitación solo producen 3,307 barriles de petróleo al día, apenas 6% de la producción total de los privados, que en octubre fue de 55,000 barriles al día.

El 80% de esta producción corresponde a los dos contratos que ganó Lifting (aunque solo uno tiene producción), la compañía creada por Cotemar, una empresa que comenzó con la renta de embarcaciones para alojamiento de personal, para aprovechar la apertura del sector.

Lifting recibió el campo Cuichapa-Poniente, que poco a poco había sido abandonado por Pemex, con una producción cercana a 550 barriles diarios de aceite. Su última aportación, correspondiente a octubre pasado, fue de 2,527 barriles.

La empresa no compartió sus conclusiones a siete años de la reforma, pero asegura que continuará ampliando su portafolio de exploración y producción de hidrocarburos en tierra.

Diavaz, uno de los principales contratistas de Pemex, también ha logrado sumar producción, aunque de manera mínima. Barcodón, uno de los dos campos que ganó, suma poco más de 300 barriles de crudo.

Pero estas dos compañías, dicen varios entrevistados, son apenas una excepción en la industria, pues la mayoría de las empresas nacionales aún no logra ver consagrado el anhelo de convertirse en productoras.

Como muestra, en el año 2017 el consorcio neerlandés-mexicano conformado por las empresas Canamex Dutch, Perfolat de México y American Oil Tools renunció al campo Moloacán, que ganó dos años antes, después de llegar a la conclusión de que el modelo propuesto no era rentable. Y Diarqco, que tenía la meta de producir cerca de 6,000 barriles diarios, tras ganar las áreas exploratorias

“LA ÚNICA EXPECTATIVA QUE NO SE CUMPLIÓ ES QUE NOSOTROS Y TODOS ESPERÁBAMOS MÁS RONDAS, TODAVÍA HAY MUCHA TIERRA QUE ESTÁ EN MANOS DEL ESTADO”.

WARREN LEVY, CEO DE JAGUAR.

de Mayacaste y Calicanto, todavía no ha logrado sacar ningún barril de crudo.

“Sí se logró [crear una industria nacional], pero de una manera muy humilde. No te puedo decir que ya tenemos una industria nacional, yo le llamaría un piloto de industria nacional, pero ahí están empujando, son pequeños pero no dejan de aportar”, dice Layla Vargas, exdirectora general de contratos petroleros de la Secretaría de Energía.

La mayoría de los 25 bloques –excepto por los productores de gas– reportan una producción mínima. Los especialistas del sector acusan que los proyectos han sido poco viables debido a la inexperiencia de las empresas, que se tradujo, por ejemplo, en montos altos de regalías ofrecidos al Estado, que terminaron por no hacer rentables los proyectos.

“Se mostró la falta de experiencia de algunas de estas empresas, las elevadas regalías que prometieron las dejaron fuera de la posibilidad de una producción sostenible y rentable”, dice Fluvio Ruiz, exconsejero de Pemex. “Formalmente, sí puedes decir que hay un sector petrolero nacional, pero lo cierto es que no hay comparación entre Pemex y esas empresas, básicamente, se sigue teniendo solo a Pemex”.

LOS NUEVOS PARTICIPANTES

Sierra Oil & Gas se convirtió en la primera empresa mexicana de reciente creación en adjudicarse un contrato en las rondas. El consorcio que formó con Talos Energy y Premier fue el único ganador de la ronda 1.1.

La suerte del consorcio fue mixta. El área contractual 2, la primera que se licitó en las rondas, fue declarada sin éxito comercial y el bloque 7 resultó ser el lugar en donde se halló Zama, el primer descubrimiento hecho por un privado y cuya prometedora operación está siendo negociada entre Talos Energy y Pemex, después de que se constató que el yacimiento se encuentra compartido con una asignación propiedad de la petrolera estatal.

Casi cinco años después de ganar los contratos, y sin sacar ningún barril de producción, Sierra, parte de este nuevo grupo

de compañías mexicanas que se creó luego del anuncio de la apertura del sector, fue comprada por la alemana DEA Deutsche Erdoel.

