

# EXPANSION



SÚPER  
EMPRESAS

EXPANSION

2022

TOP  
companies

## DESTACAN

• MARRIOTT  
INTERNATIONAL

• FAIRMONT  
MAYAKOBA

• NATURA

# SALUD

# MENTAL EN EL

# TRABAJO

El 80% de los colaboradores en México sufre estrés. Las empresas tienen una misión: mejorar su bienestar.

ADemás:

JUSTICIEROS  
DEL CAFÉ

CÓMO GANARLE  
AL MERCADO

EL PARTIDO  
POR EL DINERO

EL DEPORTE EXPLORA NUEVAS  
VÍAS DE FINANCIAMIENTO



01291

7 503025 214658

EXPANSION.MX  
MAYO 01, 2022  
1291

\$68 MN

# EXPANSIÓN



## CRECER A LA VEZ QUE LA EMPRESA

**“Estar en una  
compañía es una  
decisión de dos”.**

**HANS WERNER,**  
DIRECTOR GENERAL DE  
NATURA EN MÉXICO.

PÁG.  
86

FOTO: JIMENA ZAVALA

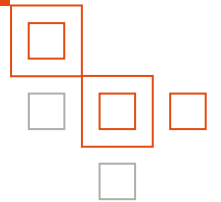


# FUNO, LA FIBRA MÁS SÓLIDA DE MÉXICO



Nuestro **portafolio** diversificado,  
con más de **600 inmuebles**  
en distintos puntos del país,  
te brinda el **mayor potencial**  
de **plusvalía**.

Samara, CDMX.



F UNO®

# NUESTRO PORTAFOLIO

**10,881,100 m<sup>2</sup>**  
ABR

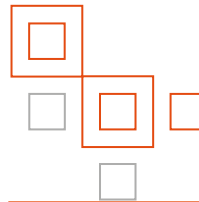
**92.2%**  
OCUPACIÓN

INDUSTRIAL  
**197**  
propiedades

COMERCIAL  
**149**  
propiedades

USO MIXTO  
**222**  
propiedades

OFICINAS  
**93**  
propiedades



Querétaro Park III, Querétaro.





# INVIERTE **INTELIGENTEMENTE**

Con un esquema que involucra **diversificar nuestros activos**, ofrecer **precios competitivos** y tener clientes de **múltiples ramos** en todo el país; somos la **FIBRA más sólida de México**.

📞 Renta de espacios:  
**800 847 2757**

🐦 @fibraunomx

f /Fibraunomx

in Fibra Uno (FUNO)

🌐 www.funo.mx

📷 funo.mx







EL CAMPO VIDANTA NUEVO VALLARTA



TROFEO DEL MEXICO OPEN



CARLOS ORTIZ





## UN PARAÍSO JUNTO AL PACÍFICO

**Este torneo perpetúa las mejores tradiciones.** El Mexico Open se estrena como evento oficial de la FedEx Cup y se incorpora al calendario del PGA Tour del 28 de abril al 1 de mayo en Vidanta Nuevo Vallarta, un impresionante complejo a orillas del Pacífico. El campo discurre junto al río Ameca y ofrece vistas a las montañas de la Sierra Madre. Pero entre toda esa belleza natural se esconde un exigente desafío de golf con numerosos obstáculos de agua y bunkers, los cuales ponen a prueba incluso a los jugadores más experimentados. Esta cita, con raíces que se remontan a 1944, se encuadra en el persistente anhelo de hacer crecer este deporte en el país. **Bienvenidos al Mexico Open.**

*#Perpetual*



OYSTER PERPETUAL  
DATEJUST 36



MEXICO OPEN  
VIDANTA NUEVO VALLARTA, MÉXICO  
DEL 28 DE ABRIL AL 1 DE MAYO DE 2022



# EXPANSIÓN

# CONTENIDO

01-MAYO-2022

# 72

EN PORTADA: SALUD MENTAL

## MENTE SANA, NEGOCIO SANO

Las razones de las Súper Empresas para procurar el bienestar emocional de sus trabajadores, sobre todo, en los momentos más apremiantes.

# S Ú P E R

# EMPRESAS

# 2022



## VALOR

- 9 **EL CAPITAL EN LAS CANCHAS SEGUIR EN EL JUEGO**  
La crisis del covid abrió camino a la inversión en disciplinas deportivas.
- 12 **PIERDEN ENCANTO**  
El efecto de la política monetaria y la inflación sobre las Fibras.

## POLÍTICA

- 15 **ELECCIONES 2022 ¿RUMBO A LA EXTINCIÓN?**  
La justa electoral de junio pondrá a prueba el capital político del PRI.
- 18 **EL EFECTO AIFA**  
La terminal no les hace justicia a los pobladores de Santa María Tonanitla.



## NEGOCIO

- 23 **EVOLUCIÓN AUTOMOTRIZ NISSAN LE METE 'E-POWER'**  
La armadora quiere hacer de la electrificación el motor de las ventas.
- 26 **BLACK TIE / KOHLER**  
La tecnología como habilitadora de experiencias en el baño y la cocina.
- 30 **MEXICANAS EN EL MUNDO**  
La apuesta biométrica de NA-AT Technologies por Sudamérica.

## PULSO

- 35 **RAZÓN ECONÓMICA QUERIDO MAYO**  
La plusvalía 'oculta' del Día de las Madres en la economía.
- 38 **A PASO LENTO**  
La reactivación del empleo continúa en los primeros meses de 2022.

# 100

**LOS JUSTICIEROS DEL CAFÉ POR FUERA DEL MERCADO**  
Pequeños y grandes caficultores de Tapachula se unen con el objetivo de lograr mejores precios y generar beneficios para sus comunidades.

# 114

**LAS VIVIENDERAS TRAS LA CRISIS ¿LECCIÓN APRENDIDA?**  
Apostar al segmento medio y residencial, entre los aprendizajes que han permitido la subsistencia de firmas del sector de la vivienda.

# 120

**EL LABORATORIO AUTOMOTRIZ LA I+D EN LA FÓRMULA E**  
Las empresas aprovechan el torneo de monoplazas eléctricos para crear los productos y servicios de la nueva industria de la e-mobility.



## IDEAS

- 43 LA HORA DEL METAVERSO**  
**EL ALIADO DE LAS MARCAS**  
El valor de crear experiencias y productos en el mundo virtual.
- 50 CONVERSACIÓN CREATIVA**  
Una charla con Camilo Plazas, CEO de BBDO México.
- 52 DECÁLOGO EMPRESARIAL**  
Las claves para crear negocios con perspectiva de género.



## FUTURO

- 61 CONECTIVIDAD**  
**LA TRANSICIÓN REGIONAL**  
Detrás del avance dispar del 5G en Latinoamérica.
- 64 DESPROTEGIDOS**  
¿Por qué los menores de edad son los más cibervulnerables?
- 66 ENTRAR AL JUEGO**  
La otra lucha de los estudios independientes de videojuegos.



126

**LETRAS NETAS**  
**BÁRBARA ANDERSON**  
El trabajo no es cosa de niños



LIFE AND STYLE

129

**DETALLES DE ALTA GAMA**  
**SEIS GUIÑOS PARA MAMÁ**  
De la escultura olfativa de Guerlain a la tercera generación de AirPods.


# Iberdrola, más de 20 años suministrando energía competitiva a México


Beneficia a tu empresa con  
nuestras tarifas más competitivas

Esperanza, Puebla

    **iberdrolamex**

Iberdrola, la energética del futuro

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

 800 2657 600

  
**IBERDROLA  
MÉXICO**

EDITOR GENERAL  
Gonzalo Soto

gonzalo.soto@grupoexpansion.com

EDITOR DE LA REVISTA EXPANSIÓN  
Puri Lucena  
plucena@grupoexpansion.com

EDITOR DE EXPANSIÓN POLÍTICA  
Mariel Ibarra  
eibarra@grupoexpansion.com

JEFE DE REDACCIÓN E INFORMACIÓN  
Alberto Verduco  
mario.verduco@grupoexpansion.com

## DIRECTOR COMERCIAL

Diego Alejo  
dalejo@grupoexpansion.com

## HEAD DIGITAL COMERCIAL

Cristhian del 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

Eduardo Lara  
eduardo.lara@grupoexpansion.com

## DIRECTORA DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN COMERCIAL

Alejandra Bustos  
alejandra.bustos@grupoexpansion.com

## BRANDED CONTENT

### EDITORA

Mildred Ramo  
mildred.ramo@grupoexpansion.com

### COEDITORA

Irayda Rodríguez

### PROJECT MANAGER

Fernando Cortés

### GENERADORES DE CONTENIDO

Verónica Cervantes, Israel Díaz,  
Jansel Jiménez, Carolina Ocaranza

### DISEÑO

Manelik Guzmán

### PROJECT MANAGERS

Fernando Cortés,  
María José Sánchez

## DIRECTOR COMERCIAL DE RELACIONES INSTITUCIONALES

Fernando Ceballos  
fernando.cebaldos@grupoexpansion.com

## DIRECTOR DE MARKETING Y TRANSFORMACIÓN DE NEGOCIO

René Flores  
rflores@grupoexpansion.com

## LÍDER DE MONETIZACIÓN

Karina Alanís  
aalanis@grupoexpansion.com

## COORDINADORA DE MOVILIDAD, FINANZAS Y TECNOLOGÍA

Rebeca Domínguez

## COORDINADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES Y REAL ESTATE

Ana Chávez  
achavez@grupoexpansion.com

## ACCOUNT MANAGER

Tania Cortés  
tcortes@grupoexpansion.com

## SUBDIRECTORES DE GOBIERNO

Carla Font  
cfont@grupoexpansion.com

Víctor Enríquez

venriquez@grupoexpansion.com

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

## COORDINADORA ADMINISTRATIVA

Yrazema Almanza

## ASISTENTES

Carolina Aguilar  
Nayelly Peña

## COLABORADORES

Jesús Almazán, Karina Calles, Liz Cervantes, Paulina Chávez, Jorge Dávalos, Ana Dufón, Angélica Escobar, Diego Figueroa, Ana Grimaldo, Alfredo López-Tagle, Makareno, Gabriela Orihuela, Gustavo Stok, Enrique Torres Meixueiro, Jimena Zavala.



## EDITOR ADJUNTO DE LA REVISTA EXPANSIÓN

Víctor Lomelí  
victor.lomeli@grupoexpansion.com

## EDITORA DE EMPRESAS

Ivet Rodríguez  
ivet.rodriguez@grupoexpansion.com

## COORDINADOR

Juan Tolentino

## REPORTEROS

Mara Echeverría, Nancy Malacara,  
Diana Nava, Ana Luisa Gutiérrez

## EDITORA DE TECNOLOGÍA

Eréndira Reyes  
ereyes@grupoexpansion.com

## REPORTEROS

Fernando Guarneros, Ginger Jabbour

## COORDINADOR DE POLÍTICA Y SOCIEDAD

Octavio Ortega  
ortega@grupoexpansion.com

## REPORTEROS

Lidia Arista, Carina García, Melissa Galván, Éder González, Ariadna Ortega, Shelma Navarrete, David Santiago

## EDITOR DE ECONOMÍA

Alejandro Bazán  
abazan@grupoexpansion.com

## REPORTEROS

José Ávila, Luz Elena Marcos,  
Dainzú Patiño

## EDITORA DE OBRAS

Diana Zavala  
dzavala@grupoexpansion.com

## EDITOR WEB

José Luis Sánchez

## EDITORA DE INTERNACIONAL

Fernanda Hernández

## EDITORA DE INTELIGENCIA

Rosalía Lara  
rosalia.lara@grupoexpansion.com

## ANALISTA DE INTELIGENCIA

Edmundo Sánchez

## HEAD DE OPERACIONES

Luis Lara  
luis.lara@grupoexpansion.com

## GERENTE DE TRÁFICO

Ana María Galindo

## COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Édgar Mora

## PRODUCCIÓN

Ulises Alarcón

## COORDINADOR DE PRODUCCIÓN DIGITAL

Javier Jasso

## POSTPRODUCCIÓN DIGITAL

Diana Aguilar, Jesús González

## HEAD DE INNOVACIÓN EDITORIAL

Isabel Ferguson  
iferguson@grupoexpansion.com

## COORDINADORA DE ESTRATEGIA Y ANÁLISIS DIGITAL

Pamela Vargas

## DISEÑADORA DIGITAL

Itzel García

## GERENTE DE VIDEO

Aldo Gutiérrez

## COORDINADOR DE VIDEO

Omar Moreira

## PRODUCTORA DE AUDIO

Mónica Alfaro

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Daniel Villegas

## SEO EDITORIAL Y TÉCNICO

Daniela Barranco, Jesús García

## CIENTÍFICO DE DATOS

Eduardo Castillero

## EDICIÓN MULTIMEDIA

Raymundo Martínez, Efraín Toral

## GRANDES AUDIENCIAS

Dolores Luna, Selene Ramírez,  
Marco Torres, Brenda Yáñez

## REDES SOCIALES

Daniel Cuevas, Sergio González, Alan Páez, Ana Rodríguez, Karen Sixtos

## EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS

Rodrigo Olmos  
rolmos@grupoexpansion.com

## EDITOR DE ARTE

Óscar González

## EDITOR DE FOTO

Arturo Limón

## COORDINADORA DE FOTO SR

Betina García

## COORDINADORA DE FOTO WEB

Paola Hidalgo

## COORDINADORA DE DISEÑO WEB

Evelyn Alcántara

## DISEÑADORES WEB

Nayeli Araujo, Salvador Buendía,  
Paula Carrillo, Pamela Jarquín

## CORRECTORA DE ESTILO

Sandra Berríos

## COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO

Alejandrina Lira

## FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO

Anylú Hinojosa-Peña





# MONEX

Lleva tu empresa hasta  
donde habías pensado

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

Mantente ágil

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

 @GrupoFinancieroMonex

 @monexanalysis

## COMPROMETIDOS CON LA SALUD MENTAL

**N**unca habíamos hablado tanto de salud mental como en estos dos últimos años. No es que antes de la llegada del covid-19 no viviéramos bajo estrés laboral. De hecho, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ya advertía antes de la pandemia que 75% de los trabajadores en México lo padecían. Pero el coronavirus lo cambió todo.

El miedo a contagiarse de una enfermedad de la que sabíamos poco, la pérdida de seres queridos, el incremento de la carga de trabajo, la dificultad para desconectarse de los requisitos de la oficina fuera del horario de trabajo, el borrado de la línea entre lo personal y lo laboral, los cuidados de familiares y de los hijos que, además, no asistían a la escuela, llevó a muchas personas al borde del abismo.

Pero las empresas se pusieron manos a la obra. Llegamos dos años dedicando la portada de mayo a hablar de cómo las compañías que integran el ranking de Súper Empresas, que *Expansión* elabora en colaboración con la consultora TOP Companies, han abordado la pandemia. Primero, para mostrar la rapidez con la que adaptaron sus operaciones para proteger a sus trabajadores y la continuidad de la propia empresa. Después, para demostrar que la flexibilidad, que tanto miedo daba en años anteriores, funcionaba para la productividad.

Hoy, el gran pendiente es la salud mental. Si los trabajadores son responsables de los resultados, las compañías deben ser lugares donde la plantilla se sienta cuidada para lograr mejores niveles de compromiso y retención de talento. La ecuación es sencilla: invertir para seguir creciendo.

Nunca antes habíamos hablado tanto del tema, pero es que tampoco antes habíamos estado tan expuestos ni tan conscientes, dice el director de Recursos Humanos de una de las empresas del listado. Y eso se ha traducido en una mayor inversión en los dos últimos años


por parte de las Súper Empresas. Durante 2020, las compañías de más de 3,000 empleados y las de entre 500 y 3,000 invirtieron alrededor de 70% más en salud mental que en el año previo a la pandemia. Las de menos de 500 trabajadores aumentaron casi 119% su presupuesto. El año pasado siguieron haciendo la tarea, las grandes destinaron 67% más a salud emocional; las medianas, 37% más; y las pequeñas, 28%.

re, las grandes destinaron 67% más a salud emocional; las medianas, 37% más; y las pequeñas, 28%.

Invertir en salud emocional y mental no es un capricho o algo que solo pueden permitirse las multinacionales. Muchas compañías han desarrollado programas integrales, con aplicaciones y plataformas para dar seguimiento al bienestar de sus equipos, más allá de los requisitos que marca la NOM-035 de salud psicosocial en el trabajo. También hay medidas que no implican una inversión abultada, como tener equipos de liderazgo empáticos, solidarios, que acompañen en el camino a sus colaboradores para llegar juntos a un objetivo común, que es generar buenos resultados en ambientes sanos.

Es útil detenernos a pensar: ¿realmente es urgente este último mensaje en el celular? En algunos países ya hay leyes para la desconexión digital, como en Francia, que se adelantó a este desdibujamiento de horarios que para muchos trabajadores trajo la pandemia. Y este es uno de los asuntos más urgentes que deben también vigilar las empresas.

Si atendemos al número de compañías que este año integran el listado de Súper Empresas, parece que vamos por buen camino. El ranking incluye a 326 empresas, 23.5% más que el año anterior. Además, no viene mal recordar el efecto que puede tener, a la hora de atraer y retener al mejor talento, contar con estas métricas.

Nuestro objetivo es impulsar que haya más Súper Empresas, más lugares donde las personas aspiren a trabajar. Y seguiremos visibilizando la labor que realizan para demostrar que es posible. 



lectores@expansion.com.mx



@ExpansionMx



/ExpansiónMex



@ExpansionMx



@Expansion



# NUEVO CENTRO COMERCIAL

S.L.P. **The Park**® 78269

LA MEJOR UBICACIÓN EN SAN LUIS POSTOSÍ  
SHOPPING · DINING · ENTERTAINMENT

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

**APERTURA**  
ÚLTIMO TRIMESTRE DEL 2022

NO TE QUEDES FUERA  
**DE ESTE GRAN PROYECTO**

 **55-8106-0290**

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

THOR/URBANA  
LA VISIÓN DISTINTA

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

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



# EXPANSION

PRESENTA



**POLÍTICA  
Y OTROS  
DATOS** 

PODCAST

CARLOS BRAVO REGIDOR

MARIEL IBARRA

VIRI RÍOS

**LA VIDA PÚBLICA A DEBATE**

**TODOS LOS JUEVES**

 Apple Podcasts

 Google Podcasts

 amazon music

 Spotify

 himalaya

 deezer



# EN BUSCA DE DINERO FRESCO

El mal momento que vivió la industria del deporte obligó a las empresas a buscar fuentes alternativas de financiamiento y abrió la puerta a nuevos inversionistas.

POR: Rosalía Lara

**L**a peor pesadilla de las empresas deportivas se convirtió en realidad. En 2020 y parte de 2021, en un mundo en el que las personas tenían que evitar el contacto entre ellas, los estadios se quedaron vacíos.

Los clubes deportivos tienen varias fuentes de ingresos. Su composición varía, pero, en general, provienen de la venta de boletos, de mercancías, de patrocinios y de derechos de transmisión. Con la cancelación de los eventos, o sin público en ellos, no hay ingresos.

La NFL, la liga de fútbol americano de Estados Unidos, estima pérdidas asociadas al coronavirus por 4,000 millones de dólares. En el fútbol, los 20 equipos europeos con mayores ingresos perdieron 2,000 millones de euros (2,220 mdd), de acuerdo con el informe 'Deloitte Football Money League 2022'.

Las empresas se vieron en la necesidad de buscar fuentes de financiamiento poco exploradas en el sector.



# VALOR

## EN EL JUEGO

Shaquille O'Neal no quiso perderse el furor por los SPACs y respalda a Forest Road Acquisition.

**HACER HISTORIA.** El club de fútbol Intercity se convirtió en el primero en España en cotizar en bolsa.



En octubre, el Intercity, un club español de fútbol, hizo historia al ser el primero de su país en salir a bolsa y unirse así a otros europeos que ya cotizan, como el Juventus, el Chelsea y el Ajax.

Las salidas a bolsa no se limitan al fútbol. Endeavour Group, la firma que controla la UFC, la mayor empresa de artes marciales mixtas, presentó en abril del año pasado su documentación ante las autoridades de Estados Unidos para realizar su oferta pública inicial (OPI) y recaudar alrededor de 511 mdd.

Y la industria no solo acude a la tradicional emisión de acciones, sino también a los fondos de capital privado. Incluso algunas empresas hicieron sus reglas más flexibles para permitir la entrada de inversión.

Una de las operaciones más sonadas el año pasado fue la de la Liga española, que vendió el 10% de sus operaciones a CVC Capital Partners. El acuerdo fue firmado por 50 años, aunque Juan Arbide, director gerente del fondo, señaló que la inversión será por máximo 10. El plan, y

como funcionan estos fondos, es inyectar capital (en este caso, para nuevas instalaciones, ciudades deportivas, adquisición de otros clubes y reducción de deuda), levantar a la empresa y vender su participación a un costo mayor al que pagó.

La Liga Norteamericana de Fútbol (MLS) no quiso quedarse fuera y en 2020 abrió la posibilidad de que los fondos de capital sean propietarios mayoritarios de las franquicias, un movimiento al que se sumó la liga de basquetbol, la NBA, que en enero de 2021 anunció que permitirá que las firmas de capital privado puedan tener hasta 20% de una sola franquicia.

En los últimos meses, y ante la presión financiera que enfrentaron los clubes y ligas, se abrió la puerta a nuevos inversionistas. El instrumento que ha estado más en boga son las empresas de adquisición con propósito especial (SPACs, por sus siglas en inglés). Conocidas como compañías cheque en blanco, son empresas sin operaciones que se conforman para recaudar

capital a través del mercado bursátil. Una vez que lo hacen y cotizan en bolsa, buscan adquirir compañías para fusionarse. Al hacerlo, estas últimas se convierten en públicas.