El ejemplo más emblemático de estas apuestas es Jaguar Exploración y Producción, de capital nacional y que se convirtió en el máximo ganador de las rondas, detrás de Pemex, con 11 contratos adjudicados. La empresa liderada por Warren Levy, un canadiense veterano del sector, continúa en fase de exploración de los campos que ganó, que son principalmente productores de gas y que no verán una producción importante hasta finales del año próximo o inicios de 2022.

Levy dice que la compañía tiene suficiente para crecer en los siguientes años, pero admite que Jaguar se formó con la idea de seguir apostando por más contratos en las rondas más allá de los

que se adjudicaron. “La única expectativa que no se cumplió es que nosotros y todos esperábamos más rondas, todavía hay mucha tierra que está en manos del Estado, que ni Pemex ni los privados pueden acceder por esta decisión del gobierno de parar las rondas”, explica.

Jaguar no es la única compañía que se quedó con apetito de más. Petrobal, la petrolera propiedad de la familia Baillères y que se formó en 2015, también tenía la intención de convertirse en un importante productor de hidrocarburos. La empresa comandada por Carlos Morales Gil, un viejo conocido de la industria por dirigir Pemex Exploración y Producción por casi una década, solo ganó dos campos en consorcio con la estadounidense Fieldwood: Uchukil y Pokoch, que comenzarán a producir crudo en el primer semestre de 2021. “Nosotros sí quisiéramos, y era la expectativa que teníamos, que iba a haber más rondas. Es obvio que una empresa como la nuestra, que está naciendo o que tiene poco tiempo de haber nacido, tuviera la expectativa de seguir participando y crecer”, dice Morales Gil.

EL TIRO DE GRACIA

En diciembre de 2018, solo unos días después de que el presidente López Obrador asumió funciones, se asomó el primer cambio en la política energética que alteraría los planes de muchas compañías del sector atraídas por la reforma energética: la cancelación de las rondas 3.2 y 3.3.

Empresas como Jaguar y Petrobal ya habían comenzado el proceso de precalificación para pujar por uno de los 37 bloques petroleros y nueve áreas no convencionales que estaban en juego. Ganar más contratos significaba, para muchas compañías, la oportunidad de convertirse en competidores importantes del sector. Muchas vieron frustrada su meta.

Los dos años de la actual administración se han caracterizado por constantes ataques a la reforma energética –que se ha vuelto un poderoso instrumento político del presidente– y el comienzo aparente de una buena relación entre la industria privada y el gobierno federal que no termina de convencer. Para muestra, la reciente salida de Alfonso Romo, el jefe de la Oficina de la Presidencia y quien daba a la opinión pública algunas señales de una posible reapertura del sector. “Con la salida de Romo esto se ha acabado. Han dado el tiro de gracia”, dice el dueño de una compañía petrolera que solicitó el anonimato y que descarta basar sus siguientes planes en una posible reapertura del sector.

Rocío Nahle, al frente de la Secretaría de Energía, ha coqueteado un poco con el tema. En su última comparecencia ante el Legislativo abrió la puerta a que Pemex reanude las asociaciones estratégicas –conocidas como *farmouts*–, pero la confianza se ha desgastado, las compañías han comenzado a dar vuelta al timón y muchas de ellas ya preparan un plan B para ver crecer sus negocios. Algunas empiezan a pensar en las renovables, otras más se han puesto el extranjero como meta.

HACIA OTROS NEGOCIOS.
Juan Reynoso, presidente de Grupo Industrial Durandco, dice que la empresa se diversificó para ser rentable.



FOTO: YURI BENÍTEZ

ELLE

PODCAST

CLAUDIA CÂDANO
EDITORA GENERAL

JORDI LINARES
EDITOR DIGITAL

HABLEMOS DE MODA

RAÚL ÁLVAREZ
EDITOR DE MODA

EL PRIMER PODCAST DE MODA EN MÉXICO



AHORA TAMBIÉN EN:



THINK LIKE A MAN

LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx

LAS CASAS de moda de lujo apuestan en sus colecciones primavera-verano 2021 por estilos clásicos y minimalistas, y utilizan materiales orgánicos que disminuyen el impacto ambiental.

UNA MIRADA A 2021

ANTE UN INICIO DE AÑO POCO USUAL, NOS AVENTURAMOS A ESBOZAR ALGUNAS TENDENCIAS QUE PODRÍAN DEFINIR EL RUMBO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA, EL CINE, LA GASTRONOMÍA Y LA MODA.

PÁG. 90

POR UN MUNDO SUSTENTABLE

Las marcas de lujo adquieren cada vez mayor conciencia sobre el impacto ambiental que generan sus procesos de producción y varias casas de moda están impulsando un cambio.

Texto: Celeste Anzures



La industria de la moda es una de las que más contribuyen a la contaminación global. Algunas casas de lujo han comenzado a ser más conscientes sobre sus procesos de producción, pero fue apenas en 2020 cuando varias se sumaron al cambio. Ser una marca sustentable depende de muchos factores, pero todo empieza con pequeñas acciones. Además de que las colecciones primavera-verano 2021 fueron presentadas de manera virtual, debido a la pandemia de covid-19, muchas firmas se vieron afectadas por la escasez de materias primas y los cierres de fábricas. Esto hizo que volvieran la mirada a sus raíces e historia, y apostaran por técnicas y materiales que implican el reciclaje o la reutilización.

Ermenegildo Zegna lanza su colección en el marco de “Use The Existing”, una filosofía de fabricación de tejidos –producidos en la región del parque natural Oasi Zegna, en Piamonte, Italia– que los acerca cada vez más a tener cero desperdicios. La gama de color está inspirada en la

naturaleza y se busca crear un vínculo entre la máquina y el hombre. Los patrones de prendas pasadas vuelven a utilizarse, se les da una segunda vida a tejidos existentes y se reciclan algunos materiales. La ropa está diseñada para la vida actual, con estilos atemporales, cómodos y fáciles de combinar.

Prada también recurre a piezas vistas en temporadas pasadas. En esta entrega muestra que la vestimenta es una herramienta vital para la acción y la actividad diaria. La combinación de prendas deportivas con la sastrería es la nueva regla de estilo; ambas pueden utilizarse en cualquier momento, como parte de una nueva formalidad. Los materiales se obtienen gracias a una tecnología innovadora en la que el nylon Prada y el elástico de trajes tradicionales se integran a la Linea Rossa.

Algunas casas de moda de lujo impulsan un nuevo estilo de vida, más consciente, limpio y minimalista.

1. Ermenegildo Zegna.



2

Las firmas han tomado mayor conciencia sobre el consumo excesivo de prendas, que en su mayoría terminan en vertederos. La apuesta actual es una mayor durabilidad.

2. Prada.
3. Loewe.
4. Gucci.

Para Loewe, el trabajo artesanal es clave en la creación de su nueva colección. Inspirada en el concepto de *Museo portátil* de Marcel Duchamp, se presentó dentro de una caja portátil, lo que evitó el uso de modelos y toda la producción que conlleva un desfile. La técnica de tejido del cuero, el teñido y la impresión japonesa de Shibori se utilizaron en cada una de las prendas, y aunque se presentaron pocas, el objetivo es apreciar más la labor artesanal.

Por su parte, Gucci retoma algunos clásicos de su archivo, como prendas de corte setentero y bolsos con el clásico logotipo de la casa. Además, obtuvo la certificación ISO 20121 para los desfiles de moda, que implica el diseño de eventos sostenibles de principio a fin.

La creación de colecciones sustentables empezó como una tendencia, pero ahora se ha convertido en una necesidad. Lo que inició con la finalidad de evitar la sobreproducción de prendas y revalorar a los artesanos, es ya una apuesta por la durabilidad y atemporalidad.



3



4



ELLAS ALZARÁN LA VOZ

Todo apunta a que la próxima edición del Óscar será histórica, pues, por primera vez, cineastas mujeres de ascendencia afroamericana y asiática podrían ganar el premio a la mejor dirección.

Texto: **Salvador Cisneros**

Hace una década, por primera vez en los 82 años que en ese momento cumplía el Óscar, una mujer recibió la estatuilla como mejor directora. Kathryn Bigelow ganó por *The Hurt Locker*, pero su discurso de aceptación llamó la atención porque ni siquiera hizo alusión a este hecho histórico. Cuestionada sobre por qué no usó ese reflector para subrayar el sexismo en Hollywood, aclaró que porque ella simplemente se consideraba “un cineasta”.