## EL BOOM

Estos instrumentos existen en Estados Unidos desde la década de los 90, pero nunca habían salido tanto como en 2021, cuando se registraron 613, según SPAC Alpha. “Hace dos años, hubo un cambio en la regulación”, explica Guillermo Cruz, cofundador y Chief Operating Officer de Maquia Capital. Antes, se requería 70% de la aprobación de los inversionistas institucionales para llevar a cabo un trato, ahora, solo que sean mayoría.

Del lado de los administradores, el negocio, dice Cruz, funciona como un fondo de capital privado y los retornos son similares “solo que en vez de esperar cinco o siete años, es de entre 12 a 18 meses”, comenta.

Algunos de los casos más sonados en la industria deportiva son el de SPAC Bull Horn, que dentro de su junta directiva tiene a Baron Davis, exjugador de la NBA, y el Sports Ventures Acquisition. Ambos tienen como objetivo adquirir una participación en algún equipo europeo de fútbol.

Para Amin Vera, director de Análisis Económico de Black Wallstreet Capital, el SPAC no



**NUEVOS INSTRUMENTOS.** La tenista Serena Williams es una de las deportistas que han entrado a respaldar un SPAC.

## Abren sus puertas

Ante la pérdida de ingresos, los equipos deportivos han explorado diversas fuentes de financiamiento.

Fecha	Nombre	Operación	Monto
Septiembre, 2020	Bull Horn	Creación de SPAC para adquirir clubes europeos de fútbol.	75 millones de dólares
Octubre, 2020	Sports Ventures Acquisition	Creación de SPAC para adquirir clubes europeos de fútbol o equipos de cricket o rugby.	200 millones de dólares
Febrero, 2021	Fenway Sports Group	Vende 11% de su capital a RedBird Capital Partners.	750 millones de dólares
Abril, 2021	Endeavour Group (UFC)	OPI.	511 millones de dólares
Junio, 2021	Atlético de Madrid	Vendió 34% de su participación a Ares Management.	180 millones de euros
Agosto, 2021	Liga Española	Vendió 10% de sus operaciones a CVC Capital Partners.	2,700 millones de euros
Octubre, 2021	Intercity	OPI.	5,5 millones de euros

FUENTE: SEC, Bloomberg y comunicados de los equipos y ligas.



necesariamente es el instrumento más adecuado para fundar un club deportivo, pero responde a una necesidad. “El mundo del fútbol, sobre todo, las ligas europeas, es un mercado que está muy inflado. Existe una especie de carrera para ir aumentando el salario de los jugadores”, dice.

Para mantener ese nivel, los clubes requieren sacar dinero de donde sea, agrega. El valor de estas franquicias hace de ello un reto mayor. El de los 32 clubes europeos de fútbol más destacados es de 33,600 millones de euros (37,320 mdd) al cierre de 2021, de acuerdo con el informe de KPMG ‘Valoración de los clubes de fútbol: la élite europea 2021’. El Real Madrid, el Barcelona y el Manchester United son los tres más valiosos: entre 2,600 y 2,900 millones de euros (2,890-3,220 mdd).

Nadie quiso quedarse fuera del boom de los SPACs. El exbasquetbolista Shaquille O’Neal respalda el SPAC Forest Road Acquisition, que buscaba levantar 250 mdd para invertir en empresas de tecnología, de medios y telecomunicaciones. Otros deportistas que han respaldado estos instrumentos son la tenista Serena Williams y la estrella de la NBA, Kevin Durant.

“Una compañía que hace IPO tiene dos pilares importantes: la parte financiera y el otro es un tema de publicidad. ¿Qué pasa si tienes a una celebridad que es parte del SPAC? Empieza a hacer publicidad y atrae la atención de muchos inversionistas”, dice Cruz.

Lo malo es que, muchas veces, el precio se infla sin sustento, cuando comienzan a cotizar sale a flote la parte financiera y el verdadero valor

de las empresas, y viene el ajuste. En 2021, 21 de los 33 SPACs vinculados a figuras públicas registraron rendimientos negativos, según un análisis de Bloomberg.

Ahora, la fiebre se está apagando. En parte, por la acción de las autoridades de Estados Unidos. “La SEC empezó a regular a estas celebridades, porque era un buen negocio, y empezó a pedir ciertos requisitos financieros y *expertise*”, explica Cruz. Por otro lado, los estímulos monetarios aplicados por los bancos centrales, que aumentaron la liquidez en el mercado, ya terminaron. “La sequía de los SPACs es directamente proporcional al hecho de que esas inyecciones monetarias ya se acabaron”, dice Vera.

Así que es posible que la industria del deporte deba seguir buscando más canales de financiamiento.

**Schleuniger**



## CrimpCenter 64 SP



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

### Prozuga Más Rápido, con Más Precisión y a un Costo más Efectivo

El CrimpCenter 64 SP procesa cables con conductores desde 0.13 hasta 6 mm<sup>2</sup> y cuenta con lo último en opciones de aseguramiento 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**

**To Be Precise.**

# TODO LO QUE SUBE ¿TIENE QUE BAJAR?

El índice Fibras ha ido al alza en los últimos meses y en marzo tocó un récord, pero la subida de las tasas de referencia de Banxico puede poner fin a esta racha.

POR: Rosalía Lara

A mediados de marzo, el índice de Fideicomisos de Infraestructura y Bienes Raíces (Fibras) alcanzó un nivel nunca visto. En la gráfica, todo parece indicar que estas firmas han dejado atrás los efectos de la pandemia, pero la realidad es otra: ahora se enfrentan a una pérdida de su atractivo ante el alza de las tasas de referencia por parte del Banco de México (Banxico).

Tras el azote de la pandemia en la economía en 2020, la política monetaria de Banxico se hizo expansiva, teniendo como mecanismo la baja en la tasa de referencia; con ello, los créditos se vuelven más baratos, incentivando el consumo, la inversión y la economía en general. Esta baja también vuelve más atractivos los instrumentos del mercado de capitales, como las Fibras y las acciones, pues dan un rendimiento mayor que los bonos, cuya tasa se mueve a la par de la de referencia.

Pero nada es gratis. Una de las consecuencias de la baja de la tasa es una mayor inflación, que en México ronda el 7%, la más alta en dos décadas, según el INEGI. Para contenerla, Banxico cambió su política para hacerla restrictiva, lo que implica un alza de tasas (que ya se encuentra en 6.5% desde el 4% que alcanzó a mediados de 2020) y, dado que la inflación no cede, se espera que sigan subiendo



EVOLUCIÓN. El sector de las oficinas se ha visto impactado por la tendencia hacia el trabajo híbrido.

## En récord

A mediados de marzo, el índice Fibras, que agrupa las 10 principales Fibras del mercado mexicano, alcanzó un máximo histórico en puntos.



FUENTE: Bloomberg.

hasta 7.8% este año, de acuerdo con el promedio de los pronósticos de la encuesta de Expectativas de Citibanamex.

“En términos generales, cuando suben las tasas de interés, [las Fibras] pueden ser menos atractivas para algunos inversionistas”, dice Eduardo López, analista de Grupo Financiero Bx+, pues instrumentos con mayor seguridad, como los bonos, comienzan a pagar más.

Otra de las implicaciones que tiene para las fibras está relacionada con sus resultados. “Algunos de los créditos o parte del dinero planeado para proyectos será dinero más caro. Lo que implica menos utilidad”, explica Mariana Padilla, inversionista en bienes raíces y desarrolladora de negocios.

Por el momento, esto está contenido. La mediana de la deuda variable de las Fibras es de 19%, un nivel considerado saludable, dice López. Su perfil de endeudamiento también luce sano: la mediana de su apalancamiento, medido por la deuda total entre sus activos totales, es de 32.4%, apenas 10 puntos base arriba de lo registrado hace dos años (32.3%), según Bloomberg.

## OPORTUNIDADES

La inflación ha llevado a los bancos centrales a subir sus tasas, pero esta inflación “en general, es buena para las Fibras, porque las rentas, de las que dependen, se pueden ir actualizando con la inflación”, dice Ramsé Gutiérrez, VP y codirector de Inversiones de Franklin Templeton.

Entre las 16 Fibras del mercado, también hay algunas que se ven atractivas por la recuperación de los sectores en los que se enfocan. En las comerciales, las de turismo y las industriales, “que tienen ingresos en dólares y hay mucha demanda del espacio industrial, yo creo que sí seguiremos viendo ocupaciones altas”, dice López. Las oficinas, sin embargo, han visto un impacto por la tendencia hacia el trabajo híbrido.

En general, el alza de tasas puede afectar en el corto plazo a las Fibras, pero, a largo plazo, dice Gutiérrez, “puede ser una buena estrategia de inversión”. Padilla coincide: “Como siempre, el rey de las inversiones en bienes raíces y seguirá siendo de los activos más resilientes”.

# 19%

es la mediana de la deuda variable de las Fibras, un nivel saludable.



# SELECCIONA TU SEGURO CON EL NUEVO COTIZADOR DE INTER.MX



Esta herramienta permite elegir un producto según el tipo de cobertura, costos o por nivel hospitalario, de acuerdo con lo que el usuario requiera.

**I**NTERprotección, el broker de seguros con más de 40 años de trayectoria en el mercado, lanzó el cotizador Médico Seguro, a través de su plataforma digital inter.mx. Su finalidad es facilitar la contratación de un seguro de gastos médicos.

Aunque cada vez más personas se interesan por estos productos para prevenir algún imprevisto en temas de salud, todavía muchas no saben dónde solicitarlos y tienen la percepción de que los procesos son muy complicados.

“A dos años del lanzamiento de nuestra plataforma, estrenamos

el nuevo cotizador Médico Seguro, que facilita al máximo la experiencia de los usuarios”, indicó Gabriela Gutiérrez, Chief Marketing Officer de inter.mx.

La ejecutiva agregó que, a la par de este lanzamiento, siguen cambiando la forma de hablar sobre los seguros, porque mantienen el compromiso de hacer las cosas más sencillas, no sólo en sus productos, sino también en su comunicación.

Por su parte, Alonso Pallarés, Chief Digital Officer de la empresa, afirmó que inter.mx ha invertido en tecnología e innovación, transforman-

do la manera en la que sus clientes interactúan con los seguros, “cada vez, de forma más fácil y dándoles más confianza en ellos”.

De este modo, con Médico Seguro es posible comparar alternativas por tipo de seguro, ya sea de Gastos médicos preventivos, Gastos médicos mayores y menores. Igualmente, los interesados pueden consultar por costos y cotejar los rubros de Suma asegurada, Con o sin deducible o Tope de coaseguro.

En cuanto a coberturas, es posible elegir por padecimiento o por año; mientras que, por nivel hospitalario,

el usuario podrá optar entre: Esencial, Protegido o Blindado.

También se pueden agregar beneficios adicionales como Plan dental, Check up básico, Emergencia en el extranjero y Accidentes sin deducibles, entre otros.

Así, la experiencia es personalizada, dado que Médico Seguro ofrece asesoría y acompañamiento, desde la búsqueda de opciones, la comparación y cotización con las mejores aseguradoras del país, hasta la contratación del servicio idóneo.

Conoce esta nueva herramienta en: [medicoseguro.inter.mx](https://medicoseguro.inter.mx)



# Creceamos para ti, ahora también en la T1

Ahora operamos en las **terminales 1 y 2** del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México para ofrecerte más conectividad.

Confirma tu terminal de salida, llegada o conexión en [aeromexico.com/AICM](https://aeromexico.com/AICM) o en nuestra app.

Viaja con más seguridad con la app de

# Uber

---

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



# LA LUCHA POR LA NO EXTINCIÓN

El Partido Revolucionario Institucional se juega dos de sus últimas cartas el próximo 5 de junio y lo hace con gran riesgo de llegar con las manos vacías.

POR: *Ariadna Ortega*

POLITICA.EXPANSION.MX



Al pasar las 12 campanadas que anunciaron la llegada del domingo 3 de abril, el dirigente nacional del PRI, Alejandro Moreno Cárdenas, alzó la mano de Esteban Villegas, el abanderado de extracción priista de la coalición Va por Durango, conformada por PRI, PANy PRD, en señal de victoria del próximo 5 de junio.

“¡Arrancamos! Vamos con todo, imparables, unidos y decididos a ganar, tenemos la fuerza porque nosotros construimos México y lo volveremos a hacer”, expresó “Alito”, el líder tricolor, desde el estado norteño que actualmente representa, según encuestas, su mejor oportunidad para mantenerse en el mapa político, ante la oleada morenista que en los últimos años le ha arrebatado, una a una, las entidades donde gobierna este partido que algún día fue le más poderoso del país.

De las cuatro entidades en las que el PRI aún gobierna, dos están en juego en estas elecciones (Hidalgo y Oaxaca) y otras dos, en 2023 (Estado de México y Coahuila). En la mayoría de ellas, las preferencias no lo favorecen, lo que deja al partido en riesgo de llegar con las manos casi vacías a la presidencial de 2024, tal como lo aseguró Mario Delgado, el líder nacional de Morena. “El PRI va a llegar a la elección de 2024 sin una sola gubernatura”, sentenció.

En ese escenario, el partido ha apostado a tácticas electorales que en el pasado hubieran sido impensables, como la unión con el PAN, y la posibilidad incluso de aliarse con Morena y darle los votos que requiere para aprobar sus reformas constitucionales en el Congreso. Aunque la dirigencia del partido lo ha negado, para los especialistas consultados no es del todo imposible.

“Podría haber negociación”, dice Ivonne Acuña, académica de la Universidad Iberoamericana, al señalar que Morena necesita respaldo para las reformas constitucionales y el PRI, no perder entidades como Hidalgo y Oaxaca, al ser bastiones importantes para el priismo, y el Edomex, su joya de la corona, por ser una de las entidades que más votos y recursos generan.

Especialistas coinciden en que el partido enfrenta una de las elecciones más difíciles desde el año 2000, cuando perdieron la presidencia de la República, pues incluso en esos momentos, el tricolor seguía con el mayor número de gubernaturas y con una presencia significativa en el Congreso. Ante un panorama distinto, el partido lucha por conservar sus últimas cartas. “El papel que tuvo el PRI ya quedó atrás, en este momento, está en una situación de debilidad, que lo hace pasar por una etapa quizá de las peores de su historia”, dice Eduardo Huchim May, exconsejero del entonces Instituto Electoral del Distrito Federal.

**CONSENTIDO.** El estado de Oaxaca, uno de los que estará en disputa este año, ha sido el más visitado por el presidente López Obrador.



**PRESENTE.** Omar Fayad, mandatario priista de Hidalgo, ha sido acusado de estar muy cercano al gobierno federal.

## CERCANÍA PELIGROSA

Tras 2018, cuando obtuvo los resultados más bajos frente a la victoria de Andrés Manuel López Obrador, el PRI apenas se está recuperando y retomando espacios. “En la democracia, a veces se gana y a veces no se tienen buenos resultados”, reconoció Moreno Cárdenas en Cozumel, al explicar que el partido ha logrado aumentar sus números y pasar de 45 diputados federales a 71, de poco más de 100 diputados locales a 200 y de 350 municipales a 523 en conjunto con la coalición.

Sobre los estados, expuso que no tuvieron resultados favorables, en parte, por el comportamiento de algunos mandatarios de “entregar las plazas y estar entregados al gobierno de la República”; acusó que a algunos les ofrecieron embajadas o consulados a cambio, en referencia a los exgobernadores de Sinaloa, Quirino Ordaz; de Sonora, Claudia Pavlovich, y a Carlos Aysa, de Campeche, de donde es exgobernador Alito. “Lo bueno que el partido ya expulsó a esos traidores que lastiman a nuestra militancia”, afirmó.

No obstante, la escena parece repetirse y se ha visto una cercanía de los gobernadores de Hidalgo, Omar Fayad, y de Oaxaca, Alejandro Murat, con el Ejecutivo federal. “El PRI tiene esa cultura presidencialista muy arraigada y creo que ven en López Obrador lo que alguna vez fueron los presidentes priistas”, dice Ivonne

**OTROS DATOS.** Aunque el PRI ha perdido varias gubernaturas, es el partido con más militantes y grupos territoriales.



4 gubernaturas tiene el PRI actualmente.



# BORRADO DEL MAPA

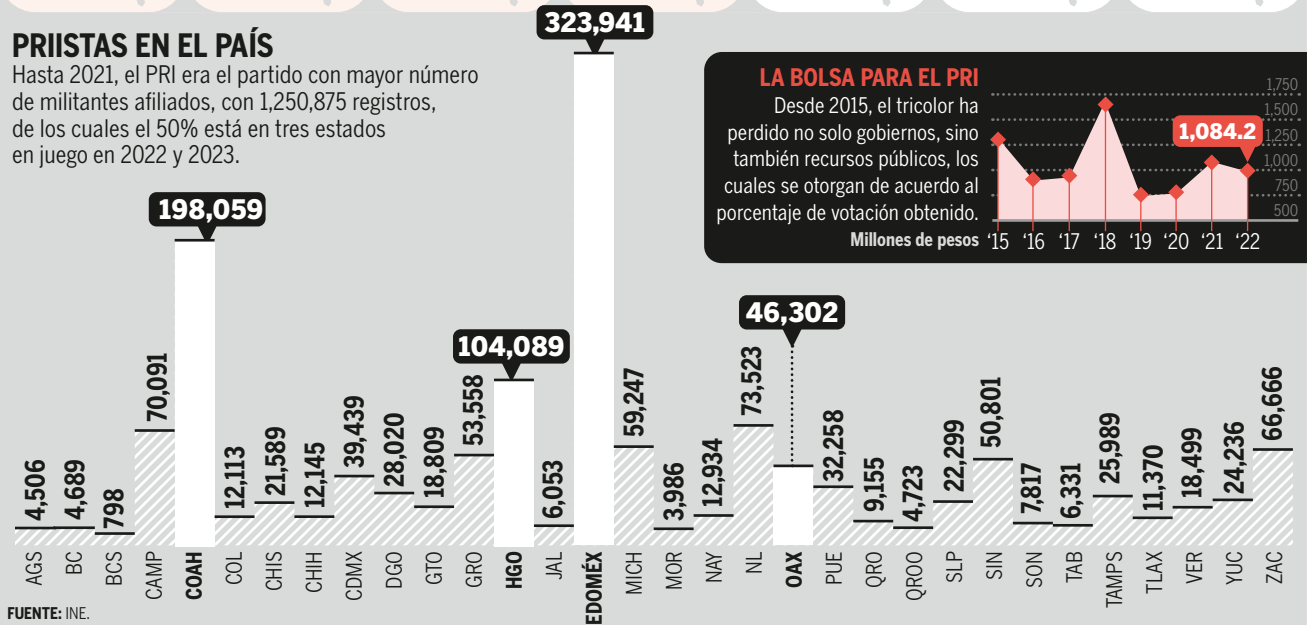
El PRI gobernaba más de la mitad del país en 2015 y hoy solo conserva cuatro entidades federativas que estarán en disputa en los comicios de 2022 y 2023.

Número de entidades gobernadas por el PRI



## PRISTAS EN EL PAÍS

Hasta 2021, el PRI era el partido con mayor número de militantes afiliados, con 1,250,875 registros, de los cuales el 50% está en tres estados en juego en 2022 y 2023.



Acuña, de la Ibero. Al respecto, los analistas señalan que el PRI tiene más coincidencias con Morena que con sus actuales aliados panistas.

Una semejanza es en el sentido nacionalista de ambas fuerzas políticas. “Tradicionalmente, ha habido un sector del PRI nacionalista, ese arraigo haría más natural una alianza con Morena que con el PAN”, refiere Huchim May. En ese contexto, el presidente ha sabido llamar a los priistas a sumarse a reformas, como la eléctrica, aunado al hecho de que militantes se han unido a las filas morenistas.

## LA ESTRATEGIA DEL PRI

Desde que el partido regresó al poder hace 10 años, con Enrique Peña Nieto, su desprestigio creció ante las acusaciones de corrupción de gobernadores emanados de esa fuerza política, al igual que cayeron sus resultados electorales. Ante ese descontento de la ciudadanía con el partido, mismo que contribuyó a una victoria arrasadora de Morena, el PRI decidió unir su fuerza con los otros partidos de oposición, PAN y PRD, cuya alianza, si bien ha ayudado a formar un bloque legislativo, no les ha sido muy fructífera en lo individual y en específico, para retener gubernaturas.

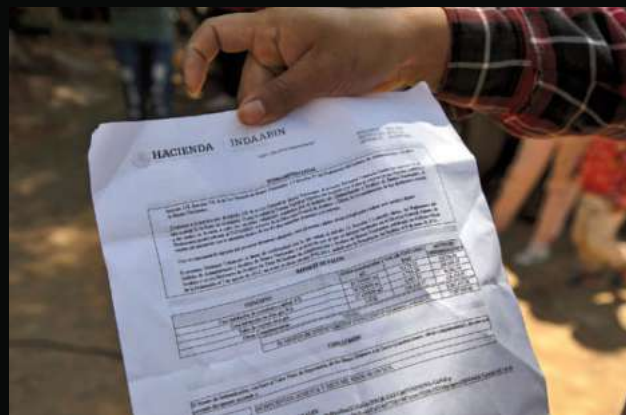
En los comicios de 2021, compitieron juntos por 11 gobiernos estatales, mismos en los que perdieron. Este año repitieron en Aguascalientes, Hidalgo, Durango y Tamaulipas, con posibilidades de vencer en

Aguascalientes, donde Morena no tiene mucha presencia, y en Durango. “La alianza no es competitiva, pero si se pregunta si durará hasta 2024, yo creo que sí, porque los presidentes de los partidos están felices, hacen un frente y es más fácil contra Morena, pues de otra manera no pintarían”, dice Rodrigo Galván de las Heras, director general de la firma encuestadora De las Heras Demotecnia.