Diez años después, la balanza de la Academia se ha inclinado poco en favor de la equidad de género: ninguna directora ha vuelto a ganar y solo Greta Gerwig (*Lady Bird*) estuvo nominada en 2018. Tuvieron que surgir movimientos como #MeToo, #Time'sUp y #OscarSoWhite para que algo evolucionara. Pero parece que la edición del Óscar de este año, que se realizará el 25 de abril, será distinta. Es muy posible que, por primera vez en la historia de esta premiación, figuren dos mujeres en la categoría de dirección y, además, que se conviertan en las primeras cineastas de minorías étnicas en ser nominadas.

La realizadora de origen chino Chloé Zhao es la candidata más fuerte. Con *Nomadland* (2020), drama que retrata la travesía de una mujer tras perder todo en la Gran Recesión de 2008, ganó el León de Oro en el Festival de Venecia. Regina King también es favorita. Su ópera prima, *One Night in Miami* (2020), explora un encuentro

ficticio entre los líderes de derechos civiles Muhammad Ali, Malcolm X y Sam Cooke. Por esta cinta la colocan como la puntera del DGA Award, entregado por el Sindicato de Directores de Estados Unidos.

Si cualquiera de ellas llega a ganar el Óscar, la historia será muy distinta a la de Bigelow. Regina King es una de las actrices más críticas de la falta de equidad de género. Al ganar el Globo de Oro como mejor actriz de reparto por *If Beale Street Could Talk* en 2019, se comprometió públicamente a que sus producciones estarían conformadas por la mitad de mujeres y retó al resto de los productores a hacer lo mismo.

Zhao también ha sido muy firme al respecto, participando en paneles y debates, pero sobre todo con un fuerte discurso desde su cine. Un ejemplo es *The Rider*, una película sobre vaqueros que se muestran vulnerables. Para ella no solo es importante presentar mujeres fuertes en las historias, sino “hombres en contacto con sus emociones y su lado femenino”.

Habrà que estar atentos a sus entrevistas y sus discursos, y ver si tienen el eco que las mujeres de la industria necesitan para crear historias mucho más diversas y ricas.

La película *Nomadland*, protagonizada por Frances McDormand (foto), le valió a Chloé Zhao el León de Oro en el Festival de Venecia de 2020.



LA ERA DE ORO DEL DELIVERY

En 2021, los restaurantes seguirán impulsando nuevas formas de satisfacer a los comensales.

Texto: **Fernanda López Díaz**

El 2020 vino a sentar nuevas bases para la vida diaria y, aunque las noticias sobre la vacuna del coronavirus son cada vez más esperanzadoras, la realidad es esta: 2021 es el año en el que asumiremos el confinamiento intermitente como un estado natural de vida. Como consecuencia, los restaurantes han comenzado a redefinir la manera en que consumimos sus alimentos. Si el comensal no va al restaurante, que sea éste el que llegue a él. Y para lograrlo, hay más formas de las que creíamos.

Quizás el cambio más obvio sea la revolución del *delivery*. Aunque obviamente no es un concepto nuevo, hasta hace poco era una modalidad que parecía más adecuada para la comida rápida.

Hoy, por una cuestión de supervivencia, es posible encontrar propuestas gastronómicas de gran calidad, gracias a plataformas como Colectivo Tlacuache, que tiene en su oferta restaurantes como Amaya, del chef Jair Téllez, y Rosetta, de la chef Elena Reygadas. Incluso la plataforma Rappi abrió una sección llamada Alta Cocina, en la que participan locales como el premiado Sud 777. Conforme las opciones de empaque se vayan puliendo para estar a la altura de la comida, veremos más restaurantes sumarse a esta tendencia.