El PRI sostiene que va a fortalecerse hasta volver al poder. Carlos Iriarte Mercado, secretario de Acción Electoral del PRI, señala que hay datos más allá del número de gubernaturas, como la presencia territorial que conservan en todo el país, lo que les ha servido para escuchar a la gente en las calles y que es su fortaleza. “Tenemos una oferta clara que se desprende de escuchar a la sociedad, de ahí se hace nuestra fuerza política”, aseguró en una entrevista con *Expansión* en enero pasado.

Analistas coinciden en que no se puede dar “por muerto” a este partido, pues es el único con presencia en todo el país y con el mayor número de militantes. Aunado a la estructura electoral con la que se mueve y a los sectores que maneja, los cuales, de activarlos de manera estratégica, podrían cambiar el panorama sombrío de la que fue la principal fuerza política en México.

“Tiene una fuerza que es capaz todavía de aglutinar a un porcentaje importante, más del 10% del voto, a nivel nacional”, comenta Gustavo López Montiel, politólogo del Tec de Monterrey.



RESISTENCIA. Tomasa y su familia aseguran que fueron engañados por la autoridad federal al indemnizarlos solo por su vivienda y no por el terreno aledaño.

# PERDERLO TODO POR EL AIFA

A casi dos meses de la inauguración del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA), la incertidumbre y la tristeza conviven entre algunos pobladores cercanos: sus casas y terrenos deberán dar lugar a la vía de acceso al aeródromo.

POR: David Santiago

A cinco kilómetros del recién inaugurado Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA), se ubican las casas de Tomasa y Esmeralda. Rodeadas de campos con siembra de maíz, en el municipio mexiquense de Santa María Tonanitla, ellas y sus familias habían escuchado que el nuevo aeropuerto se construiría muy cerca de su comunidad y estaban conscientes de que con el inicio de las operaciones perderían parte del silencio y la tranquilidad de su entorno, pero no fue hasta que funcionarios de gobierno tocaron sus casas, cuando se dieron cuenta de que los terrenos donde habían edificado sus viviendas serían parte de la infraestructura contemplada en el proyecto.

Se trata del viaducto Tonanitla, que conectará sin peajes el Circuito Exterior Mexiquense con la terminal aérea y, para ello, deberán derribar las casas de al menos

5

km es la distancia entre el poblado afectado y el AIFA.

nueve familias que se ubican a lo largo del trazo, entre ellas, la de ambas mujeres.

La mayor parte de la colonia Verde Valle, en Santa María Tonanitla, está destinada al campo, pocas son las vialidades pavimentadas y las casas son de las familias de agricultores. Todas están edificadas a siete o 10 metros de distancia de la calle principal, previendo que en algún momento pudieran ampliarse.

La casa de Esmeralda y su familia es prácticamente nueva. La terminaron de construir en 2019 tras años de trabajo, esfuerzo y deudas que siguen pagando. Es un inmueble modesto de dos pisos, rodeado de maíz, corrales de pollos y vacas, y hoy, está sentenciada a dejar todo atrás y buscar un nuevo hogar.

“Es un sentimiento de que vamos a perder un patrimonio de muchos años de trabajo, esfuerzo y sacrificio”, dice Esmeralda.



**citibanamex** 

El Banco Nacional de México

Llevamos 138 años en el país.

**Somos El Banco Nacional de México.**





VIVIENDO ENTRE OBRAS. Esmeralda tiene que convivir con trabajadores y maquinaria viendo cómo cada día se acercan a su casa.

Si bien el gobierno federal le ofreció 2.5 millones de pesos por su vivienda, la queja de ella y de otros ocho pobladores afectados es que con ese recurso únicamente les alcanza para el terreno, que sufrió un alza importante por la especulación inmobiliaria de la zona, pero no para volver a construir la vivienda y tampoco para saldar las deudas existentes.

“Para nosotros es triste, no nos oponemos a la obra, simplemente que sea una indemnización más justa”, expresa Esmeralda, quien vive con su esposo, cuatro hijos y dos nietos y quien mientras mantiene negociaciones con el gobierno para la indemnización, tiene que convivir con trabajadores y maquinaria viendo cómo, poco a poco, el avance de las obras se acerca a su casa.

A 100 metros de distancia, se ubica la vivienda de Tomasa, quien debajo de la ligera sombra de un árbol de pirul cuenta, con lágrimas y voz entrecortada, que por su vivienda de 600 metros cuadrados de construcción, el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales (Indaabin) le pagó 850,000 pesos.

Pero Tomasa, quien es una jefa de familia dedicada al campo y a la costura, reclama por el engaño de la autoridad federal, al asegurar que lo pagado solo fue por la vivienda y no por un terreno de extensión similar, que tenía como tierra de cultivo a un costado.

A cambio de que la familia Martínez accediera a ceder su vivienda, el Indaabin ofreció un apoyo adicional para la compra de muebles o materiales de construcción. Tomasa compró un terreno de 300 metros cuadrados con su indemnización en otra parte de Tonanitla, sin embargo, ya con el terreno adquirido, el apoyo prometido nunca llegó.

Hoy, deben construir su nueva casa desde cero y no tienen dinero para edificarla, además, a Tomasa le han dicho que su taller de costura, de lo que ella vive y tiene en su casa, no podrá trasladarlo, pues tendría que tener permisos para un inmueble industrial y no habitacional.

“No me voy a salir hasta que me den lo de mi tierra, porque no se las robé, a nadie se la quité, no fui paracaidista, nos costó tener lo que tenemos, para que ahora venga el gobierno y me diga que voy para afuera”, expresa Tomasa.

Para las familias de Tomasa y Esmeralda, el inicio de operaciones del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles el 21 de marzo no fue una fiesta como la que se vivió al interior del inmueble, con música, porras y más de 1,400 invitados, pues, para ellas, dicen, significa una mayor presión para dejar sus casas y tener que enfrentarse a una batalla legal, que no están seguras de poder ganar.





# EL VALOR AGREGADO DE SER UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA CERTIFICADA

Una cultura organizacional sólida no solamente es la base para generar sentido de pertenencia y lealtad en los colaboradores de esta compañía, sino para atraer a más y mejor talento.

**M** arcar la diferencia en un mercado competitivo no es una labor sencilla. Para ofrecer la mayor calidad en los servicios, y lograr la satisfacción de los clientes, es indispensable alimentar la motivación de los colaboradores y que realmente estén orgullosos de la organización de la que son parte.

Grupo IPS lo sabe bien. Desde su fundación, hace 28 años, la compañía se ha propuesto el objetivo de que todos sus colaboradores cuenten con los beneficios que los hagan sentirse en un lugar seguro, donde su desarrollo personal y profesional son las principales bases.

Como aseguró Vanessa López, directora de Relaciones Públicas del grupo, si hay algo que se mantiene presente es la importancia de cooperar, mano a mano, con quien se apegue a los valores y requerimientos que enaltezcan el trabajo diario, además de contribuir positivamente a la sociedad.

“Grupo IPS ha establecido una filosofía con la que se identifica plenamente y es el propósito de la empresa: hacer feliz a su gente, no solo brindándoles seguridad en lo laboral, sino también logrando un acercamiento personal, incluso, con los miembros de su familia”, explicó la ejecutiva.



Como resultado, desde hace 11 años, la compañía ha sido reconocida con el Distintivo ESR\* por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Adicionalmente, es la única empresa de seguridad privada en el ranking de Great Place To Work\* México.

De igual forma, posee el Certificado CRESE, avalado por el Consejo Latinoamericano de Calidad Humana y Responsabilidad Social, A.C., por contar con un sistema basado en el respeto a la dignidad de las personas y su desarrollo humano, integral y solidario.

Sumado a todas estas distinciones que fortalecen la confianza de sus clientes, afirmó la directora de Relaciones Públicas del grupo, recientemente establecieron una alianza con el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la cual favorecerá las sinergias en beneficio de la comunidad de negocios del país.

Igualmente, desde hace varios años, sostienen una estrecha relación con la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), tanto a nivel nacional como en la Ciudad de México. Cabe resaltar que esta última es presidida por Armando Zúñiga, director general y fundador de Grupo IPS.

“La compañía continúa avanzando con pasos firmes, como un excelente lugar para trabajar, con la certeza de respaldar a sus colaboradores ante cualquier adversidad”, concluyó Vanessa López.

[www.grupoipsmexico.com](http://www.grupoipsmexico.com)

Teléfono: 5525 3242

WhatsApp: +5255 6352 1308 y +5255 4362 1098

FOTOS: CORTESÍA



**EXPANSIÓN**

PODCAST 

**CUÉNTAME DE »**  
**ECONOMÍA**

**ECONOMÍA PARA NO ECONOMISTAS**

**ENCUÉTRANOS EN:**







## EL GIRO ELÉCTRICO DE NISSAN

El fabricante japonés apostará por la tecnología e-Power para impulsar la electrificación en México. El modelo Kicks será el primero en llegar.

POR: *Ivet Rodríguez*

**A**shwani Gupta, director de Operaciones Globales (COO, por sus siglas en inglés) de Nissan, visitó México a mediados de febrero para hablar sobre el avance en el país de la estrategia de electrificación de la automotriz, denominada Ambition 2030. El fabricante japonés anunció en octubre un plan de inversión de 17,590 millones de dólares durante cinco años para acelerar la electrificación de vehículos y así ponerse al día con los competidores.

Este plan es el siguiente escalón para Nissan luego de que sus finanzas tocaron fondo en 2019 –cuando registró pérdidas operativas por 40,500 millones de yenes, unos 330 mdd al tipo de cambio actual– y tuvo

que anunciar un plan de recortes en medio del escándalo de la fuga de su exCEO Carlos Gohn.

“Teníamos sueños de vender nueve millones de vehículos a nivel global (desde los 5.5 millones que Nissan vendió en 2019) e invertimos más de 7,000 mdd en ampliar la capacidad de producción. Pero perdimos el foco y terminamos en problemas financieros”, dice Gupta.

Para principios de 2020, el modelo de negocio de la armadora japonesa se desmoronaba: el valor de reventa de sus unidades estaba seriamente afectado por los incentivos –bonos y descuentos– que la marca daba a destajo y la rentabilidad no era buena. En medio de la crisis financiera, anunció un plan global de recortes en mayo de ese año, denominado Nissan Next, que incluía la salida de algunos mercados –como Corea del Sur y Rusia–, la reducción de la oferta de modelos –de 69 a 55– y el cierre de plantas –en España y en Indonesia– para reducir su capacidad global de producción en una quinta parte en los próximos cuatro años.

Para mediados de 2021, el plan de reestructuración no solo detuvo las pérdidas, sino que empezó a generar ganancias. En el acumulado de los tres primeros trimestres del año fiscal 2021, de abril a diciembre, los ingresos netos de Nissan fueron de 53,200 mdd, la utilidad operativa de 1,600 millones y la utilidad neta, de 1,700 mdd.

Tras regresar a los números negros, Nissan estaba lista para pensar en el futuro. “Era importante para nosotros saber qué iba a seguir después de Nissan Next. Pensábamos: ‘Ok, estamos haciendo la transformación del negocio, pero qué es lo que sigue hacia adelante’”. La respuesta llegó en octubre de 2021, con el lanzamiento de Ambition 2030, que establece que, en los próximos cinco años, la mitad de las



**ADAPTARSE AL CLIENTE.** Ashwani Gupta dice que Nissan dio un giro en su estrategia de electrificación para que el usuario pueda elegir qué opción necesita.



3

plantas tiene Nissan en México, que producen cinco modelos diferentes.

40%

de la producción de la automotriz en el país se destina al mercado local.

ventas de Nissan provendrá de vehículos electrificados.

Para México, significará la llegada de nuevos vehículos electrificados a los pisos de venta –luego de ocho años sin ninguna novedad en la materia– y, en el mediano plazo, la reconfiguración de las plantas para abrir espacio a las nuevas tecnologías.

### UN GIRO EN LA ESTRATEGIA

Nissan trajo a México el Leaf, su primer vehículo eléctrico, en junio de 2014. Ese año, la automotriz rompió récord de ventas con 291,729 unidades. Sin embargo, el Leaf contribuyó con menos del 0.08% del volumen, según datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

Para impulsar su venta, el fabricante invirtió millones de dólares en la instalación de centros de recarga y cabildeo en diferentes instancias del Congreso por incentivos. Pero no ha logrado despuntar en el país –en 2021 Nissan vendió solo 11 unidades de Leaf, equivalentes al 0.005% del volumen total de la marca, según datos de INEGI– y el fabricante japonés ha decidido dar un giro a su estrategia.

“Nuestro entendimiento de la electrificación ahora es distinto. Queremos permitirle al cliente decidir qué opción de electrificación es la correcta para su estilo de vida. La compra de un eléctrico debe ser una consecuencia, no una imposición de los fabricantes”, dice Gupta.

La alternativa más viable que han encontrado las marcas de volumen para subirse a la ola de la electrificación ha sido los híbridos, en todas sus variantes, desde los más ‘suaves’ con motorizaciones *mild-hybrid* o los tradicionales (como Prius), hasta aquellos que ya podrían considerarse casi eléctricos, salvo porque usan un pequeño motor de combustión para generar energía eléctrica que recarga la batería del vehículo mientras está en marcha. Mazda y Stellantis han apostado por los *mild-hybrid*; Toyota, Hyundai y Kia por los tradicionales, y Nissan apostará por los últimos, una tecnología a la que la marca ha nombrado e-Power.

“En México, vamos a tener varias tecnologías disponibles. Vamos a mantener el portafolio a gasolina, a introducir nuevas tecnologías (híbridas), como e-Power y a mantener los eléctricos, aunque en una menor proporción”, dice José Román, presidente y director general de Nissan Mexicana. México será el primer país de Latinoamérica en el que Nissan lanzará la tecnología e-Power.

### KICKS E-POWER

La oferta global de modelos equipados con esta tecnología



incluye Note, Kicks, Sentra y, más recientemente, Qashqai, cuya nueva versión e-Power se presentó en Europa en marzo. Entre todos, el *crossover* Kicks fue el elegido por la filial mexicana de Nissan para introducir la tecnología en el mercado mexicano. El fabricante japonés lanzará en México los primeros modelos híbridos con tecnología e-Power en mayo de 2022. “Queremos democratizar la tecnología”, comenta Román.

Aunque los primeros vehículos eléctricos de Nissan –como el Leaf y el Ariya– se producen en Japón, el fabricante ha empezado a abrir la llave del dinero en otras regiones para adaptar algunas de sus fábricas. Nissan anunció en febrero una inversión por 500 mdd para la transformación del complejo de Canton, Mississippi, Estados Unidos, para producir nuevos

modelos 100% eléctricos de Nissan e Infiniti (su marca premium) a partir de 2025. “Este es el primero de varios anuncios para la región de las Américas”, dice Gupta.

Las tres plantas de Nissan en México producen cinco modelos diferentes, pero la mayoría corresponde a los segmentos que han perdido inercia en Estados Unidos, el principal mercado de exportación. El segmento de los sedanes, sobre todo, el de los subcompactos, como Versa, prácticamente ha desaparecido allí, igual que el de los *citycars*, donde compite March. Sentra y Kicks, que en México generan volumen de venta, en Estados Unidos, más bien son modelos de nicho.

En este contexto, la clave para que las plantas mexicanas se mantengan competitivas está en el mercado local. “Nissan no ve a México

solo como una base para exportar: el 40% de la producción de las plantas locales es para consumo en el mercado interno, así que incorporamos en nuestros vehículos la tecnología que los clientes [en México] demanden”, afirma Gupta.

La versión a gasolina del Kicks se produce en la planta de Aguascalientes 1 desde 2016, sin embargo, las primeras unidades del Kicks e-Power se importarán. Aunque los directivos no descartan que, en el futuro, la versión electrificada también pueda producirse aquí.

“Esa tecnología se puede fabricar en cualquier sitio, evidentemente, hay que adaptar instalaciones porque no es lo mismo que fabricar un vehículo de combustión interna”, dice Joan Busquets, vicepresidente de Manufactura de Nissan en México. “Pero todo puede ser”.

Hay señales que nos confirman que vamos por el camino correcto.

Hoy, estamos muy agradecidos por haber recibido una de ellas con el Premio Nacional de Exportación 2021.



Fundación Premio Nacional de Exportación, A.C.

Molina®



Conoce más sobre nosotros en [molinamx.com](http://molinamx.com)

## LO PREMIUM HASTA EN EL BAÑO

Kohler quiere ser más que una empresa fabricante de productos para baños y cocinas. Su objetivo es innovar con el uso de tecnología y aportar en la creación de espacios exclusivos.

POR: Diana Zavala

¿Q

ué tanto puede aportar un grifo o un escusado a un espacio para hacerlo lujoso e innovador? Para Kohler, mucho. La empresa especia-

lista en artículos de baño y cocina se ha enfocado en productos que no solo sean resistentes e higiénicos, sino que se diferencien por su diseño y su tecnología.

La compañía, que cuenta con más de 7,000 patentes y 50 plantas de producción en todo el mundo, experimentó en la pandemia un incremento de ventas por el interés de las personas en mejorar su hogar, a raíz del confinamiento.

A ello hay que sumar que la generación *millennial* se fortaleció aún más como consumidora. Al caracterizarse por ser nativa digital, la empresa vio una ventana para reinventar desde regaderas hasta WC.

“La tecnología hace cualquier cosa posible, por lo que nosotros la usamos como una clave esencial de la experiencia del consumidor y la usamos en casi cualquier producto que utilizamos”, dice David Kohler, presidente y CEO de la compañía.

Su apuesta es tal, que cada año la empresa presenta productos en el CES, la feria de electrónica más grande del mundo que se celebra anualmente en Las Vegas. Este año, por ejemplo, la PerfectFill, una bañera que cuenta con un controlador digital por aplicación, que permite preparar el baño desde el celular o con control de voz, fue uno de los protagonistas.



**CRECIMIENTO.** David Kohler asegura que la pandemia y el confinamiento fortalecieron el negocio de la firma.

En 2021, uno de sus productos más llamativos, por estar totalmente enfocado a los jóvenes, fue Moxie, una regadera que tiene integrada una bocina, que puede ser controlada por Alexa, el asistente virtual de Amazon.

La combinación de ambos elementos ha fortalecido el negocio de Kohler en los últimos años. “En abril de 2020, pensamos que sería un año difícil, pero, a partir del segundo semestre, vimos un incremento dramático en el interés de productos de higiene, *touchless* e inteligentes, por lo que vimos un increíble crecimiento en el negocio”, explica el CEO.

La situación dio a la empresa la oportunidad de invertir no solo en producir, sino en mostrar en lo que ha estado trabajando fuera de Estados Unidos, su mercado más importante. En México, inauguró su primer *showroom* en donde muestra sus más de 300

**LA TECNOLOGÍA HACE CUALQUIER COSA POSIBLE, NOSOTROS LA UTILIZAMOS COMO UNA CLAVE ESENCIAL EN LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR.**

David Kohler, presidente y CEO de Kohler.





LA OPCIÓN PARA LOS QUE QUIEREN **MÁS...**



# CONTRATALO

CON TU PROVEEDOR DE TV DE PAGA Y EN PLATAFORMAS DIGITALES



DESCARGA  
LA APP



#FSPREMIUMMX

50

plantas de producción tiene la empresa en todo el mundo.

productos y planea continuar con más aperturas en los siguientes cinco años.

Las fábricas también entran en el plan de expansión. En el Bajío, la compañía instala una nave industrial de 1,000 pies cuadrados para agregar capacidad a las dos que ya tiene en el país, y también elabora planes para construir una más en el estado de Nuevo León.

**DISEÑO DE LUJO**

“México es un país muy interesado en el diseño, lo que encaja perfecto en el negocio”, agrega David Kohler, parte de la cuarta generación de su familia que dirige la empresa, fundada en 1873.

Este elemento es cada vez más explotado por la marca, ya que no solo se restringe a crear productos desde sus departamentos internos. Cuenta con toda una línea de lavabos diseñados por artistas, como Ashley Woodson Bailey.

“Nosotros siempre creemos que el arte es una parte muy importante de nuestra vida y que los baños representan tu gusto. Así creamos esta edición, porque en Kohler creemos en el arte. Las personas pueden tener hermosos baños y piezas de baño y de arte. Es un programa muy



**EXPERIENCIA EN AUDIO**

La cabeza de ducha Moxie incluye una bocina con Bluetooth o control con Alexa, de Amazon.

**MOXIE**

Enfocada en los más jóvenes, cuenta con un rociador de cobertura total y el altavoz ofrece un ajuste a la acústica del baño.



**COMPONENTS**

Es una colección para baño, diseñada para sentirse como una pieza minimalista de escultura moderna.

exitoso que hemos hecho por 24 años, convertir productos de baño en obras de arte”, dice Larry Yuen, presidente de Productos para baños y cocinas de la compañía.

El nicho al que se dirige la empresa en el país es, sobre todo, a diseñadores e interioristas que buscan cuidar cada detalle de los espacios que crean. “Somos una marca que no es para todos. Somos una marca que realmente conecta con personas que se preocupan por el nivel más alto de diseño y calidad”, afirma David Kohler.



**DTV MODE**

Permite hacer ajustes personalizados de baño, encender la tina de forma remota y controlar la temperatura desde una aplicación.





# GRUPO IPS

## GARANTÍA EN SEGURIDAD

ÚNICA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA CERTIFICADA COMO UNA GPTW



*Dignificamos al sector de la seguridad.*  
**PARA CONSTRUIR EL MÉXICO QUE QUEREMOS**

Síguenos



Tel. (55)5525 3242  
[grupoipsmexico.com](http://grupoipsmexico.com)



# IDENTIDAD A RESGUARDO

La pandemia le dio a NA-AT Technologies, que desarrolla soluciones biométricas de seguridad para el sector financiero, una oportunidad de crecer hacia el sur.

POR: *Gustavo Stok*

Los confinamientos derivados de la pandemia redujeron la circulación de dinero en efectivo e impulsaron el uso de los servicios financieros digitales. Con ello, el mercado potencial de NA-AT Technologies, que desarrolla soluciones de seguridad con tecnología biométrica, se amplió de forma repentina.

“Ante la creciente necesidad de realizar los trámites bancarios de forma digital y remota, los ejecutivos del sector financiero, que tenían prevista la adaptación de estas tecnologías de seguridad para dentro de unos años, tuvieron que cambiar el chip”, dice Carlos Chavarría, su fundador y CEO.

En un proceso de solo siete minutos, que se inicia con una *selfie* tomada por el cliente, el sistema de esta empresa contrasta los datos de la huella dactilar o del rostro con los almacenados en el chip que integra la cédula de identidad. Por último, entra en escena un producto diseñado por NA-AT Technologies: la firma autógrafa digital desde cualquier pantalla de celular o tableta. “Se firma con la propia mano en un dispositivo electrónico y videograbamos al cliente mientras firma”, explica Chavarría. “Con esa grabación hacemos biometría facial contra la *selfie* hecha antes y con la fotografía del cliente que hay en el registro inicial, con lo que eliminamos por completo el fraude por robo de identidad”, asegura.

La empresa mexicana se fundó en 2005 e inició su expansión hacia el sur del continente en plena pandemia. El año pasado abrió oficinas en Chile, Argentina, Brasil, Colombia y Ecuador. “Antes que medir el mercado sudamericano para luego decidir el

ingreso, tal como recomiendan las escuelas de negocios, honestamente, lo que nos movió primero fue un tema de preocupación con la competencia: si no nos expandíamos rápido en la región, alguien más lo iba a hacer antes que nosotros”, asegura Chavarría.

El desembarco parece haber llegado en el momento justo. En Brasil, el número de fraudes en el sistema bancario en el primer semestre de 2021 creció 165% con respecto a la segunda mitad de 2020, según datos de la Federación de Bancos. En Colombia, los intentos de fraude digital en servicios financieros registraron un aumento de 243% interanual en el primer cuatrimestre del año pasado, con la suplantación de identidad como principal delito, de acuerdo con la consultora TransUnion. “Los ataques cibernéticos han crecido sustancialmente en número y en valor por incidente, y esto es particularmente agudo para el sector financiero”, afirma Juan Carlos Villate, socio consultor de IDC Colombia, en Bogotá.

Frente a esto, crecen las inversiones en seguridad. En 2020, el primero de la pandemia, las firmas de servicios financieros en la región invirtieron alrededor de 5,950 millones de dólares para hacer frente a los delitos económicos, un incremento superior al 30% con respecto a 2019, según la compañía de inteligencia de riesgos LexisNexis Risk Solutions.

Sudamérica promete convertirse en la región que impulse el crecimiento de NA-AT Technologies. En 2021, los mercados del sur del continente aportaron solo el 8% de una facturación de cerca de 20 millones de dólares. “Para 2022, espero que el aporte de Sudamérica ya sea el 25%, y para 2023, por lo menos un 50%”, dice Chavarría.





# TENDENCIAS ESG EN LA CONSTRUCCIÓN

Es necesario identificar y medir los factores que fomentan prácticas y toma de decisiones más sostenibles, para empezar a establecer un marco eficaz en esta industria.

Por Manuel Nieblas,  
Socio líder de Industria  
Manufactura en Deloitte  
Spanish Latin America

Esta es una muestra de la estrategia que están siguiendo diversas empresas de la industria de la construcción para incorporar los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG o ESG, por sus siglas en inglés) en su planificación y operaciones.

## ■ Estandarización y mercantilización de la medición de ESG

En 2023 se prevé que haya un conjunto más universal o estandarizado de medidas e informes ESG utilizados en toda la industria, con la mercantilización de las herramientas de medición.

Dicho esto, también es probable que se establezcan nuevas políticas y pronunciamientos locales, regionales y globales que cambien los requisitos de medición e información ESG, por lo que las empresas tendrán que ser flexibles y responder.

En el sector de la construcción, las compañías operan en múltiples geografías y deben permanecer atentas a la evolución de los entornos normativos, al tiempo que toman medidas tempranas y adoptan marcos adecuados para reforzar la confianza de los inversores, clientes, gobiernos y público.

## ■ Integrar los criterios ESG en la planificación temprana del proyecto

Las innovaciones y mejoras significativas en esta materia son más



Los desafíos se transforman en oportunidades para demostrar que innovar en el sector de la construcción contribuye al cumplimiento de objetivos globales, como mitigar el cambio climático.

eficaces cuando se desarrollan en las primeras fases de los proyectos, por lo que es posible que esta etapa lleve mayor tiempo y requiera nuevas capacidades.

Muchas empresas de construcción ya utilizan “herramientas de carbono” en sus evaluaciones de impacto ambiental, para medir las emisiones en la ejecución de los proyectos, incluido el uso de las instalaciones, métodos de transporte e instalaciones de bienestar, así como el abastecimiento y entrega de materiales.

Con toda probabilidad aumentará el uso de gemelos digitales y de modelos de escenarios a escala, para determinar el efecto de las diferentes herramientas de descarbonización en

los resultados de ESG y para elegir las soluciones ecológicas óptimas.

## ■ Bienestar de la mano de obra

Al hablar de salud en la industria de la construcción, la atención se ha centrado en la seguridad; sin embargo, los riesgos para la salud mental y el bienestar han aumentado en los últimos cinco años y se han convertido en las causas más frecuentes de enfermedades y lesiones.

Se espera que las empresas gestionen el bienestar como lo hacen con la salud y seguridad, incluyendo la asociación con organizaciones y servicios de salud mental, para normalizar la conversación y proporcionar apoyo a su fuerza laboral.

## ■ Mantener el sector

Este entorno enfrenta un escrutinio cada vez mayor de su historial de ESG. Se prevé que muchas empresas mejoren la forma de demostrar su impacto positivo en la comunidad, con métricas y medidas de desarrollo de la mano de obra local, educación y diversidad.

Para seguir siendo competitivos y perfilar un futuro mejor, las compañías y los proyectos de construcción tendrán que priorizar e innovar en la manera en la que identifican, planifican, entregan y demuestran las estrategias de ESG, que no sólo cumplen con los requisitos reglamentarios y las demandas de los inversores, sino que también benefician a las localidades en las que están presentes.

# Así se posicionó AlfaSigma como una Súper Empresa

Más allá de los productos, lo central para la empresa está en los colaboradores, indica Vincenzo D'Elia, director general de AlfaSigma.



Los colaboradores y directivos de AlfaSigma se consideran “la familia AlfaSigma”. Este compromiso, su trabajo en equipo y la cultura organizacional han llevado a la compañía, por segundo año consecutivo, a colocarse en el ranking Súper Empresas de **Expansión**.

AlfaSigma Group se fundó en Bologna, Italia, en 1948. Su fuerza laboral a nivel global es de 2,800 personas, dispersas en 16 países. En Italia se han posicionado como la tercera empresa farmacéutica más grande y a escala mundial, ocupan el lugar 127.

En México, AlfaSigma se registró en 2010, y en 2011 iniciaron sus operacio-

nes, comenta Vincenzo D'Elia, director general de AlfaSigma México.

A lo largo de este tiempo han forjado un ambiente en el que se propicia el desarrollo profesional de sus colaboradores, por lo que ellos se sienten más cómodos al trabajar ahí, lo cual ha implicado un mayor compromiso en sus actividades y una baja rotación de personal.

Para ello, en la compañía han integrado políticas innovadoras: “Creo que siempre hemos estado a la vanguardia en materia de recursos humanos; tengo un gran equipo de colaboradores que nos ayudan, y parece que también somos muy buenos en términos de ejecución de planes estratégicos”, asegura Vincenzo D'Elia.

El directivo añade que han sabido enfrentar: “con coraje, inteligencia y visión”, los cambios que están ocurriendo dentro del mercado y en la industria farmacéutica.

Durante el periodo más intenso de la contingencia por la covid-19, apunta el director general del laboratorio AlfaSigma México, entendieron que debían adaptarse a un nuevo mundo, por lo que se organizaron de manera efectiva, eficiente y rápida, para laborar desde casa, al proveer a todas las personas los medios tecnológicos para realizar su trabajo a distancia.

“Trabajamos con un principio filosófico que hemos venido inculcando a todos desde el principio de nuestras





operaciones en México: siempre decimos que el negocio lo hace la gente y no los productos. Las personas son la base fundamental para que un negocio tenga éxito. Basados en esa filosofía, lo primero que hicimos fue establecer una política de seguridad de nuestros colaboradores”, expone Vincenzo D’Elia.

Además, intensificaron la comunicación entre todo el personal para informarles lo que estaba ocurriendo en las operaciones en México y a nivel corporativo.

En entrevista, apunta que tres meses después de que empezó la contingencia sanitaria, los integrantes del grupo gerencial crearon un *white paper* de cómo manejar un negocio en época de crisis, para observar las diferentes circunstancias que se iban a presentar —muchas de ellas: imprevisibles— y a partir de esto, administrar el negocio.

Conscientes de que la pandemia no solamente afecta el empleo sino también la motivación de las personas, brindaron ayuda psicológica para dar una asistencia integral, de manera que la gente se sintiera cómoda y apoyada, ofrecieron talleres sobre administración del tiempo, *mindfulness*, finanzas personales y funcionamiento de la póliza de gastos médicos mayores. También brindaron un día libre adicional, para descansar o compartir con los seres queridos.

Posteriormente, crearon el “Manual para un retorno seguro al trabajo” y otorgaron *kits* de seguridad e higiene (cubrebocas, gel antibacterial, etc.). Gracias a estas medidas y a pesar de que algunos colaboradores enfermaron de covid-19, no hubo decesos.

“También tuvimos una comunicación continua y efectiva con nuestros clientes, tratando de identificar con ellos nuevos mecanismos de comunicación, de intercambiar información, donde podíamos dar valor agregado a la gestión que ellos estaban realizando, en el entendido de que todo en la economía estaba teniendo grandes cambios”, afirma Vincenzo D’Elia.

#### Más logros y retos de esta Súper Empresa

Con el trabajo de la familia Alfasigma, la empresa tuvo resultados positivos en 2021: superaron con creces los objetivos

financieros que se habían planteado; con todo lo anterior, Alfasigma avanzó cuatro lugares en el ranking de las más grandes empresas farmacéuticas y también incursión en el negocio del sector gobierno.

Asimismo, se ha colocado como la empresa número uno para los gastroenterólogos y la número cinco para los angiólogos, grandes logros si se considera que la empresa apenas lleva 10 años de operación en México.

Hoy, Alfasigma se ha planteado varias metas. “Nosotros seguimos teniendo como prioridad para este año (2022) la protección de la salud de todos nuestros colaboradores, clientes y comunidad médica”, destaca Vincenzo D’Elia.

De igual manera, continuarán verificando el entorno del mundo y los cambios que se generen para poder administrar el negocio y tomar las mejores decisiones, señala el directivo.

Otra de las prioridades es el manejo de nuevas tecnologías y la transformación digital, aplicadas en todos los ámbitos de la organización.

Asimismo, están buscando nuevos productos y líneas de negocio. “Tenemos el aval y la confianza del corporativo, en donde nos perciben como una de las subsidiarias más innovadoras y más creativas”, subraya Vincenzo D’Elia.

Igualmente, explica que han trabajado intensamente durante los últimos años para lograr un reconocimiento y un prestigio en la manera de hacer negocios, con un alto sentido de responsabilidad social, ética y con el cumplimiento de todas las leyes y normas de México.

Al mencionar el orgullo por ser una Súper Empresa, destaca: “Este es el éxito de todo un equipo; lograr este tipo de reconocimientos es un trabajo no solamente de uno o de varios líderes, sino de toda una organización, y yo me siento muy orgulloso de hablar en nombre de todos nuestros colaboradores de Alfasigma”.

Concluye que al observar cómo está evolucionando el mundo, deben: “Estar al frente de la ola para seguir haciendo cosas interesantes que puedan atraer talento, y que el talento, a la vez, siga empujando a la compañía hacia nuevas metas, nuevos logros profesionales y económicos”.

# COMBATIR EL DRAMA EMPRESARIAL

**D**entro de nuestras empresas, tanto líderes como equipos aspiramos a lo mismo: llegar a los resultados establecidos mientras creamos un espacio en el cual disfrutemos trabajar. Entonces, ¿por qué es tan complicado lograrlo? ¿Por qué cada vez más compañías enfrentan pleitos, problemas, cansancio, desinterés e insatisfacción entre sus equipos?

Las empresas en las primeras etapas de crecimiento son más susceptibles de encarar lo que se denomina “drama empresarial”, es decir, el drama que surge de la operación diaria donde se dan pleitos, errores, desinformación, aumento de las jornadas laborales, estrés e infelicidad en el equipo. Y es algo real, de acuerdo con información de OCC Mundial, hasta 75% de los trabajadores en México no se sienten satisfechos ni están felices en sus puestos de trabajo.

Para entender cómo surge el drama, vayamos a cuando en tu empresa eras tú, tus socios y tu sueño. Las cosas eran mucho más simples, ¿cierto? Los canales de comunicación eran pocos. Pronto, el negocio creció, por lo que tú y tu socio no pudieron manejar toda la carga de trabajo, así que la progresión natural fue contratar a más personas.

Su suposición era que “con más personas se haría más trabajo y se atendería a más clientes”, pero pronto se dieron cuenta de que más personas también significaba que los canales de comunicación se volvían más complejos, había más cuentas por pagar y más personas con quienes hacerse responsable (accionistas, proveedores, clientes, etc.). Se percataron de que mientras más crece el negocio, también crece la complejidad.


Es así como surge el drama, a medida que se añaden nuevos sistemas, miembros, clientes, servicios, se vuelve un mayor reto administrarlos. He asesorado a líderes de empresas pequeñas y medianas que buscan mantenerse del mismo tamaño, pues ven el crecimiento como una amenaza a su statu quo. Pero

veamos la otra cara de la moneda: de quedarse del mismo tamaño por mucho tiempo, se tiene el riesgo de estancarse, rezagarse y ser absorbidas por sus competidores.

Dirigir una empresa conlleva drama, es lo natural, incluso los CEO más experimentados podrán decir que es inevitable; lo importante es saber identificarlo y combatirlo. Por eso, antes de implementar técnicas y estrategias con miras a combatir la insatisfacción, como cuestionarios, conversaciones o hasta subir los salarios de las personas, lo que se necesita es combatir el drama y el caos de la operación diaria.

Si el equipo está trabajando 10 horas, no tiene claras sus prioridades, no está alineado a objetivos y a un propósito en la organización y el trabajo consiste en apagar fuegos a diario, entonces, nada que implementes ayudará mucho. Es trabajo de los líderes ayudar al equipo a entender cuáles son sus prioridades, qué se espera de ellos y qué deben hacer para cumplir sus metas y KPIs. Es por eso que la salud mental de una organización es colectiva; si el ánimo en los líderes es de hartazgo y cansancio, es muy probable que el equipo operativo se sienta igual.

Cuando tu equipo está alineado, todo funciona como debería. El trabajo se torna más divertido, tus reuniones se vuelven más saludables y productivas, los problemas se plantean, se discuten y se tratan con prontitud. Este tipo de energía se extiende por toda la organización ayudando a generar más valor e impacto.

Esa es tu responsabilidad como CEO: combatir el drama haciendo todo lo que esté a tu alcance para ayudar a tu equipo, pero también es importante que si tu equipo no quiere motivarse y no es feliz en tu organización, aceptes que lo mejor es dejarlos ir y ayudarles a ser exitosos en otro lugar, en favor de su salud mental. 



**DANIEL MARCOS**

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





# EL PODER FEMENINO ES EL PRESENTE Y EL FUTURO DE L'ORÉAL

Blanca Juti se define como una mujer mexicana y orgullosa de serlo. La creatividad, la curiosidad y el optimismo la han impulsado a ocupar cargos de liderazgo a lo largo de su carrera profesional.



**E**n las oficinas centrales de la Ciudad de México de L'Oréal, inmersos en un ambiente relajado y ante una vista maravillosa, esperábamos a Blanca Juti, presidenta global de Corporate Affairs & Engagement y miembro del Comité ejecutivo de L'Oréal, una mujer imponente e inspiradora desde el primer momento en que la conoces.

Es notable la confianza y apertura que tiene con sus colaboradores; además, la seguridad con la que responde a cada cuestionamiento sobre el corporativo es extraordinaria. Sus compañeros la definen como una gran líder y como una persona que transmite su energía a todos los equipos con los que trabaja.

Blanca es antropóloga de formación, con un doctorado en Filosofía de la Universidad de Cambridge y un MBA de la Universidad de Dallas. Asimismo, durante cinco años trabajó como agregada cultural de la Embajada de México en Finlandia.

Al preguntarle cómo enlaza su amplia formación académica y su experiencia en empresas multinacionales para obtener resultados en L'Oréal, respondió: "Me ayuda tener un *background* diverso, la antropología me aporta porque es el estudio social de por qué la gente y los grupos se comportan como lo hacen. Gracias a mi doctorado soy más rigurosa

al pensar en las cosas y le doy profundidad a lo que hago. Tengo una visión amplia y a la vez no soy un especialista en nada pero me rodeo de expertos y les proporcionó una *helicopter view*".

Juti afirma que cada uno de los especialistas que conforman los equipos en los que trabaja le aportan y le enseñan mucho. Explica que cada quien tiene que conocerse y saber para qué es bueno, porque en cualquier área es importante encontrar nuevas conexiones, puntos de vista y saber escuchar. "Yo soy buena para hacer preguntas, soy curiosa y me gusta tratar de entender todo. A veces cuando vienes de disciplinas tan variadas cuestionas lo que nadie se había preguntado, debido a que les parecía muy obvio, pero al hacerlas encuentras conexiones que no eran notorias".

**“ EN L'ORÉAL NUESTRO PROPÓSITO ES CREAR LA BELLEZA QUE MUEVE AL MUNDO Y ES RELEVANTE PORQUE LA BELLEZA TE DA AUTOCONFIANZA Y TE AYUDA, COMO SER HUMANO, A PERTENECER. ”**





**L'Oréal: el trabajo en equipo y la diversidad son las claves del éxito**

Como presidenta, Blanca Juti valora y admira a cada uno de sus compañeros, los invita a ser ellos mismos; tiene la seguridad de que para ser líderes, los seres humanos necesitamos conocernos además de entender quiénes somos para, posteriormente, apreciar a los demás.

**EXPANSIÓN: ¿Cuál es la estrategia para mantener conectados a los colaboradores dentro de sus equipos y con los valores de L'Oréal?**

BLANCA JUTI: Para mí es muy importante generar colaboración, ocasionar un choque de culturas y de ideas para que salgan los mejores puntos siempre; procuro el trabajo en equipo, así como tener momentos creativos. Organizo una sesión mensual que se llama "Blanca and Friends" en dónde entrevistó a gente muy diversa –externa al grupo– para tener ideas nuevas.

Es fundamental tener claros los valores de la organización, además de la visión franca de lo que se quiere lograr, en el sentido de que cuando sabes

lo que aportas en el equipo te llenas de ilusión por el trabajo que haces. En L'Oréal nos gusta ir más allá y ofrecerle algo a la sociedad y al medio ambiente.

**E: ¿Qué relevancia tiene el mentoring y el coaching en la organización?**

BJ: El *mentoring*, por lo general, lo usamos cuando alguien viene de fuera, un compañero te ayuda a culturizarte y te explica cómo funcionan las cosas. Incluso, también lo aplicamos con jóvenes talentos para ayudarlos a integrarse a la sociedad. El *coaching* se emplea cuando es necesario mejorar algo, de manera que en compañía de un supervisor o supervisora, el colaborador determina qué es lo que quiere mejorar, buscamos al *coach* ideal y trabajan en conjunto algunas sesiones.

**E: ¿Por qué son importantes la inclusión y la diversidad?**

BJ: Entre los problemas más importantes que enfrentamos están los de inclusión, por ejemplo: Me Too, Black Lives Matter, LGBTQ+; por eso existe la polarización social. Una empresa como L'Oréal,

que vende productos para la piel y para el pelo, que además es la cuarta en el mundo en publicidad, puede hacer muchísimo para que la gente entienda que es a través de la diversidad que somos más fuertes. Si diriges la publicidad, los algoritmos, el cómo empleas a la gente, a quién empleas y enfocas todo esto hacia la diversidad e inclusión puedes cambiar a la sociedad y si no lo haces vas a dejar de ser relevante.

**Equipos fuertes ante los grandes problemas**

Las oficinas centrales de L'Oréal se ubican en la Ciudad de México, hay dos fábricas (una en la CDMX y otra en San Luis Potosí) y tienen un Centro de Distribución en el Estado de México. Nuestro país es el décimo tercero más importante en contribuir al crecimiento del grupo a nivel mundial y el segundo a nivel regional. Actualmente la empresa tiene 60 años de operaciones creando la belleza que mueve a México y su equipo es robusto.

Ante las situaciones sociales que deben enfrentar como organización, Juti aseguró que el compromiso que tienen respecto a la brecha de género es genuino y relevante. "L'Oréal es una compañía



El porcentaje de mujeres por categoría en L'Oréal:

**54%**

líderes del grupo

**58%**

conforma el consejo de la empresa

**69%**

del total de empleados

**70%**

es de científicas

“**CUANDO TIENES UNA NECESIDAD DE NEGOCIO TAN FUERTE (DIVERSIDAD) QUE ADEMÁS ES UNA NECESIDAD SOCIAL PUEDES CREAR UN IMPACTO GRANDÍSIMO Y ESA ES LA RAZÓN POR LA QUE ME ENCANTA TRABAJAR EN L'ORÉAL”.**



muy comprometida en la manera en que emplea. Está comprobado que cuando la mujer está empleada sube el PIB y la educación de los niños es mejor, porque se potencializa a la sociedad y su salud también. Es importante emplear y ayudar a las mujeres”.