Sin embargo, el modelo de servicio a domicilio está alcanzando nuevas dimensiones. Iniciativas como Take A Restaurant ofrecen menús de distintos restaurantes, que incluyen servicio de mesero y hasta ambientación como la del establecimiento elegido. O bien, experiencias para *foodies* dispuestos a poner las manos en la masa, como lo propuso American Express con Centurion At Home, una serie de clases de cocina con chefs renombrados, en las que la audiencia recibe los ingredientes de un menú para prepararlo paso a paso con el cocinero que lo creó. Así, los posibles confinamientos de este año –o las simples ganas de quedarse en casa– no estarán peleadas con la buena comida.

Ante el alto riesgo de quiebra en la industria gastronómica, los restaurantes han mostrado una gran resiliencia para llegar a las casas de los comensales.

CON LA MÁXIMA PRIVACIDAD

Este año, la sana distancia y la seguridad guiarán las decisiones de los viajeros. De islas, residencias y yates privados a tours exclusivos, estas son algunas opciones a considerar.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**



Si de definir los pilares sobre los cuales descansa la industria de los viajes de lujo se trata, hay que mencionar dos conceptos básicos: exclusividad y privacidad. Durante años, cadenas de hoteles, agencias de viajes, navieras, compañías de tours y restaurantes, entre muchos otros negocios asociados, han enfocado sus esfuerzos en crear propuestas que brindan los máximos niveles de ambas cosas a sus clientes. Y a pesar de que esto no es un secreto para nadie, en un año en el que términos como “distanciamiento social” y “protocolos de limpieza” se integraron a todas las conversaciones, su relevancia se ha visto fortalecida.

“En el segmento de lujo y ultralujo en el que nosotros estamos, la sana distancia se da por la propia naturaleza de nuestros conceptos”, asegura Borja Escalada, CEO de RLH Properties, compañía propietaria del desarrollo Mayakoba, en la Riviera Maya, que alberga hoteles como Rosewood y Banyan Tree.

Basta dar un vistazo al entorno y hablar con personas clave de la industria para entender la manera en que

fenómenos como el *home office* y el *home schooling* han impactado la demanda hotelera. En propiedades cuyas características se adaptan a los requerimientos de la “nueva normalidad” –internet de alta velocidad, disponibilidad de residencias privadas y abundancia de espacios abiertos en medio de la naturaleza–, las estancias promedio se han alargado y la demanda de opciones que limitan la interacción con otros huéspedes ha aumentado.

“A raíz de la pandemia, nos dimos cuenta de que gente proveniente de ciudades de los alrededores de San Miguel de Allende pasaron el confinamiento en nuestras residencias”, asegura Alfredo Rentería, director general del hotel Rosewood establecido en esta ciudad de Guanajuato, y añade: “Esto ha generado solicitudes poco usuales como, por ejemplo, tener un piano en la residencia para que los niños puedan practicar”.

1. El hotel Rosewood San Miguel de Allende tiene nueve residencias privadas disponibles para renta de los huéspedes.
2. Necker Island, en las Islas Vírgenes Británicas, es propiedad del millonario Richard Branson y puede alojar hasta 40 visitantes.



2



3



4

3. La empresa The Moorings ofrece yates y catamaranes en varias partes del mundo —como las Islas Vírgenes Británicas— para viajes privados.

4. El hotel Amomoxltli, en Tepoztlán, es una excelente opción para los amantes de la naturaleza y el *wellness*.

Carlo Ferrara, dueño de la agencia Ferrara Viajes de Monterrey, especializada en experiencias de lujo, dice que las solicitudes de casas y villas privadas en las que toda una familia puede vacacionar han aumentado durante los últimos meses, lo que confirma una de las mayores tendencias en temas de viajes para 2021. “A esto se ha sumado la contratación de yates privados, tours de pesca y actividades en la naturaleza”, asegura.

Propiedades mexicanas como el hotel Esencia de Tulum, el Four Seasons de Los Cabos y Amomoxltli, en Tepoztlán, son alternativas que pueden cubrir las expectativas de los viajeros que buscan este tipo de escapadas, según Ferrara. También sugiere considerar The Ranch at Rock Creek y The Resort at Paws Up en Montana, Estados Unidos, o los hoteles que Explora tiene en países como Chile, Perú y Argentina. Otra opción sería rentar una isla privada, como

Necker Island, del multimillonario británico Richard Branson en las Islas Vírgenes Británicas, que puede alojar hasta 40 invitados. Allí, la variedad de atracciones es impresionante: banquetes a la orilla del mar, clases de yoga y un recorrido por un zoológico privado, entre otras.