Derivado de la **pandemia**: “En el grupo generamos un fondo que es el **L'Oréal Found for Women**, mismo que tiene 50 millones de euros y con este hemos apoyado a 400,000 mujeres desde 2020 y se han hecho cosas en México”, dijo Juti.

Es una realidad que la pandemia afectó a miles de empresas y también que a muchos los hizo más fuertes, como fue el caso de L'Oréal, ya que tuvieron un crecimiento del 16% (el mayor en 33 años). El *ecommerce* creció a un ritmo acelerado en los últimos dos años y hoy pesa más del 10% y el objetivo al cierre del año se estima que sea del 15%. Juti argumentó que durante la época de la pandemia trabajaron duro y siguieron lanzando los productos que tenían planeados; aunado a que le dieron al consumidor las respuestas a las preguntas que tenía.

“Durante la pandemia los consumidores se interesaron más por la ciencia (debido al auge de las vacunas), por la sustentabilidad y la calidad;

tres cosas para las que somos muy buenos y nos metimos muy a fondo en eso, respondiendo a las necesidades”, afirmó Juti.

Antes de finalizar, Blanca expresó que a nivel mundial el grupo se volvió más flexible al aprovechar el trabajo a distancia, pero se dieron cuenta que para desarrollar la creatividad es necesario el contacto físico entre los colaboradores y que incluso se extrañaba la convivencia. Es por ello que han decidido trabajar de manera híbrida para aprovechar lo mejor de los dos mundos –el presencial y el digital–.

**SOLIDARIA.** Blanca Juti muestra su emoción al ver a las mujeres trabajar y desarrollarse en el ámbito profesional.



## EL IMPULSO DE MAYO

El quinto mes de cada año es clave para el consumo y las remesas por una razón importante: las celebraciones por el Día de la Madre.

**POR:** Luz Elena Marcos

**M**ayo es uno de los meses más importantes del año: indicadores económicos y financieros relevantes como el consumo, el pago con tarjetas de crédito y las remesas muestran desempeños superiores a otros periodos. ¿Y qué hace tan especial ese mes para la economía? Los especialistas consultados apuntan que este dinamismo se explica, principalmente, por el 10 de mayo, el Día de la Madre, cuya celebración suele dejar una importante derrama económica, y que tan solo el año pasado se estimó en más de 33,000 millones de pesos.

Los datos de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco

Servytur) señalan que los mexicanos gastan principalmente en flores, ropa, accesorios, zapatos, joyería, relojes, perfumes, pastelería, artículos electrónicos y electrodomésticos.

Estas cifras son respaldadas por las que tiene el Banco de México (Banxico) y la Asociación Mexicana de Ventas Online (AMVO), que indican que los mexicanos han aumentado el número de compras que hacen durante el quinto mes del año.

En mayo de 2021, seis de cada 10 encuestados por la AMVO dijeron que tenían planeado hacer compras en ropa y calzado, así como arreglos florales. También se añadieron servicios como los masajes en spas o alguna experiencia en salones de belleza. Incluso, un 5% de los compradores en línea dijo que regalaría un viaje a su mamá o a algún ser querido.

### PAGOS CON TARJETA

Cada año, de la mano de la digitalización de la banca y la oferta de productos como tarjetas de crédito, se ha incrementado el número de operaciones que se hacen con tarjetas de débito y de crédito. En mayo de 2021, Banxico registró 734.6 millones de operaciones con tarjetas, 40% más que en 2020 y 23% más que en 2019.

Las transacciones suelen hacerse más en grandes superficies y *retail*. Pese a que el pago con tarjetas aumenta, los mexicanos utilizaron más las de débito, ya que tuvieron un crecimiento de 42% en 2021. En las de crédito fue de 37%.

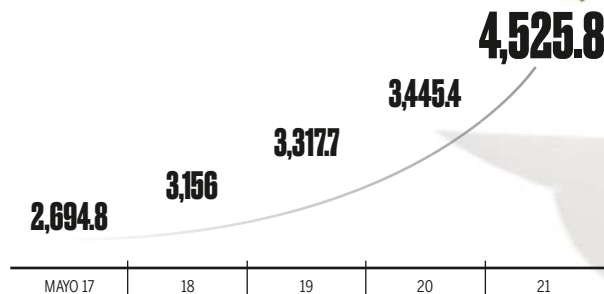
El crecimiento más notorio en el débito se da porque, tras la pandemia y el complejo entorno económico que se vivió, los clientes optaron por ser cautelosos con el crédito y cuando llegaban a usar su tarjeta, se convertían en

## REMESAS

Mayo suele ser uno de los mejores meses para el envío de remesas.

Cifras en millones de dólares.

Montos recibidos



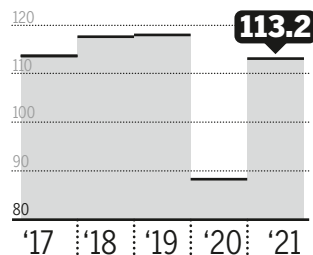
FUENTE: Banxico.

Entre 2017 y 2021, el monto de las remesas en mayo aumentó 68%.



### Índice de consumo privado

El consumo de bienes y servicios suele tener un buen desempeño en el quinto mes del año.



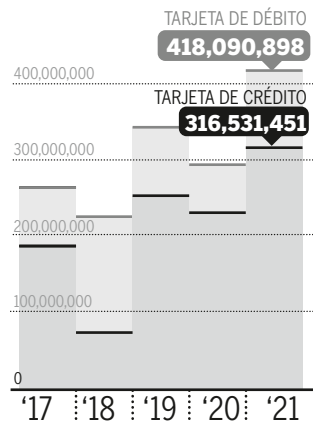
FUENTE: INEGI.



FESTEJOS. La celebración del 10 de mayo dejó una derrama económica estimada de 33,000 mdp el año pasado, según las cámaras empresariales.

### A la tarjeta

En los últimos años, el número de pagos con tarjeta aumenta el mes del Día de la Madre.



FUENTE: Banxico.

'totaleros', es decir, pagaban el total de su deuda al cierre del mes para evitar el pago de intereses.

### LAS REMESAS

El efecto del Día de la Madre también se traduce en el incremento del flujo de remesas y convierte mayo en uno de los meses del año en los que más se perciben estos recursos.

"En este mes, la diáspora mexicana envía más remesas como un presente a las mamás o para cubrir los gastos de los festejos de esta fecha", señala el equipo de BBVA Research.

En marzo de 2020, en el primer mes de confinamiento derivado de la pandemia en Estados Unidos, la población migrante mexicana, tanto

documentada como indocumentada, se estima que descendió a 11.5 millones de personas, su menor nivel desde 2014, según la institución financiera.

Con el paso de los meses, e impulsada por los fuertes estímulos fiscales que estableció el gobierno de Joe Biden, la economía de ese país comenzó una rápida recuperación durante el cierre de 2020 y casi todo 2021.

Este dinamismo económico sumado a la relativa escasez de mano de obra que atravesó Estados Unidos se convirtieron en un potente imán para el flujo de migración, principalmente de México y otros países latinoamericanos, refiere Juan José Li Ng, analista de BBVA.



# QUAKER HOUGHTON MANTIENE LA CERTEZA DE AVANZAR JUNTOS HACIA EL FUTURO

Luego de la fusión de la cual surgió esta compañía, son visibles los resultados positivos que la han llevado a una fase de crecimiento continuo, en la que el cambio es el único factor que se mantiene.

**D**espués de tres años, exitosamente ha concluido el proceso de combinación para Quaker Houghton, que en total suma más de 250 años de experiencia. Con ello, se convierte en un líder mundial en soluciones de fluidos para procesos presentes en los sectores automotriz, aeroespacial, tubos, aceros y minería, entre otros.

Actualmente, la corporación se encuentra en una etapa donde el crecimiento es la prioridad. Su atención está puesta en el aumento de sus capacidades productivas, a través de la inversión, no solo en materia de activos económicos, sino también de capital humano.

Su labor está enfocada en reforzar su capacidad de producción, al añadir más y mejor capacidad de mezclado.

A su vez, esto aporta flexibilidad para fabricar toda la familia de productos que implica su huella de manufactura.

Las recientes adquisiciones de las empresas Coral Chemical y Harry Miller, que ha realizado la compañía, son determinantes para su expansión.

Esto permite reforzar el liderazgo de Quaker Houghton en el área de fluidos industriales, al complementar su amplio portafolio de productos con tecnologías que añaden valor a su propuesta, tanto para los clientes actuales como para los nuevos.

Al mismo tiempo, se integró un equipo comercial enfocado en el Desarrollo de Nuevos Negocios, con estrategias de crecimiento para robustecer su modelo de "intimidad con el cliente". A través de esta nueva estructura, dotada de experiencia y tenacidad, la compañía está abriendo canales con más sectores de negocio,

para ofrecer una cartera completa. Igualmente, han logrado incrementar su participación de mercado al poder brindar ahorros y mejoras en los procesos de sus clientes. Este aumento en el *Market Share* deriva de la habilidad para mantener el suministro en tiempos de alta turbulencia, como los últimos dos años.

Aún y cuando no han estado exentos del desabasto de materias primas y logística, el equipo de su cadena de suministro ha sorteado los obstáculos para cumplir con los requerimientos de los clientes. Esto ha sido posible a través de una administración efectiva de recursos y un extraordinario manejo ante una crisis global.

Del mismo modo, la innovación es y será otra pieza modular en la estrategia de crecimiento de Quaker Houghton, al aportar un valor diferenciado a sus clientes, para que estos puedan operar de forma segura, sostenible y con mejores costos totales.

Por ello, ofrecen un viaje de transformación digital y fabricación inteligente a los *stakeholders*, es decir, una solución del manejo y optimización de fluidos para la Industria 4.0, así como soluciones de economía circular que apoyan los objetivos de sustentabilidad de sus clientes.

Quaker Houghton ha podido adaptarse a la nueva realidad, teniendo claro que la clave de su éxito está en su gente. Para sustentar toda su estrategia, apuestan por una fuerza laboral cada vez más diversa, en todos los niveles.

Muestra de ello es el incremento en sus métricos de Diversidad e Inclusión, con recientes contrataciones en posiciones claves para la toma de decisiones, desde áreas comerciales hasta manufactura. Asimismo, mantienen esquemas flexibles que priorizan la seguridad y salud mental como sus principales valores.



Miembros del Equipo de Liderazgo de Quaker Houghton México: Yunuén Sánchez Herrera, directora de Desarrollo de Negocios México y Cuentas Alemanas; Alfredo Villalobos Larios, director general México y Carlos Torres Viveros, director comercial.

# A PASO LENTO

La creación de empleos formales en el IMSS llega a los niveles prepandemia, pero aún hay riesgos.

POR: Luz Elena Marcos

**L**a buena noticia es que la creación de empleo formal en México ya está en niveles previos a la pandemia, pero la no tan buena es que la recuperación aún permanece baja cuando se trata de trabajo temporal y femenino.

En febrero de 2020, mes previo al confinamiento y a la primera pérdida de empleos, se tenían registrados ante el Seguro Social 2.96 millones de trabajadores eventuales. Para el mismo mes de 2022, la cifra estaba en 2.81 millones.

“Se está recuperando todo lo que se retrocedió en la pandemia, por lo que este año puede ser un año histórico. Febrero acumuló una creación de empleos de 330,000”, explica Héctor Márquez, director de Relaciones Institucionales de ManpowerGroup y presidente de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH).

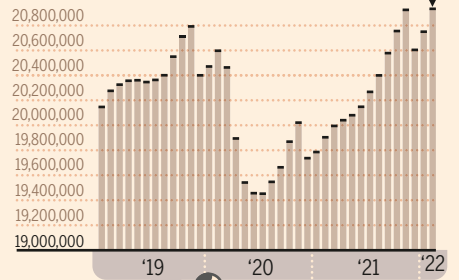
El experto dice que lo ideal es que el mercado laboral se componga de 80% empleo permanente y 20% eventual.

A nivel de sectores, la industria de la transformación es la que ha tenido un mejor desempeño en lo que va del año, con 136,376 plazas nuevas, seguido de la construcción, con 61,060, y servicios sociales, con 59,240 empleos, según datos del IMSS.

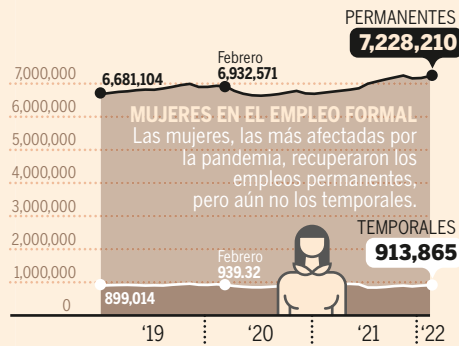
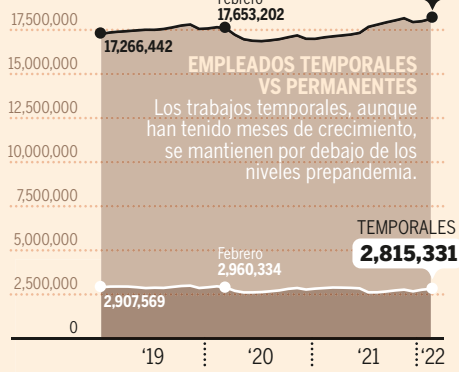
Las mujeres son quienes más han perdido en la pandemia. Aunque en la creación de puestos permanentes se ha recobrado el ritmo, en los temporales aún hace falta recuperar más de 25,000 plazas.

## RECUPERACIÓN

EL EMPLEO RECOBRA LOS NIVELES PREPANDEMIA.

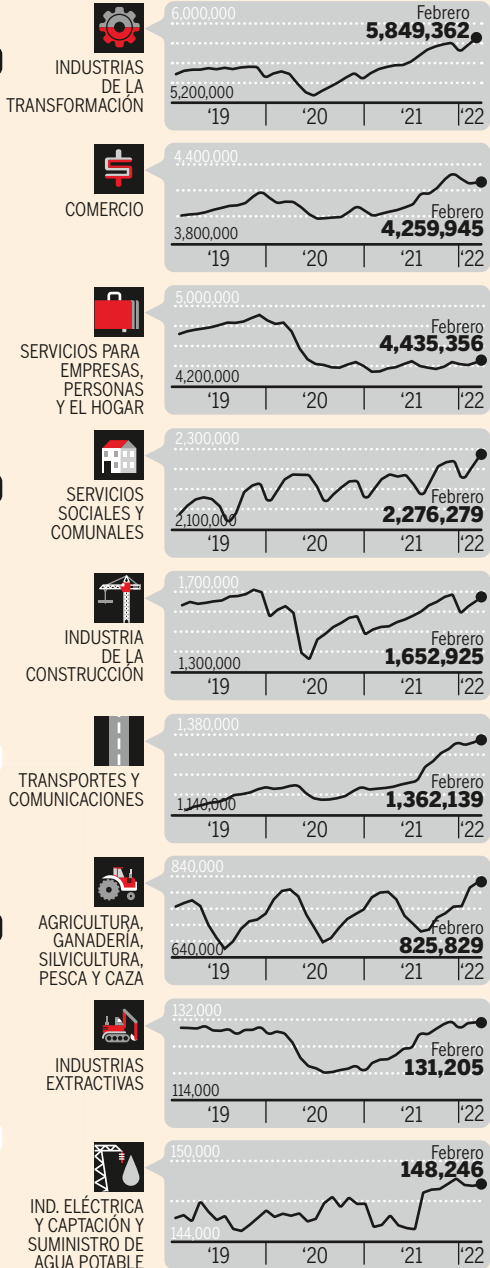


PERMANENTES  
18,125,955



FUENTE: Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

## POR SECTORES





# BIGCOMMERCE APOYA A LAS EMPRESAS A POSICIONAR SU COMERCIO EN LÍNEA

**B**igCommerce, la plataforma de comercio electrónico con sede en Austin, Texas, anunció su llegada a México. La carta de presentación de la compañía, para posicionarse en el mercado, es la flexibilidad de la solución que ofrece, basada en código abierto y que se comercializa bajo un esquema de *Software as a Service* (SaaS).

Esta versatilidad le permite atender las necesidades particulares de cualquier comercio, ya sea con un enfoque B2C o B2B, desde startups que apenas incursionan en el mercado hasta algunas de las marcas más importantes en el mundo.

Así, es posible multiplicar los beneficios de sus clientes al desarrollar una tienda en línea, en combinación con una red de socios de primera clase.

“Esto lo pueden notar en nuestra página [bigcommerce.mx](http://bigcommerce.mx), donde verán que nuestros clientes son firmas importantes en distintas categorías”, resaltó Brent Bellm, CEO de BigCommerce.

Precisamente, la tecnología basada en SaaS de código abierto también facilita la escalabilidad de la solución, a la par del crecimiento del negocio.

“Una plataforma abierta quiere decir que somos más flexibles que otras en el mercado y esto se traduce en que cada una de las empresas podrá optimizar nuestra tecnología para atender a las exigencias específicas de su negocio, incluso para responder a las particularidades de cada país”, afirmó Bellm.

Por su parte, Meghan Stabler, vicepresidenta senior de Marketing Global de productos de la corporación, dijo que los comerciantes necesitan una plataforma sólida y a la medida para competir, en la actualidad, en el mundo cada vez más digital.

La ejecutiva explicó que otra de las ventajas de su código abierto está relacionada con la reducción

## La plataforma de e-commerce de código abierto llega a México para iniciar su estrategia de expansión en América Latina.

significativa del costo de propiedad. Además de mostrar un desempeño sobresaliente, la compañía mantiene conexiones con las redes sociales más importantes donde se encuentran sus compradores.

De este modo, la plataforma omnicanal que proporciona BigCommerce permite que los negocios puedan abrirse a nuevos canales de ventas como Facebook Shops, Google Shopping e Instagram Shopping.

### Llega a México y apunta a todo el continente

Al respecto del lanzamiento en el país, Brent Bellm compartió que, por

ejemplo, ya trabajan con marcas de fútbol como Tienda Chivas y Tienda Club Puebla, pero también con compañías de diversas industrias, sin importar si venden al consumidor final o a otras empresas.

El CEO de BigCommerce señaló que su llegada a México responde a la relevancia como uno de los mercados clave en la estrategia de expansión de la compañía: esta será la puerta de entrada con la que comenzarán a abrirse paso en la región de América Latina.

De la misma forma, Bellm manifestó que se encuentran en el momento oportuno para que las organizaciones emprendan un plan de desarro-

llo o crecimiento en el segmento del e-commerce, ya que durante 2020 y 2021 se han evidenciado las virtudes de la venta en línea.

“En los últimos años, el comercio por internet ha crecido mucho, sin embargo, se estima que solo el 20% de todos los negocios (mayoristas o minoristas) lo han desarrollado; por lo tanto, todavía existe un amplio rango de mercado por atender”, concluyó el directivo.

Según datos de BigCommerce, se espera que la cantidad de usuarios de comercio electrónico en México llegue a 77.9 millones para 2025, un negocio equivalente a 72.7 millones de dólares.



■ Brent Bellm, CEO de BigCommerce, aseguró que la flexibilidad de su plataforma los diferencia en el mercado.

LEGADO DE INNOVACIÓN

# EL NUEVO RUMBO DE LA CONSTRUCCIÓN

Fernando Fernández, director general de USG Latinoamérica, explicó cómo los sistemas ligeros de construcción siguen transformando los espacios y la calidad de vida de las personas que los habitan.

A través de la innovación en los sistemas ligeros de construcción, USG aporta las condiciones adecuadas para mejorar la calidad de vida de quienes habitan los espacios, al igual que para su capital humano y los “Tablaroqueros” de su cadena de valor.

Gracias a la creación de este círculo virtuoso, logra posicionarse como una Súper Empresa en el ranking presentado por Expansión y TOP Companies.

“USG nació hace 120 años en Chicago, Estados Unidos, en donde están sus oficinas corporativas. En todo este tiempo, hemos introducido muchísimas innovaciones en nuestro portafolio de productos, al ser el líder en sistemas ligeros de construcción a nivel mundial”, aseguró Fernando Fernández, director general de USG Latinoamérica.

Entre los hitos que la empresa ha marcado en la industria, destaca que son inventores del sistema ligero de construcción con Sheetrock® en Estados Unidos, (el tablero de yeso conocido en México como Tablaroca®), así como también son los inventores del tablero de cemento marca Durock®.

Fernández afirmó que ambos sistemas brindan grandes ventajas económicas, de funcionalidad, arquitectónicas y estéticas. En la parte económica, explicó que al construir un edificio de 30 niveles, el 35% del costo total del



“Nuestros sistemas son el gran ‘game changer’ de la industria de la construcción. Disponemos la tecnología más avanzada del sector al servicio de México, con soluciones fabricadas en el territorio nacional y exportadas a más de 30 países”.

FERNANDO FERNÁNDEZ,  
DIRECTOR GENERAL DE USG LATINOAMÉRICA.

proyecto se centra en la cimentación, la cual está ligada al peso que va a cargar.

Un metro cuadrado de construcción con sistema tradicional puede pesar hasta 300 kilogramos y un metro cuadrado de sistemas ligeros de construcción pesa entre 18 y 29 kilos. Al sumar los metros cuadrados que va a cargar la cimentación, la comparación es abismal y por ello se logra un ahorro sustancial.

En cuanto a la funcionalidad, el director general de USG Latinoamérica dijo que sus sistemas pueden estar dotados con tecnologías para mejorar el desempeño de los inmuebles en caso de sismos. También cuentan con sistemas que retardan la propagación del fuego, de una hasta cuatro horas; así como sistemas acústicos y térmicos para interiores y exteriores, en muros, techos y entrepisos.

Asimismo, la instalación de un sistema ligero de construcción es seis veces más rápida que un sistema tradicional, lo que se refleja en el tiempo para la pronta recuperación de la inversión.

En el aspecto de sustentabilidad, un punto importante es que los sistemas de USG permiten mayor ahorro energético que un sistema tradicional. Desde la extracción de la roca (el yeso que está a flor de yacimiento), hasta ver el producto terminado, generan cuatro veces menos emisiones de CO2 que los sistemas convencionales. También, al transportar más producto por unidad, se disminuyen las emisiones contaminantes.

“Además, se logran ahorros hasta del 40% en desperdicios porque al ser un sistema en seco, ayuda a hacer más eficientes los procesos en la obra”, señaló Fernando Fernández.

Gracias a estos atributos, los sistemas de USG han sido preferidos en el sector comercial, en donde tienen el 80% de penetración de mercado y en lo que respecta al segmento residencial, cada vez son más utilizados.

A raíz de la pandemia, muchas personas vieron en la facilidad y la rapidez de su colocación, la solución ideal para remodelar sus hogares y adaptar los espacios que requerían ante las nuevas necesidades que surgieron durante el confinamiento.



De esta manera, los sistemas de USG aportan valor agregado al usuario final, al desarrollador, a los arquitectos, diseñadores y a los inversionistas.

Finalmente, la parte del sello de vanguardia se refiere al cambio del *skyline* de las principales ciudades, no solamente en México, sino en todo el orbe, ya que con estos sistemas se consiguen más diseños arquitectónicos, por la versatilidad de los productos.

Precisamente, en México, USG inició operaciones hace 52 años, el comienzo de una historia de éxito que hoy se refleja con más de 1,500 puntos de venta, tres CEDIS ubicados en Guadalajara, Monterrey y Tepotzotlán, y la exportación a más de 30 países. En el territorio nacional se creó el oficio del “Tablaroquero”, en referencia a Tablaroca®, que en la actualidad ya suma cerca de 30,000 profesionales.

Para Fernando Fernández es evidente que, por su posición estratégica junto a Estados Unidos y su acceso a los mercados de América Latina, Europa y Asia, México se ha convertido en un bastión de crecimiento importante para USG.

Con el objetivo de atender estos mercados, la compañía cuenta con cinco plantas de manufactura ubicadas en Puebla, Monterrey, Tecomán, San Luis Potosí y Saltillo.

#### Su aportación para profesionalizar la industria de la construcción

En 2019, USG fue adquirida por Grupo Knauf. Al fusionarse, surgió la empresa de sistemas ligeros de construcción más grande del mundo, que opera en cerca de 90 países, cuenta con más de 40,000 empleados y posee una infraestructura de casi 300 plantas.

Al mantener su compromiso y responsabilidad social, la compañía impulsa la capacitación constante de los “Tablaroqueros”, por lo que recientemente inauguraron la Academia USG.

Su objetivo es reforzar la especialización para que los instaladores se conviertan en



Por su ubicación, México se ha convertido en un bastión estratégico para USG, a través de la producción y exportación de sistemas como Tablaroca® o Durock®.



A finales de este año, se inaugurará la Academia USG en Monterrey y, el próximo año, en Guadalajara.

contratistas, brindando oportunidades a las personas que desean aprender un nuevo oficio.

“La Academia USG está pensada para entrenar a 7,000 personas al año, sin embargo, yo creo que vamos a superar esa cifra por mucho; ya que, además de los cursos presenciales, cada vez hay más inscritos a los cursos en línea”, puntualizó Fernández.

De igual modo, agregó, ayudará a generar más y mejores empleos, a tener mano de obra con mayor preparación, calificada y profesional.

“Al final del día, nuestros principales promotores de los sistemas ligeros de construcción son todos los Tablaroqueros que buscan ganarse la vida de una forma honrada y, de alguna manera, ligada a la oferta que USG brinda al mercado mexicano”, declaró el directivo.

#### Súper Empresa con un súper talento

Uno de los pilares del modelo de negocio de USG es su talento. Como manifestó Fernández, “siempre que llevamos a una persona a la organización, no la contratamos por lo que es, sino por lo que puede llegar a ser”.

Este es el resultado de una visión diferente, añadió, en la que el entendimiento del talento ha sido la clave para integrar un grupo de profesionales en todos los niveles de la organización, desde las líneas de manufactura en sus plantas, hasta el equipo de liderazgo regional y mundial.

El directivo recordó que también cuentan con certificaciones como: Industria Limpia, OSHA VPP STAR, ISO 9001:2015, PASST, entre muchas otras. Además de ser una Empresa Socialmente Responsable (ESR), en materia de seguridad ganaron el Premio Robert W. Campbell y se encuentran en proceso de acreditarse como Great Place to Work®.

Al mismo tiempo, el compromiso con la sustentabilidad coloca a USG como una Súper Empresa, por ser miembro fundador del Green Building Council y convertirse en un punto de referencia para el sector, al implementar prácticas que reducen su huella de carbono.

“Tenemos el tema verde no por moda, sino como parte de nuestros valores corporativos, filosofía y cultura”, concluyó Fernández.

Para conocer más acerca del portafolio de soluciones de USG, visita su sitio oficial en: <https://www.usglatamblog.com/tablaroca/tips/>



**EXPANSION**

# **DAILY**

**PODCAST**



**LO QUE HAY  
QUE SABER**

CON  
**MACA CARRIEDO**  
Y **JAVIER GARZA**

ESCUCHA EL **PODCAST** EN:





# IDEAS

## MÁS ALLÁ DE LO TANGIBLE

El metaverso abre nuevas posibilidades de promoción, interacción y posicionamiento para las marcas.

POR: *Ivet Rodríguez*

“Están locos”. Esta es la respuesta que el área de Mercadotecnia de Cupra recibió de Wayne Griffiths, CEO global de la marca, cuando le propusieron armar una estrategia en el metaverso. Para el directivo, de 56 años, las estrategias de promoción y comercialización de un producto tan tangible como un auto debían estar pensadas para el mundo real, no para el virtual.

Los metaversos son entornos digitales en los que los humanos interactúan como avatares. Para Griffiths, estaban bien para marcas de lujo, como Gucci, Balenciaga o Louis Vuitton, que han apostado fuerte para consolidarse en el mundo digital. “Cuando el equipo me hizo la propuesta les dije: ‘Esto es para gente que quiere gastar

## GAMINO AL METAVERSO

Abraham Quintana, VP creativo regional de la agencia Rock, explica que el metaverso “está empezando”. Aunque cree que “falta mucho camino por terminar de entender todos sus alcances”, es una oportunidad para las marcas. Pero antes de incursionar hay algunas consideraciones que tomar en cuenta.

mucho, pero para nosotros no genera ningún valor”, cuenta.

Pero no pasó mucho antes de que cambiara de opinión y anunciara que Cupra lanzaría Metahype, una plataforma en el metaverso. “Es nuestra interpretación de este nuevo universo. Es un espacio colaborativo donde las marcas, *start-ups* y los creadores de contenido pueden organizar una amplia variedad de eventos y experiencias para que las personas creen y compartan cultura”, detalló el directivo durante el anuncio, a finales de febrero.

### UNA VUELTA EN U

Griffiths, quien en los años 90 ocupó varios cargos en la entonces recién creada división de Marketing y Ventas dentro del corporativo global de Audi y que antes de asumir su posición como CEO de Cupra fue vicepresidente de Ventas y Marketing de Seat, aceptó dar un giro en U cuando entendió que el metaverso no era una banalidad.

“Para mí, con 56 años, es más importante el mundo real, pero entendí que para muchos de nuestros clientes jóvenes su mundo virtual es incluso más importante que el real”, dijo.

Cupra se ha posicionado dentro del Grupo Volkswagen –dueño de Audi, Porsche, Seat, Cupra, Skoda, Lamborghini, Bentley y Bugatti– como la marca que atiende a los compradores jóvenes de SUV. Mientras

que en las otras del grupo el promedio de los compradores de SUV está entre los 55 y 60 años, en Cupra no rebasan los 40.

Daniel del Palacio, jefe de Marketing Empresarial para los países de habla hispana de Latinoamérica de Adobe, explica que los metaversos no solo son espacios para la interacción social y la diversión, sino que se han vuelto también espacios transaccionales. “Hay personas que pagan miles, y hasta millones de dólares, para que su avatar tenga un estilo de vida que quizá no puedan tener en el mundo físico. Por ejemplo, tener un terreno al lado de Snoop Dogg”, dice.

Como en la vida real, las personas en el entorno digital están gastando mucho dinero en personalización. Naturalmente, las marcas de moda están aprovechando esta oportunidad. Balenciaga fue la primera marca de lujo en asociarse

### ELEGIR EL TARGET

Un primer filtro es saber cuánto tiempo pasan sus audiencias o clientes objetivo en el metaverso: las marcas enfocadas en jóvenes probablemente no deben quedarse fuera por mucho tiempo.

### FAMILIARIZARSE CON LA TECNOLOGÍA

Puede ser intimidante, pero una buena manera de empezar a familiarizarse con el metaverso es traer ejemplos tangibles y accesibles a cada lluvia de ideas.

### PLANIFICAR LA ENTRADA

Es bueno pedir al equipo que formule cómo debe aparecer la marca y cuál es el mejor momento para entrar.

### PRUEBA Y ERROR

Todas las nuevas plataformas representan un riesgo. Hay que ser consciente de que habrá fallos, pero es importante seguir probando.

con Epic Games para diseñar atuendos, accesorios y armas virtuales que los jugadores de *Fortnite* pueden comprar.

Para una marca de autos como Cupra, las oportunidades que ofrece el metaverso están en la creación de experiencias inmersivas para sus clientes. “Esta es una gran oportunidad para interactuar con nuestras comunidades de formas innovadoras”, dijo Cathy Hackl, Chief Metaverse Officer de Cupra.

### MILES DE POSIBILIDADES

“El metaverso es una oportunidad enorme, así como lo fue el internet en su momento. Si una marca tiene presencia en el mundo real, la puede tener también en el virtual. Todas las marcas podrían tener ahí un espacio para interactuar y ofrecer experiencias”, opina Abraham Quintana, vicepresidente creativo regional de la agencia Rock.

“Crear productos en el mundo virtual genera valor... No estamos hablando de ‘chaquetas mentales’. El metaverso no es el futuro, ya es una realidad. Ya hay personas gastando en esto”, concluyó Griffiths.

## ALGUNOS EJEMPLOS

### Banco singapurense DBS

Recreó en *Fortnite* el club nocturno Zouk, renombrándolo ‘Live Fresh Club’, para anunciar su tarjeta de crédito.

### Verizon

Trajo el estadio del Super Bowl a *Fortnite* y los *gamers* pudieron conocer avatares de jugadores de la NFL.

### Unilever Hellmann's

Creó una actividad en *Animal Crossing* que permitía hacer donaciones a la organización Second Harvest.





# LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y ORGANIZACIONAL: LA APUESTA DE GRUPO BAFAR

La empresa, con casi cuatro décadas en el mercado, está comprometida con alimentar el progreso de México

La evolución de la intermediación en la venta de carne, a una pujante industria agroalimentaria, es el origen y giro principal de lo que, hoy en día, los consumidores conocen como Grupo Bafar.

Con una sólida participación en el mercado nacional e internacional, y en la constante búsqueda de nuevos caminos y nuevas formas para hacer negocio, la compañía ha desarrollado las habilidades que le han permitido incursionar en diversos sectores, tales como: financiero, inmobiliario, cinético, agroalimentario, capital de riesgo y de seguros y fianzas.

## La innovación como motor

Construir un conglomerado de empresas no sucedió de la noche a la mañana, ha sido el resultado del esfuerzo y dedicación de su capital humano, capaz de superar grandes retos.

De la misma forma, la visión de su director general, Eugenio Baeza Fares, ha marcado la ruta que sigue la empresa. Además, la innovación ha representado un parteaguas en su crecimiento, así como la integración de la tecnología ha formado parte de cada nueva etapa de Grupo Bafar.

Ha sido gracias a este compromiso con la modernización organizacional y tecnológica, que la compañía posee



las características idóneas para lograr una óptima empatía con el consumidor. A través de todas sus marcas, ofrece mayor calidad y mejor sabor en sus presentaciones que, sin duda, revolucionan la experiencia de compra.

Asimismo, incorporan la más avanzada tecnología en todos sus procesos. Como muestra, su División Agroindustrial ha puesto en marcha técnicas modernas de cultivo y riego presurizado, así como monitoreo de niveles de mantos freáticos mediante sistemas, aunado a una seleccionadora de nuez, completamente automatizada.

Existen también considerables avances en la implementación de paneles solares para las más de 300 tiendas de Grupo Bafar, a nivel nacional, abasteciéndolas de energía renovable para su operación diaria.

Otro gran ejemplo de su liderazgo en el mercado son los procesos de las áreas comerciales, de logística y distribución, administrativas, y de capacitación que se han digitalizado casi en un 100%, todo para la búsqueda de mayor productividad, agilidad, eficiencia y mejor servicio, tanto a nivel interno como externo.

Gran parte de su planeación a 2027 incluye fuertes inversiones en digitalización, inteligencia artificial, automatización y robotización, con el propósito de convertirse en una organización altamente tecnológizada.

## Las fortalezas de la empresa

Grupo Bafar existe para estimular a las personas y comunidades a liberar todo su potencial, a través del desarrollo de su talento. Se caracteriza por un sólido compromiso con el bienestar integral de sus colaboradores, con quienes, año tras año, renueva el acuerdo de contribuir a su crecimiento, mejorando sus condiciones de vida a nivel físico, económico, social e intelectual.

También contribuye, activamente, en la formación de mejores mexicanos, por medio de su cultura organizacional, así como por los programas ejecutados por la fundación Grupo Bafar, su área de responsabilidad social.

Como resultado de todas estas prácticas corporativas, la compañía 100% mexicana ha sido reconocida en el ranking Súper Empresas 2022, presentado por Expansión y TOP Companies.



ENTREVISTA

# LÍDERES CON DATOS

Los mejores directivos sabrán integrar los datos a su pensamiento y a su toma de decisiones, dice Shaheena Janjuha-Jivraj, profesora de la HEC Paris en Qatar y autora del libro *Futureproof Your Career*.

POR: Nancy Malacara

**E**n la turbulencia, la gente tiene miedo al cambio. Los líderes temen tomar riesgos, fallar y que eso los conduzca al fin de su carrera. Pero jugar sobre piso firme y mantenerse a salvo en una burbuja de aparente seguridad ya no es funcional, dice Shaheena Janjuha-Jivraj.

“Estamos lidiando con enormes cambios para los que tenemos que encontrar nuevas formas de pensar y nuevas soluciones. Los líderes tienen que estar preparados para asumir riesgos, para ser creativos, para afrontar la posibilidad de fallar en algún momento. A la gente le resulta muy difícil abrir su pensamiento y eso es lo que realmente frena sus carreras”, afirma la autora del libro *Futureproof Your Career*.

Janjuha-Jivraj es profesora de Liderazgo Empresarial y Diversidad de Género en la HEC Paris, en Qatar. Ha trabajado con empresas globales, ONG y gobiernos para transformar actitudes y comportamientos de los líderes y sus equipos. A su parecer, los escenarios cambiantes obligan a que los líderes sean más *data driven*. No es un tema exclusivo para los *geeks*, dice. Los datos ayudan a que las empresas sean más estratégicas y se adapten mejor a los cambios y tendencias del mercado.

**EXPANSIÓN:** ¿Cómo se puede fortalecer la adquisición de estas habilidades basadas en datos?

**SHAHEENA JANJUHA-JIVRAJ:** El liderazgo debe darse en toda la organización, no solo en la cima. Otra cosa es que los líderes senior no entienden del todo a las nuevas generaciones, sus aspiraciones de liderazgo y talento. La mayoría de las empresas está trabajando en cómo les afecta la tecnología emergente, pero no están en las



conversaciones donde deben estar. Te daré un ejemplo. Una consultora estaba haciendo un trabajo sobre la creación de un asistente virtual en un hospital. Encontraron que todos los que estaban en este proyecto eran anestesiólogos y doctores, pero quienes estaban en contacto directo con los pacientes eran las enfermeras y recepcionistas, que no estaban en él. Por eso es

tan importante ser *data driven*, porque si hemos observado las tendencias desde los datos, tendremos hechos y pruebas objetivas, en lugar de emociones que hacen mucho más difícil que la gente te tome en serio.

**E:** ¿Cómo mejorar el liderazgo?

**SJJ:** Cuando hablamos de planificación de la carrera, no

preguntamos dónde te ves en ciertos años, lo que cuestionamos es cómo quieres ser, qué impacto quieres tener. Es más fácil diseñar un plan alrededor de estas preguntas porque cualquiera de nosotros puede tener un trabajo muy diferente dentro de 10 años. Y si hablamos del impacto que queremos tener, es más sencillo averiguar cómo construir un rol en torno a ello.

Las grandes incógnitas no son teletrabajo sí o no. Las preguntas fundamentales son cuál es el propósito de nuestro trabajo, por qué estamos trabajando, cómo estamos trabajando y qué significa lo que hacemos. Así podemos ir y decir: “Mira, he estado reflexionando sobre estas cosas. Aquí hay algunos cursos de formación que me interesan, no solo me beneficiarán a mí, sino que podrían beneficiar a todo el equipo”.

**E:** ¿Cómo puede un líder de datos fortalecer el *engagement* en la organización?

**SJJ:** Hay un gran cambio para hacer que el lugar de trabajo sea más personal. No en un sentido vacío o superficial de la palabra, sino mostrando un interés real en la gente. Que construya su resiliencia profesional, sus recursos, que maneje sus emociones y que piense por qué hace el trabajo que hace. Y esto tiene que estar en consonancia con la organización.

Por otro lado, cada vez es más difícil, sobre todo, para los jóvenes, desconectar sus creencias y valores personales de su trabajo. Las empresas que reconocen esa alineación y la valoran van a tener mucho mayor compromiso por parte de sus trabajadores, así como retención de talento.

**MÉTODO.** Shaheena Janjuha-Jivraj explica que observar las tendencias desde los datos ayuda a quitar la subjetividad de las decisiones.



# GRUPO VIDANTA ES UNA SÚPER EMPRESA, ORGULLOSAMENTE MEXICANA

Grupo Vidanta tiene como compromiso hacer feliz a su equipo de colaboradores

Como desarrollador líder de resorts e infraestructuras turísticas y de entretenimiento en México y América Latina, Grupo Vidanta sostiene el principio prioritario de hacer feliz a su equipo de colaboradores, el cual, a su vez, hará todo lo posible por ver felices a todos los huéspedes y visitantes.

Fiel a esa filosofía, y superando los retos que las industrias del turismo y entretenimiento han enfrentado en los años recientes, la compañía está enfocando sus esfuerzos en ofrecer un presente



y futuro seguro a su capital humano. Para lograrlo, han retomado el programa de formación integral de supervisores, el cual ha resultado históricamente en un 40% de promociones internas, es decir, el más alto porcentaje de retención de personal en el ramo de la hospitalidad.

Bajo la misma premisa, como una empresa orgullosamente mexicana, Grupo Vidanta crea y pone en práctica iniciativas que dignifican la calidad y cultura laboral de su equipo; además de impulsar

la formación y el desarrollo de cada uno de sus integrantes, inspirándolos a ser la mejor versión, para ellos, para sus familias, para la comunidad e incluso para las generaciones por venir.

Para Manuel Becerra, director de Recursos Humanos del Grupo, ser reconocidos como una Súper Empresa los enorgullece, motiva y compromete a ser cada vez mejores, por y para sus valiosos colaboradores.

“Continuaremos creando lo extraordinario, conscientes de que no podríamos lograr algo así, sin antes ofrecer lo mismo para nuestros colaboradores, a quienes agradecemos el alto compromiso que han adquirido siempre, pero, sobre todo, durante los momentos más retadores”, puntualizó.

Promoviendo los valores de respeto e integración, Grupo Vidanta continúa inspirando generaciones de felicidad en sus complejos vacacionales, con los estándares más altos de servicio. Del mismo modo, fomenta la diversidad e inclusión, mostrando a cada invitado la pasión por el trabajo en equipo, todos los días, el sello distintivo de su cultura corporativa.

PRESENTADO POR:



M E T R I C S

# NO TODO ES HOME OFFICE

El mayor compromiso de las empresas con el talento y la flexibilidad laboral está entre los temas que más interesan a los usuarios de redes sociales.

POR: Ingrid Álvarez\*

## ACTITUD HACIA LAS NUEVAS MODALIDADES DE EMPLEO

La pandemia cambió la forma en la que los trabajadores conciben el entorno laboral y, sobre todo, el valor que aportan las nuevas modalidades de empleo. Un análisis de Metrics, firma de ciencia de datos e inteligencia, a 147,000 mensajes emitidos en Twitter sobre el empleo en México, entre marzo de 2021 y marzo de 2022, indica que el *home office* lidera el volumen de la conversación, al ser referido en 64.25% de ellos.

La modalidad de trabajo presencial se mantiene en segundo plano, seguido por el independiente o *freelance* y, finalmente, sobre el *smart working*, que, según la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh), privilegia la flexibilidad laboral, el trabajo por equipos y el uso de nuevas tecnologías.

El 99% de los mensajes tiene una tendencia positiva, destacando los beneficios del *home office*, la evolución de las modalidades de empleo y la flexibilidad.

Otros temas que despertaron la conversación fueron la subcontratación, la innovación y la tecnología para mejorar las condiciones laborales, la cantidad de horas trabajadas, además de –claro está– la dificultad para encontrar empleo. Algunos de ellos se reflejaron en la forma en la que las personas perciben a los empleadores.

Si bien las empresas pudieron adaptarse a las nuevas condiciones, ahora tienen el reto de mantenerse abiertas a la transformación de los modelos de gestión de talento. Los comentarios de los usuarios de las redes sociales así lo indican, pues, en general, hay una postura positiva acerca del trabajo remoto y de las nuevas modalidades enfocadas en el logro de objetivos y no en el cumplimiento de las horas.