El regreso de los agentes de viaje, como fuentes de conocimiento y experiencia, se vislumbra como una tendencia interesante para este año. “Algo que diferencia a las agencias de las aplicaciones y plataformas *web* dedicadas al turismo es su capacidad para tejer sueños y curar experiencias”, explica Ferrara. “Ellos son capaces de cruzar el conocimiento local con los gustos y preferencias de cada cliente para crear productos a la medida”.

De visitas privadas a museos y galerías a tours exclusivos a cargo de expertos en temas como gastronomía o deportes, para los agentes más experimentados pocas cosas son imposibles. Y es que en estos tiempos tan convulsos, lo que más quieren los viajeros es escapar de su entorno, forjar nuevos recuerdos y seguir sintiéndose tan seguros como en casa.

VIDEOJUEGOS: REFUGIO, OPORTUNIDAD Y AMENAZA

En 2020, la industria de los videojuegos alcanzó a 3.1 mil millones de usuarios y triplicó en ingresos lo que las industrias del cine y la música representan combinadas. En Estados Unidos, un adulto mayor de 18 años dedica, en promedio, casi dos horas diarias al *gaming*. A través de PC, celulares y consolas, una parte importante de nuestra sociedad está replanteando no solo qué jugamos, sino cómo socializamos y nos organizamos para vivir. Así como vivimos el crecimiento en el uso del buscador, de plataformas de comercio electrónico o de aplicaciones o mensajería, hoy atestiguamos una revolución cultural y de comportamiento asociada a los videojuegos. En 2019, cuatro de cada 10 usuarios participaron en actividades no relacionadas con videojuegos, como asistir a conciertos, fiestas de amigos y eventos deportivos, ver películas o ir de compras.

Por su gran capacidad inmersiva, sofisticación psicológica y estrategias de manipulación para retener al usuario, los videojuegos son, para millones de personas, universos paralelos 'ideales'. En un juego puedo conocer y crear cultura, conocer a mi pareja, asistir a una boda, crear un avatar detallado que supere mis fallas y construir el lugar donde quiero estar o vivir con total seguridad y libertad. ¿Qué interés tendría entonces por vivir en el complicado mundo real? *Fortnite-Creative*, *SuperMario*, *Core* o *Dreams* basan sus adictivos modelos de uso y retención ofreciendo la capacidad de crear y compartir mundos y juegos con amigos en línea.

Es increíble ver lo que han logrado juegos como *Minecraft*, con 132 millones de usuarios al mes, o *Roblox*, con 150 millones. Otras plataformas multijugador han amasado ingresos notables, como *FIFA* (786 millones de dólares), *Call of Duty* (645 mdd), *Grand Theft Auto* (595 mdd), *2K15*, de la NBA (370 mdd), *Honors of Kings* (1,600 mdd), *PUBG* (1,300 mdd), *Candy Crush* (1,500 mdd) y *Pokemon Go* (1,400 mdd).

Todas las grandes empresas de tecnología participan de alguna forma. Microsoft, Sony, Amazon, Apple y Google, por mencionar algunas *big-techs*, invierten millones en consolas, aplicaciones, nuevos formatos de video y modelos alternativos de pago y suscripción, así como en herramientas de realidad virtual. Cientos de marcas ya han identificado este canal como uno fundamental para conquistar múltiples audiencias: ya no se trata solo de los jóvenes, 47% de los jugadores son mujeres, 44% son mayores de 45 años y la edad promedio es de 31 años.

Ante este escenario, la pregunta del millón es: ¿cómo debemos prepararnos y actuar como sociedad, empresarios, padres y amigos ante la presencia repentina de estas plataformas que ya forman parte de nuestro día a día?