\*Directora de Inteligencia de Metrics.

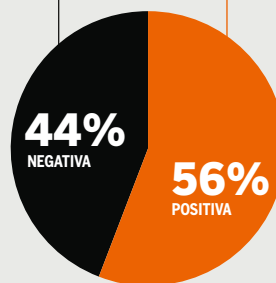


- Creen que el *home office* es una de las mejores modalidades laborales.
- Comparten tips para mejorar la eficiencia laboral en remoto.
- Lo prefieren a lo presencial y resaltan que permite tener dos trabajos a la vez.
- Comentan regulación del *home office* y el *freelance*.

- El esquema de trabajo en casa daña la productividad.
- Con el *home office*, aumentaron las actividades laborales.
- No existe respeto hacia el horario laboral del empleado.
- El *home office* aumentó la depresión y las emociones negativas en empleados.

## ACTITUD HACIA LAS EMPRESAS Y EL EMPLEO

- Disgusto ante los presuntos fraudes fiscales y estafas de parte de empresas.
- Opinan que el fin del *outsourcing* generará desempleo y quejas por los abusos de algunas empresas.
- Exigen que las empresas costeen la formación del talento.
- Quejas por acoso y nepotismo al cubrir cargos.

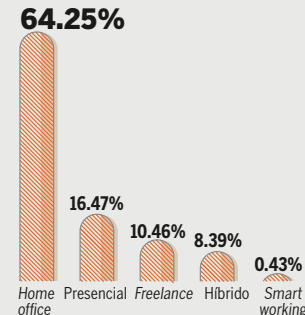


- Les parece positiva la entrada en vigor de la regulación del *outsourcing*.
- Celebran la creación de empleos a partir de inversiones de empresas y el valor de las pymes.
- Opinan que el Estado no debe sabotear a las empresas con presupuestos que no fomenten la inversión.

### ¿Cuáles son los temas más presentes en Twitter al hablar de empleo?



### Las modalidades de empleo preferidas por los usuarios de redes sociales.





# SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL, UN MODELO DE DESARROLLO PARA LA UNIVA

El compromiso social de la institución de educación superior se refleja en la implementación de programas formales, proyectos y acciones en pro de la comunidad.

La Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA) es una institución educativa con 60 años de trayectoria, su objetivo principal radica en contribuir a la formación de líderes con espíritu de servicio, que sean agentes de cambio, con una visión integral del desarrollo orientado al bienestar colectivo, la equidad, la justicia social y el cuidado ambiental.

Como universidad, la UNIVA asume su compromiso con el desarrollo sostenible, mismo que se denota en su ser y quehacer educativo, como un elemento intrínseco en su misión. Sus líneas de acción y sus ejes estratégicos de crecimiento, respecto a la dimensión social, económica y ambiental, están presentes en su Plan Institucional de Desarrollo 2025.

Desde la praxis corporativa, el desarrollo sostenible es un concepto que ha cobrado vital importancia en el marco internacional, ya que se postula como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer el futuro de las nuevas generaciones. Por ello, la universidad se propone ser un sistema autosuficiente, regido por un liderazgo que garantice su salud financiera, la optimización de sus recursos y el desarrollo de una cultura de cuidado al medioambiente, que impulse la responsabilidad individual y colectiva.

La institución cuenta con una estructura organizacional que responde



Las instalaciones en los diferentes campus de la UNIVA son de primer nivel y están equipadas con tecnología de punta.



a las necesidades de cada campus, promoviendo un modelo educativo flexible e innovador, cuya normatividad, políticas y procedimientos se mantienen actualizados para armonizar el funcionamiento de las acciones académicas, administrativas y financieras de manera eficiente y sustentable; consolidando, por otra parte, una responsabilidad social corporativa que busca mejorar las condiciones sociales del entorno donde se desarrollan las personas y sus familias.

Hoy, las universidades siguen teniendo un importante desafío frente a la innovación de nuevas formas de enseñanza, que se fundamenten en una mejor comprensión del entorno y se alineen a las nuevas necesidades de la economía para el desarrollo de habilidades. Mismas que están encausadas hacia la productividad, la competitividad, el emprendimiento y el uso apropiado de las nuevas tecnologías.

Es un hecho que las actuaciones a favor de la sostenibilidad deben ser un modelo para todos los sectores sociales. En el ámbito educativo, las funciones sustantivas como la docencia, la investigación y la vinculación, consolidan la pertinencia y excelencia académica del Sistema UNIVA, promoviendo acciones que den respuesta a las diversas problemáticas sociales, tecnológicas y productivas; también, que fomenten la vinculación efectiva con los diferentes sectores de la sociedad y alienten el conocimiento colaborativo en pro del desarrollo y el bien común.

El Sistema UNIVA se encuentra integrado por un campus online y 10 campus ubicados en diferentes territorios del occidente del país: Colima, Guadalajara, Lagos de Moreno, La Piedad, León, Querétaro, Tepic, Uruapan, Vallarta y Zamora.

Para conocer la oferta educativa, consulta: [www.univa.mx](http://www.univa.mx)

FOTOS: CORTESÍA



PRESENTADO POR:



@ExpansionMx

/Expansion

## UN CAMBIO DE PARADIGMA

¿Qué va a determinar si el talento se queda o no en una agencia?

La cultura corporativa, anclada al bienestar, al desarrollo y a la calidad en el trabajo, dice Camilo Plazas, CEO de BBDO México.

POR: Nancy Malacara

**C**amilo Plazas tiene muy claro su objetivo de negocio. Este año, el CEO de BBDO México quiere lograr un crecimiento a doble dígito, superior o muy cercano a los resultados que tenía la agencia de publicidad antes de la pandemia. Para conseguirlo, sabe que necesita renovar la cultura organizacional de la firma, que lidera desde finales del año pasado.

Esta nueva visión responde a los cambios del mercado laboral tras la llegada de la pandemia, pues por años se creyó que los equipos más

comprometidos eran los que se quedaban a trabajar hasta tarde con tal de sacar a tiempo los proyectos de los clientes. Y esto no solo se asumía en la industria publicitaria, sino en el resto de los sectores de la economía.

Pero Plazas reconoce que hoy el foco está en el bienestar de la gente, y que la mejor idea vendrá de personas que se sientan más valoradas y cuidadas en su entorno profesional.

De acuerdo con el 'Ranking sobre las tendencias en recursos humanos', de la firma de capital humano PAE Global, la prioridad de los directores para 2022 es la retención de talento

clave, ya que la reapertura de los sectores y la oferta de esquemas flexibles de trabajo serán dos factores que pueden impulsar la rotación de personal, luego de cargas excesivas de trabajo.

En este contexto, el publicista, con una trayectoria en mercados como Colombia y España, y en agencias como Leo Burnett, MediaCom, DDB y MullenLowe, confía en que las células ágiles son cruciales para que cualquier empresa pueda ser más eficaz en su día a día.

La estrategia a seguir en BBDO, desde el punto de vista del capital humano, consiste en redefinir los procesos

internos, los liderazgos y la forma de operar.

“Estamos incorporando nuevos perfiles y metodologías de trabajo muy enfocadas al *performance*, los resultados y a realmente ofrecer valor a través de la tecnología y la digitalización de las marcas”, explica Plazas. “Trabajamos bajo una filosofía de Quick & Fun, la cual está enfocada en aprender a divertirse en todo el proceso creativo, en cómo nos inspiramos alrededor de lo que está pasando en el mundo, en las conversaciones y en la velocidad en la que se juega en los negocios”.





**CAMBIOS.** Camilo Plazas dirige BBDO desde finales de 2021, luego de un periodo como VP y Chief Growth Officer de la agencia.

### **EXPANSIÓN:** ¿Qué estilo de liderazgo vas a fomentar en la agencia?

**CAMILO PLAZAS:** Siempre he creído que uno debe respetar los legados y la agencia tiene uno espectacular. Lo que yo quiero es construir sobre lo construido, defender ese legado, ese buen nombre y aprovechar las bondades que ya tenía la marca en México para simplemente llevarlas a un nuevo estadio.

Creo que soy un líder muy abierto y muy apasionado. Lo que más me gusta es inspirar a la gente a que saque la mejor versión de sí misma para que trabaje por los objetivos de la compañía, que se cuestione si esa es la mejor idea posible y el mejor trabajo que podría hacer para luego mover los resultados de los clientes. Una de las cosas que van a determinar si la gente se quiere quedar o no en una agencia es la cultura corporativa, anclada al bienestar, al desarrollo profesional y a la calidad en el trabajo creativo que se hace. Esa es la mejor forma de retener al talento.

### **E:** ¿Cómo vas a fortalecer la cultura corporativa?

**CP:** Tenemos un intercambio entre oficinas y dos días a la semana estamos en un proceso formativo para fortalecer la digitalización. También abrazamos el modelo híbrido. La salud siempre será lo más importante, así que solo tenemos reuniones cuando realmente lo amerite.

Hicimos un esfuerzo muy importante para que todo el equipo reciba incentivos de diferentes formas: académicos, personales y económicos. Creamos metas financieras propias de la agencia que, si se logran, la gente va a recibir compensa-

ciones de manera igualitaria. La idea es que la gente vea una agencia mucho más familiar, donde todos vayamos para el mismo lado, nos sintamos a gusto y con un sentido de pertenencia muy fuerte.

También desarrollamos el Talent Development Plan, en el cual los líderes van a trabajar en procesos de retroalimentación constante, de evaluación para que la gente sepa claramente cuál es su plan de carrera y cómo puede crecer dentro de la agencia. En la publicidad pasa mucho que la gente no lo tiene muy claro y creo que es muy importante, porque ayuda a las personas a tener claridad y un porqué alineado a su propósito de vida. Este junto con el propósito de la agencia siempre deben ir de la mano, pues si están desconectados, la gente se va.

### **E:** ¿Qué resultados han tenido con esta forma de trabajar?

**CP:** Como equipos y células, nos pusimos objetivos en cada área y como agencia definimos entre todos un macroobjetivo, que es ser una agencia rápida, ágil y con mucha relevancia cultural. Sobre eso estamos construyendo todo el plan de negocios y ya hemos visto resultados en estos primeros meses: ganamos varios negocios, entre ellos, la cuenta de Unifin y las marcas Johnnie Walker y Buchanan's, de Diageo. También ganamos unos proyectos con Uber y uno digital muy grande con Bayer. Con nuestros clientes actuales hemos venido desarrollando nuevos proyectos y lanzando nuevas marcas, lo cual está haciendo que la compañía crezca, no solo económicamente, sino en su producto creativo.



#### NOMBRAMIENTOS

## **FERNANDA HILL, NUEVA DIRECTORA DE BESO BY LLYC**

En la agencia de data predictive, liderará un equipo 100% femenino, un hito significativo para la industria y la región.

#### CLIENTES

## **NUEVA ALIANZA ENTRE SORIANA Y NEUMA**

La firma es la nueva consultora de comunicación y relaciones públicas de la cadena de retail, con la que buscará nuevas estrategias y reforzar su posicionamiento.

#### SINERGIAS

## **THE 3 COLLECTIVE Y PARTE 1 UNEN FUERZAS**

Firmaron una alianza y, a través de un portafolio unificado de servicios, quieren afianzarse como líderes en el manejo de las relaciones públicas de artistas latinos en Estados Unidos y en México.

# 53%

de los consumidores mexicanos ya usan el omnicanal para hacer sus compras. Las tiendas físicas son preferidas para abastecimiento, mientras que los sitios de e-commerce, para hacer transacciones rápidas, según Nielsen IQ.

# 10 CLAVES PARA TENER

Un grupo de directivas y consejeras elaboró un decálogo para mejorar la inclusión y la diversidad en el mundo empresarial. Estas son sus medidas.

POR: Ana Grimaldo

E

El mundo experimenta cambios importantes debido a momentos históricos diferentes: el crecimiento de los movimientos feministas y el sorteo de las crisis de salud y económica derivadas de la pandemia de covid-19. Y las empresas pueden aprovechar esta coyuntura para romper con prácticas que ponen en desventaja a sus colaboradoras y que demoran el desarrollo óptimo de las compañías. Con el objetivo de establecer medidas específicas que ayuden a las empresas a implementar estrategias de capital humano y negocio con perspectiva de género y diversidad, sin importar el tamaño o industria en que se desempeñen, varias directivas se reunieron, invitadas por Citibanamex y *Expansión*, para crear un decálogo que funcione como guía.

1

## FACILITAR LA EVOLUCIÓN DE LAS CUOTAS

**Establecer cuotas** para puestos directivos aún es necesario, pues la participación de mujeres en estas posiciones es de 32% a nivel global, según el estudio más reciente 'Women in Business', de Grant Thornton. "Vemos que el número de mujeres en altas direcciones empresariales crece, pero no en los consejos de administración. A mí, por ejemplo, me ha tocado en muchas ocasiones ser la única mujer en un consejo", apuntó **Claudia Jañez**, consejera independiente.



2

## RENDICIÓN DE CUENTAS

**Poner reglas claras** sobre el papel es necesario, pero tampoco es suficiente para garantizar su implementación. Es fundamental que las empresas destinen a una persona o un área –dependiendo de su tamaño– para que se dedique únicamente a dar seguimiento a las medidas propuestas desde los comités de equidad y realizar los ajustes que demande cada política.

3

## WALK THE TALK

"**No se puede hablar de la equidad** de manera poética, para hacer cambios reales se tienen que incorporar acciones concretas en todos los códigos que guían la forma de actuar de una empresa, como otra buena práctica de gobierno corporativo. Esto no es un favor, es un deber", aseguró **Angélica Ruiz Celis**, presidenta de BP México y Latinoamérica.



4

## VISIBILIZA LAS AGRESIONES

**La participación** de los hombres para tener empresas más equitativas no es opcional. "Animemos a los hombres a que les pregunten a sus colegas cuánto ganan, si han recibido comentarios sexistas, si hay alguna forma en que puedan ayudar", exhortó **Angela Gómez Aiza**, presidenta de SAP México.

5

## DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

**No todas las compañías** parten de un mismo punto, algunas tienen necesidades de equidad más grandes. **Ruiz Celis**, de BP, recomienda hacer *coaching* sobre políticas con perspectiva de género segmentado por el tipo y el nivel de área: uno para dirección, otro para mandos medios y otro más para los equipos operativos.



# MEJORES EMPRESAS



6

## ELIMINACIÓN DE ESTEREOTIPOS

Existen **prejuicios**, como que una mujer no necesita ganar lo mismo que un hombre porque no tiene que mantener a una familia si está casada. “Creemos que no podemos negociar un mejor sueldo porque ‘no somos las proveedoras’, pero también porque nos da miedo perder oportunidades por pedir más de lo que nos ofrecen”, dice **Arleth Leal**, directora ejecutiva de Red Ring.



7

## OBJETIVOS CLAROS Y MEDIBLES

Para **Jañez**, es vital establecer objetivos claros en materia de equidad. Deben ser medibles, para poder ver la evolución en el tiempo. Pueden ser, por ejemplo, compensaciones y remuneraciones para alcanzar una paridad salarial, porcentajes de participación de mujeres en posiciones de liderazgo o una cuota en la contratación.

10

## CREAR UNA CULTURA DE ESCUCHA

**Ingrid I. Avilés**, Country Manager de Waze México, dijo que crear dinámicas de escucha en grupos de hombres y mujeres ayudará a que cada una comparta experiencias que un compañero puede no haber identificado como discriminación, acoso u hostigamiento. “En Waze, nos ha funcionado. Y, siempre que lo hacemos, compañeros se sorprenden y preguntan: ‘¿De verdad te pasó eso?’ Muchas cosas negativas siguen pasando no porque no les importe, sino porque no saben”, dijo.

9

## EDUCACIÓN PARA LA EQUITAD

Para **Cristina Rohde**, directora general de Seguros y Pensiones Citibanamex, la educación es crucial y puede permear a los núcleos familiares. Aconseja que se fomente la formación en STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, por sus siglas en inglés) en las hijas de colaboradores, pues son y seguirán siendo los empleos mejor remunerados.

8

## CREAR REDES DE MENTORÍAS

La **experiencia de una mujer** es una guía, advertencia y hasta impulso en la trayectoria de otras que le siguen, dijo **Catalina Irurita Gómez**, VP de Marketing, Comunicaciones y Relaciones Corporativas para Latinoamérica Norte y el Caribe de Ericsson. Estos programas de mentorías pueden enfocarse en distintos momentos de las carreras de las mujeres y también, como sucede en Ericsson, que incluyan a la familia de los empleados.



TRAS EL COVID. Teresa Baró dice que la pandemia afectó de forma negativa la comunicación y la visibilidad de las mujeres.

ENTREVISTA: TERESA BARÓ

## “SOLO HAY UN LIDERAZGO, EL BUENO”

La especialista en comunicación personal publica una guía para mujeres en el trabajo, con el objetivo de que enfrenten un mundo “que todavía no es igual para nosotras”.

POR: Puri Lucena

**T**eresa Baró dio un giro a su carrera rozando los 40. A los 38 años, dejó su trabajo de dos décadas como docente en una preparatoria, estudió un máster en Comunicación, Protocolo y Relaciones Públicas y, cuando vio que ninguna empresa la iba a contratar, ella, con dos hijos pequeños y mucha experiencia dando clases, decidió poner su propia consultoría especializada en marketing y comunicación.

“Tuve unas señales de alarma que me advirtieron de que yo no iba a ser feliz si seguía en el trabajo. Una de ellas era el aburrimiento, tener la sensación de que te estás repitiendo, sobre todo, que no estás aprendiendo. Y no se trataba de un tema de poder ni de dinero, sino, sobre todo, de aprendizaje”, explica sobre lo que la llevó a dar el cambio, hace ya 20 años.

Baró, que acaba de publicar su último libro, *Imparables. Comunicación para mujeres que pisan fuerte* (Paidós), dice que cada año está más contenta de haber dado el paso, a pesar de lo difícil que fue. “La recompensa es enorme, sobre todo porque tú empiezas a liderar tu vida, te vas construyendo tu futuro profesional en lugar de estar a expensas de lo que deciden los demás por ti”, apunta la especialista española.

En su caso, este camino la llevó a emprender, pero señala que no necesariamente debe ser el paso de todas. Lo que sí es necesario, asegura, es formarte, informarte, ponerte en valor y tener visibilidad. Así, si una empresa no cumple tus expectativas, es posible tener la opción de irse a otra. “Si no tengo este bagaje, esta reputación, este conocimiento, no tengo la libertad de elegir”, sostiene.

**EXPANSIÓN:** ¿Por qué es necesaria una guía de comunicación para el trabajo específica para mujeres?

**TERESA BARÓ:** Porque nos hace falta comunicarnos con buenas herramientas y enfrentarnos a un mundo que todavía no es igual para nosotras. Es un mundo creado por hombres y, muchas veces, pensado para hombres. Y nosotras hacemos incursión en este mundo y a veces nos sentimos fuera de lugar, no nos aceptan tan tranquilamente como quizás esperábamos y necesitamos dominar un estilo de comunicación que ellos, normalmente, sí dominan y nosotras no, porque es la forma en la que nos ha educado. Hay muchas más razones para este libro, pero sobre todo, la razón principal es esta, es tener unas herramientas que nos permitan movernos en un mundo que muchas veces todavía se rige por patrones masculinos.



# Grandes ideas futuros posibles La Salle®

## Especialidades Maestrías

- Calidad y Estadística Aplicada
- Calidad y Estadística Aplicada
- Farmacología Clínica
- Ciencia de los Alimentos y Nutrición Humana
- Ingeniería de Proyectos

- Administración
- Desarrollo de Emprendedores y Negocios
- Mercadotecnia y Publicidad
- Logística y Cadena de Suministro
- Estrategias Fiscales
- Finanzas Corporativas y Bursátiles
- Administración de Organizaciones de la Salud
- Gestión Estratégica del Capital Humano
- Ingeniería Económica y Financiera
- Tecnologías de la Información en la Dirección de Negocios
- Administración de Organizaciones de la Salud
- Gestión Estratégica del Capital Humano
- Ingeniería Económica y Financiera
- Tecnologías de la Información en la Dirección de Negocios
- Administración de Negocios Internacionales
- Ciencias Actuariales
- Gestión del Turismo de Salud
- Gestión Estratégica de Marca (Branding)
- Gestión y Operación de Bienes Inmuebles (Facility Management)
- Gestión y Administración de Proyectos
- Gestión de Proyectos Inmobiliarios
- Estrategia e Innovación en Marcas
- Dirección Estratégica de Comunicación

- Dirección Industrial
- Ciberseguridad
- Energías Renovables
- Dirección Industrial
- Ciberseguridad
- Ciencias: Área Cibertrónica
- Gestión de Proyectos y Empresas Constructoras

- Derecho de Empresa
- Derecho Civil
- Justicia Penal
- Derecho de Empresa
- Derecho Civil
- Justicia Penal
- Derecho Financiero
- Gobernanza y Estrategia Internacional

- Gestión Educativa
- Intervención Docente
- Gestión de los Aprendizajes
- Educación, Área Gestion Educativa
- Educación, Área Intervención Docente
- Filosofía Social

- Enfermería Gerontológica
- Nutrición Clínica
- Dirección de Organizaciones Deportivas
- Manejo Multidisciplinario del Sobrepeso y la Obesidad

## Doctorados

- Administración
- Ciencias Jurídicas
- Educación

## Campus Virtual Maestrías

- Administración de Negocios (MBA)
- Intervención Socioeducativa

## MIEX – Master in International Management

Aceleramos el cambio  
hacia un futuro brillante

## Inicios

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

**Doctorados**  
enero y agosto

**MIEX**  
enero y septiembre

Posgrados 55 2366 2469  
promocion.posgrado@lasalle.mx

lasalle.mx | 800 LASALLE



**E:** En el libro hablas de las diferencias en la comunicación entre hombres y mujeres y recuerda que se espera que los niños sean asertivos, pero las niñas no. ¿Cómo podemos ir modelando esto?