La industria genera estudios que resaltan las bondades de los videojuegos, como colaboración, creatividad, exposición a cultura y diferentes formas de comunicación. Los detractores u observadores, como yo, levantamos las cejas, ya que el incentivo real detrás de esta industria no es el bien común de la sociedad, sino, simple y llanamente, la maximización de sus ventas, la retención de usuarios y el aumento de tiempo dentro de los juegos. Es ineludible dejar de observar la existencia de patrones de comportamiento que pudieran prender focos rojos, ya que la presencia excesiva de violencia, la baja regulación, el libertinaje dentro de sus mundos y el exceso en el uso de los videojuegos promueve agresividad, aislamiento, estrés, retraso académico, aversión a la solución de problemas de la vida real y limita la capacidad de relacionarnos.

Como empresarios, padres de familia o miembros de la sociedad tenemos que entender este mundo, participar de la mejor forma responsable y cuidar que nuestros hijos no pierdan el contacto con el mundo real, que es extraordinario.

JUAN SALDÍVAR

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

@Juan_Saldivar
/ Juan@sws.ms



Para tu escape de la ciudad

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

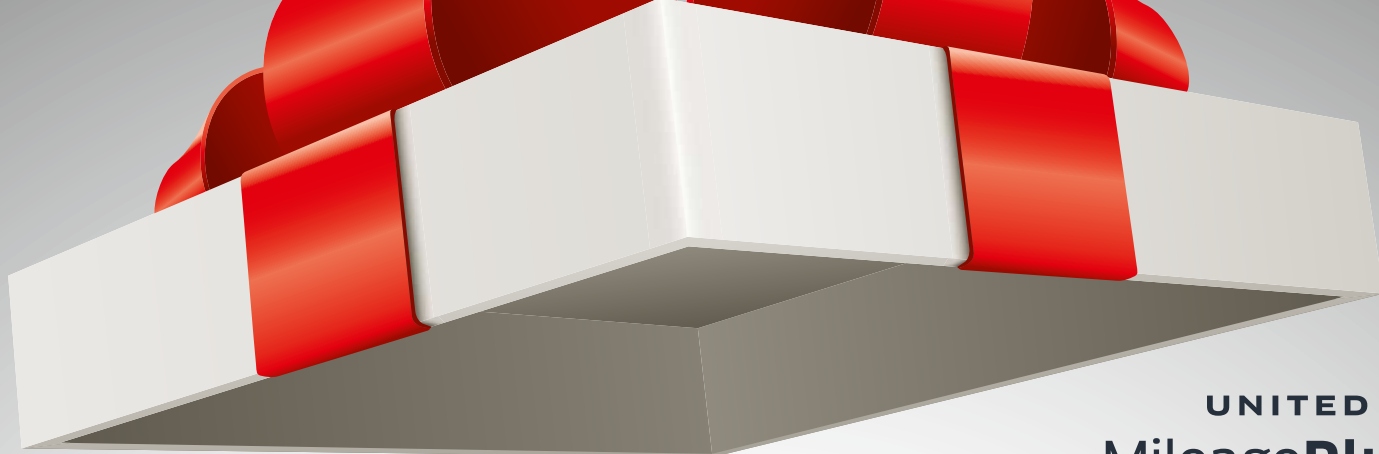


— Only —

Sotheby's
INTERNATIONAL REALTY

Vail Valley, Colorado | Número de Propiedad: 4GWLP3 | sothebysrealty.com

© MMXX Sotheby's International Realty Affiliates LLC. All Rights Reserved. Sotheby's International Realty Affiliates LLC fully supports the principles of the Fair Housing Act and the Equal Opportunity Act. Each Office is Independently Owned and Operated. Sotheby's International Realty and the Sotheby's International Realty logo are registered (or unregistered) service marks licensed to Sotheby's International Realty Affiliates LLC.



UNITED 
MileagePlus

“PORQUE TE ADAPTASTE A TRABAJAR EN CASA”

Este año lo hiciste tan bien que el regalo te lo ganaste.

Compra con tu **Tarjeta de Crédito United**
y elige un regalo de nuestra promoción.



Regístrate en **Banorte Móvil.**
#TuBancoTuTiempo

VISA

Aplican restricciones. Detalles de la promoción en www.demiparami.mx Vigencia del 1 de diciembre de 2020 al 31 de enero de 2021. Productos emitidos y operados por Banco Mercantil del Norte S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Banorte. Términos, condiciones, comisiones, y requisitos de contratación en banorte.com

 **BANORTE**