**TB:** Tenemos que tender a un modelo de comunicación compartido, especialmente, en el ámbito profesional. En el ámbito de la empresa, lo que queremos todos es eficiencia, eficacia y poder entendernos, hablar un lenguaje común. Porque muchas veces tenemos la sensación de que no nos entendemos entre unos y otros. Y, por lo tanto, hay que eliminar muchos sesgos de percepción y eso es un trabajo que están haciendo ahora muchas empresas. Cuando decimos que una mujer que dice las cosas de una manera clara y firme es una 'mandona', la estamos condenando. La estamos etiquetando de una forma negativa, de tal manera que lo que queremos es conseguir que no diga las cosas claras, que vuelva otra vez a su estilo de comunicación, dulce, tierno y, si puede ser, que no diga nada, que no se queje.

**E:** Es decir, que detrás de esta crítica, de calificarla de 'mandona', lo que está detrás es el deseo de invisibilizar de nuevo a la mujer.

**TB:** Claro, por lo tanto, las mujeres tenemos que ser conscientes de ello, da igual lo que digan de nosotras. Nosotras tenemos claro que tenemos un objetivo, que además podemos ser mujeres directivas, que podemos ser femeninas y, al mismo tiempo, poderosas. Y que además tenemos que defender lo que nos corres-

“  
**CUANDO DECIMOS  
 QUE UNA MUJER  
 ES 'MANDONA', LO  
 QUE BUSCAMOS  
 ES QUE NO DIGA  
 NADA, QUE NO  
 SE QUEJE.**  
 ”

Teresa Baró,  
 especialista en comunicación.

ponde y nuestros objetivos profesionales. Pero también hay otros sesgos, como el que dice que los hombres tienen que mostrar siempre seguridad. Pues a lo mejor no, a lo mejor no están tan seguros, lo que pasa es que tienen que demostrarlo continuamente. Por eso, tienen este hábito tan incómodo del *mansplaining*, que todo el día te están diciendo lo que saben, lo que tienes que hacer tú, cuando tú sabes mucho más que ellos.

**E:** Mencionas esta parte de la masculinización. Y muchas mujeres, cuando llegan a puestos de liderazgo, empiezan a dudar sobre cómo debe ser su estilo. ¿Existe un liderazgo femenino y uno masculino?

**TB:** Yo no soy partidaria de usar el término 'liderazgo femenino', porque esto sigue etiquetándonos como si fuéramos diferentes y, para mí, solo hay un liderazgo, el liderazgo bueno, da igual quién lo ejerza. Es un liderazgo que es constructivo, democrático, empático y eficaz en resultados, porque no olvidemos que estamos en el mundo de la empresa, y tenemos que conseguir unos objetivos. Tenemos que llevar a nuestro equipo a conseguir un objetivo, pero hacerlo de forma que todo el mundo se sienta comprometido, feliz, cómodo y, sobre todo, respetado. Y esto no es ni masculino ni femenino. Y creo que las mujeres sí tenemos que aprender algunas cosas, algunas virtudes de los hombres, porque ellos hacen años, siglos, que están en el mundo de los negocios y hay cosas que sí podemos aprender de ellos.

**E:** ¿Se ha vuelto más complicada la comunicación para las mujeres con el trabajo a distancia?

**TB:** Nos ha afectado mucho y además en negativo, porque probablemente aunque tanto el hombre como la mujer estaban en casa, teletrabajando, la mujer ha sido la que se ha seguido ocupando de los hijos y esto le ha llevado a situaciones de estrés, cansancio, incluso a la depresión. Pero, además, ahora que hemos vuelto a la presencialidad, muchos trabajos han permanecido como híbridos, pero hay muchas mujeres que han visto la comodidad de conciliar y estar en casa y han perdido presencia en el lugar de trabajo físico. Y eso significa pérdida de visibilidad, porque la información clave en una empresa circula en el momento del café, en los pasillos, en reuniones informales y si no estás, no te enteras de nada, pierdes información muy importante que te ayuda a tener capacidad de influencia en los demás. Y por otra razón: si no te ven, no se acuerdan de ti, por muchas reuniones virtuales que hagas.

**E:** ¿Cómo puede solucionarse esta situación?

**TB:** Es importante este contacto presencial. Y otra cosa importante es que en las reuniones virtuales hay mujeres que no encienden la cámara, que no participan, y hay que participar activamente. Es otra forma de mantener esta visibilidad. Tenemos que prepararlas bien, participar desde el primer momento, no apagar la cámara, hacer todo lo posible para no quedar en la sombra, en el olvido.



**Complementariedad.** La comunidad intergeneracional fortalece y vincula a la empresa con sus consumidores.



**Equidad.** Las mujeres ocupan 44% de los cargos gerenciales y 50% del staff directivo.

# MONDELÉZ MÉXICO: UN VIAJE DE 95 AÑOS PARA SER UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR

Se distingue como Súper Empresa Expansión 2022 porque pone a su gente al centro de una cultura de empoderamiento y talento diverso.

Sus marcas son evocadas con el afecto de la tradición: Tang® y queso crema Philadelphia®, Oreo® y Trident®... Mondelez México forma parte del día a día en el país, no solamente porque llegó en el interior de las cajitas de Chiclets® en 1927, y luego por su expansión en el campo de los *snacks*, también se le reconoce porque es uno de los mejores empleadores.

La compañía dirigida por Oriol Bonaclocha tiene todo para seguir creciendo con propósito, empezando por su estrategia sólida de gente: promover una cultura laboral de empoderamiento, flexible, con talento diverso y centrada en las personas, porque sabe que la fórmula para conectar más con su mercado se encuentra en el conocimiento y compromiso de su gente.

Es en esa base donde asienta su apuesta por liderar el futuro del *snacking* y posicionarse más cerca de los consumidores, hacer clic con ellos y estar presente en sus momentos del día.

Con una trayectoria de 95 años en el país, Mondelez México está redoblando esfuerzos para entender mejor que nadie qué es lo que realmente une a las personas.



Durante décadas, la compañía ha trabajado permanentemente por reafirmar que son los expertos en hacer *snacks*, por ello, han evolucionado hasta convertirse en un referente de gestión laboral en la industria.

## TALENTO: BUENAS PRÁCTICAS

En su corporativo, plantas y sucursales de ventas se propicia una cultura en la que las personas puedan ser ellas mismas y consigan tener experiencias poderosas de crecimiento que las lleven hasta donde decidan llegar. Para lograrlo, fomentan iniciativas como:

- ▶ Empoderamiento para líderes y generación de modelos híbridos de trabajo.
- ▶ Creación de equipos más horizontales, ágiles y flexibles.
- ▶ Activación de plataformas de desarrollo personal y profesional, como Mondelez University y Right YOU, este último enfocado en tres dimensiones: mente, cuerpo y conexiones.
- ▶ El Comité de Diversidad, Equidad e Inclusión y el Comité “Mejor Lugar para Trabajar”; en donde los colaboradores crean e impulsan las acciones que la compañía pone en práctica.

Esta variedad de ideas y experiencias está bien representada en la compañía, que ha cimentado su fortaleza en las diferencias. En la organización conviven colaboradores que van desde los 18 a los 73 años, con 59% de talento Millennial y un claro enfoque al talento femenino: 44% de los cargos gerenciales son ocupados por mujeres, así como el 50% de su staff de liderazgo.

Sin duda, Mondelez México ha encontrado la clave para ser una Súper Empresa: una cultura de empoderamiento y talento diverso que conjuga pasión junto con una mentalidad de crecimiento.

FOTO: CORTESÍA

PRESENTADO POR:







# L'ORÉAL Y SU COMPROMISO CON LA BELLEZA DEL PLANETA

---

Con su iniciativa L'Oréal por el Futuro, la firma comunica sus objetivos de sustentabilidad y fija su cumplimiento para 2030.

---

L'Oréal hace énfasis en su compromiso en crear la belleza que mueve al mundo y en eso incluye el hecho de proteger la belleza del planeta, mediante la lucha contra el cambio climático, respetando la biodiversidad y también con la preservación de los recursos naturales.

Mediante su proyecto de sostenibilidad, el grupo asume su posición como líder mundial en el cuidado de la belleza, por lo que su objetivo va más allá de iniciativas internas, sino que trabaja en influir en su industria para lograr una transformación en pro del medio ambiente.

De inicio, L'Oréal ha logrado involucrar a su ecosistema, trabajando conjuntamente con proveedores, minoristas y socios de negocio en metas de sostenibilidad igual de ambiciosas. Para ello ha tomado la batuta en el uso de la ciencia y la tecnología para producir productos más ecológicos.

En México los productos de cuidado capilar de Ganier, L'Oréal Paris y Redken utilizan plástico 100% reciclado.



---

# En México los productos de cuidado capilar de Garnier, L'Oréal Paris y Redken utilizan plástico 100% reciclado.

---

## L'Oréal por el Futuro

La empresa ha fijado ambiciosos objetivos al mediano plazo. Su estrategia de desarrollo sustentable se basa en objetivos de reducción de impacto medibles y con plazos determinados para 2030, tales como la reducción de emisiones de CO2 tanto de sus plantas como de sus centros de distribución. La sustentabilidad está totalmente integrada en el proceso de diseño de los nuevos productos del grupo, desde las primeras etapas.

Materializar estas metas requiere acelerar los esfuerzos y, sobre todo, un monitoreo puntual del cumplimiento en cada área. Para ello el programa "L'Oréal Por El Futuro" implica objetivos numéricos que evidencien sus avances en la cadena de suministro y hasta en el impacto del uso de sus productos.

## Cronología de objetivos.

### Para 2025

- ▶ Todos los sitios de L'Oréal mejorarán su eficiencia energética.
- ▶ Sus instalaciones de todo el mundo utilizarán energías 100% renovables.
- ▶ L'Oréal alcanzará la neutralidad de carbono.

### Para 2030

- ▶ El 100 % de envases de los productos L'Oréal serán de fuentes recicladas o de base biológica.
- ▶ Enfocará sus innovaciones para lograr que los consumidores reduzcan sus emisiones de gases de efecto invernadero con el uso de los productos L'Oréal.
- ▶ Reducirá 50 % el promedio de las emisiones de gases de efecto invernadero vinculadas al transporte de los productos.

L'Oréal ha conseguido que su fábrica en Ciudad de México trabaje con la tecnología Waterloo, con lo que se consiguió reducir hasta en 30% su consumo de agua. Esta innovación en sus procesos de manufactura también ha permitido que el líquido pueda ser reciclado al 100%.



Con estas métricas, la firma busca replicar el uso de la tecnología Waterloo en su segunda fábrica. De este modo se disminuirá significativamente su impacto ambiental en las comunidades donde tiene presencia. En esta misma sintonía, L'Oréal emprendió la transformación de su Departamento de Investigación e Innovación para que se rija con un enfoque de "Ciencia Verde".

Otro de sus objetivos para 2030 tiene que ver con que el 95% de sus ingredientes en las fórmulas de sus productos sean de base biológica, obtenidos mediante procesos circulares y, sobre todo, sin dañar a la naturaleza.

Aunque todos los objetivos sustentables fijados por L'Oréal marquen un transformación radical, el grupo ha demostrado su compromiso con la lucha por mantener la belleza del planeta.

"L'Oréal Por El Futuro" también enfoca sus esfuerzos para abordar las necesidades ambientales y sociales urgentes. En México, a través de la creación del Fondo Para Las Mujeres, cuatro organizaciones mexicanas han obtenido recursos económicos que ascienden a seis millones de pesos para impulsar el desarrollo de mujeres en situaciones de vulnerabilidad.

Con el programa de responsabilidad social "Belleza por un futuro", la empresa suma esfuerzos para insertar a las mujeres en el ámbito del estilismo y el maquillaje. Durante 2021 graduó a 600 mujeres con una formación integral.

L'Oréal es la única compañía en el mundo que ha logrado una calificación "A" en las tres clasificaciones de CDP por seis años consecutivos, además de ser reconocida como una de las "Empresas más éticas del mundo", durante 12 años consecutivos, por el Instituto Ethisphere.

# Suscríbete ahora

CON UN REGALO ESPECIAL

## \$899\*

**INCLUYE:**

- Suscripción anual + un regalo.\*\*

**TÍTULOS PARTICIPANTES:**

- Expansión, Quién o ELLE



- BOCINA ROJA
- BOCINA BLUETOOTH REDONDA
- NUXE LOCIÓN CORPORAL PRODIGIOSA 200ML
- MOCHILA TIPO BACKPACK GRIS O VINO



- LENTES DE SOL GAMILA BY DEVLYN
- NEUTROGENA RAINBATH 1182ML
- KIT NUXE LOCIÓN CORPORAL PRODIGIOSA 200ML Y PROTECTOR SOLAR 50
- ALACIADORA IRIDISCENTE REVLON

## \$1,299\*

**INCLUYE:**

- Dos suscripciones anuales + un regalo.\*\*

**TÍTULOS PARTICIPANTES:**

- Expansión + ELLE o Quién + ELLE

**SUSCRIPCIÓN DIAMANTE**

## \$1,599\*

**INCLUYE:**

- Tres suscripciones anuales + un regalo\*\*

**TÍTULOS PARTICIPANTES:**

- Expansión + Quién + ELLE

- RELOJ FW19SETD DAMA SL ACERO

- RELOJ N2FFW19X CABALLERO NEGRO CON METAL

- RELOJ FW19Y CABALLERO NEGRO POLI PIEL



# EXPANSIÓN

# Quién

# ELLE

Suscríbete en [tienda.grupoexpansion.com](http://tienda.grupoexpansion.com), llámanos al (55) 9177 4342 o escríbenos por WhatsApp: (55) 1410 3361 y menciona la clave MAY22 ¿tienes dudas? escríbenos a [servicioclientes@grupoexpansion.com](mailto:servicioclientes@grupoexpansion.com) Promoción válida del 1 al 31 de mayo de 2022 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>



# EL RETO DE CONECTAR AMÉRICA LATINA

La región tiene el desafío de desplegar el 5G en un contexto que ya mira hacia la siguiente generación.

POR: *Eréndira Reyes*

# FUTURO

## PARTICIPACIÓN DE CONEXIONES 5G HASTA 2022

Empresas en los principales mercados.

### MÉXICO

14

AT&T y Telcel anunciaron en los últimos meses el inicio del despliegue de 5G en el país.

### COLOMBIA

4

### COSTA RICA

6

### BRASIL

20

Claro, Telefónica Brasil y TIM implementan esta tecnología en el país.

### PERÚ

7

### ARGENTINA

13

### CHILE

14

E

ste año, se alcanzarán los 1,000 millones de conexiones en el mundo, según la GSMA, el organismo especializado en el sector de las telecomunicaciones. Pero los números por regiones aún son retadores. El 8% de las conexiones móviles globales serán 5G y se espera que en 2025 sean una de cada cuatro, aunque el 4G seguirá teniendo una ventaja dominante en el 55% de las conexiones para ese entonces. Sin embargo, esta adopción en algunas regiones del mundo, como América Latina o África, experimentará un crecimiento más cauteloso.

FUENTE: GSMA.

**COLOMBIA ES UNO DE LOS PAÍSES QUE MAYOR ÉNFASIS HAN HECHO EN TENER 5G, SOBRE TODO, ENFOCADO EN INDUSTRIAS COMO LA AGRARIA. ESTO ESTÁ AYUDANDO A DIGITALIZAR ESTE SECTOR, QUE EN LA REGIÓN ES TAN RELEVANTE.**

Paul Scanlan,  
CTO de Huawei Enterprise.

“Brasil lo ha hecho muy bien y Colombia es otro de los países que mayor énfasis ha hecho en tener despliegue de este tipo de redes, sobre todo, enfocado en industrias como la agraria. Esto está ayudando a digitalizar este sector, que en la región es tan relevante y que será necesario impulsar en el futuro, pues finalmente todos en el mundo necesitan comida para vivir”, señala Paul Scanlan, CTO de Huawei Enterprise.

Aunque Brasil no fue el primero en implementar esta red, ya que Uruguay le ganó en 2019, es parte de los que ya han estrenado esta infraestructura en la región. Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú, República Dominicana y Surinam son también parte de esta nueva ola, pero ¿por qué sigue habiendo tan pocas redes?

Uno de los mayores retos sigue siendo la licitación de espectro, señala José Juan Haro, director de Políticas Públicas y Negocio Mayorista para América Latina de Telefónica. Aunque la española tiene casos de éxito, como el de Perú, donde conectó a 2.5 millones de personas, de seis millones que no tenían acceso, dice que faltan políticas.

“Queremos hacer un llamado a la acción, en especial, de



los reguladores, para intentar replicar este tipo de modelos. Se necesita un conjunto de políticas públicas que favorezcan la cooperación, la innovación y que liberen recursos financieros que hoy no se están aplicando para el despliegue de redes y no dejar a nadie atrás”, apunta.

De acuerdo con cifras de la GSMA, en 2021, 45% de los latinoamericanos no tenía acceso a internet, lo que equivale a más de 285 millones de personas. De ellos, alrededor de 45 millones viven en zonas sin cobertura, por lo general, rurales.

“Es distinta la infraestructura que existe cerca de las ciudades con respecto a los recursos que tienen comunidades, y cada realidad debe considerarse dentro de estas licitaciones, por ello es que en algunas partes del mundo puede ser más complicado que en otras”, agrega Haro.

A comienzos de 2022, en Brasil y en México se anunciaron y

**ES DISTINTA LA INFRAESTRUCTURA QUE EXISTE CERCA DE LAS CIUDADES A LOS RECURSOS QUE TIENEN COMUNIDADES, Y CADA REALIDAD DEBE CONSIDERARSE DENTRO DE ESTAS LICITACIONES.**

José Juan Haro, director de Políticas Públicas y Negocio Mayorista para América Latina de Telefónica.

se lanzaron redes 5G en las principales ciudades, con la expectativa de que se extienda su cobertura durante el resto del año.

Colombia también se encuentra en este proceso, con la proyección de concretar sus primeros despliegues antes de finalizar 2022, mientras que Costa Rica y Paraguay aún no tienen una fecha establecida, pero previsiblemente será en 2023 y 2024, respectivamente.

Y, mientras, otros países de la región cuentan con más de una red 5G. Chile y Perú registran tres cada uno. Brasil destaca como el país con mayor cantidad de redes activas de la región, con cuatro despliegues. México tiene la expectativa de estar a la par que Brasil, pero, por ahora, solo se han anunciado los planes de AT&T y de Telcel.

### ¿Y EL 6G?

China es un ejemplo de cómo se ha conectado a grandes



“  
**PARTE DEL OBJETIVO DE 5G ES QUE CON SU DESEMPEÑO, SUS TIEMPOS DE RESPUESTA CASI INMEDIATOS Y UNA SEGURIDAD REFORZADA, SE CONVIERTA EN LA OPCIÓN IDEAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESARIAL Y DE LA INDUSTRIA 4.0.**  
”

Chafic Nassif,  
presidente para Latinoamérica Norte y el Caribe de Ericsson.



ciudades y zonas rurales en el despliegue de 5G y ya tiene en funcionamiento 1.4 millones de instalaciones que ofrecen cobertura a más de 500 millones de usuarios. Sin embargo, en América Latina aún se mantiene el rezago en 3G.

El Instituto Federal de Telecomunicaciones indica que, en México, hasta el segundo trimestre de 2021, 38.56% de las localidades tenían apenas acceso a 2G, por lo que la llegada de la última generación se mantiene lejos.

“Parte del objetivo de 5G es que, con su desempeño, sus tiempos de respuesta casi inmediatos y una seguridad reforzada, se convierta en la opción ideal para la transformación digital empresarial y de la industria 4.0, que en América Latina impulsaría el desarrollo de sectores como la manufactura, minería, automotriz, puertos, energía, comercio y agricultura, entre otros”, agrega Chafic Nassif, nuevo presidente para Latinoamérica Norte y el Caribe de Ericsson y quien fue parte de la implementación de esta red en el país de la mano de Telcel.

De acuerdo con la empresa de origen sueco, el despliegue en la región sentará las bases para la siguiente generación: 6G.

“El precio del espectro sigue siendo uno de los temas”, insiste César Funes, vicepresidente de Relaciones Institucionales en América Latina de Huawei Enterprise. “Lo que tenemos que hacer en muchos países es que el mensaje llegue a muchos congresos, pues el tema no es exclusivo de México. Y, de hecho, ya hemos visto algunas licitaciones donde este componente no se paga al principio, sino en anualidades en un largo plazo o se intercambia por inversión donde no haya una oportunidad de negocio pero sí de conectividad”, apunta.

La idea de este impulso es que la licitación sea mayor y no ocurra el rezago que se vivió con la transformación de 2G a 3G.

La tecnología de próxima generación 6G ya empieza a aparecer en el horizonte. De acuerdo con la GSMA, se espera que se logre su comercialización alrededor de 2030, por lo que varios países ya intensifican los esfuerzos de investigación y desarrollo a pesar de la ausencia de rutas técnicas claras o estándares internacionales.

“La transición entre las redes puede ser menor en el caso de 5G y 6G por los estándares que se han marcado. Sin embargo, se requiere la infraestructura de la primera con el fin de seguir manteniendo a los territorios con una buena competitividad y conexión”, dice Funes.

Y aunque el mundo ya está mirando hacia la siguiente red, la promesa de 5G va a generar no solo mejores conexiones, sino también inversiones y una derrama económica importante. Según la firma IDC, en el primer año de estas redes, se alcanzará un valor cercano a los 90,000 millones de pesos en México.

COLUMNA

## INNOVACIÓN Y HUMANISMO EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SALUD

Las organizaciones de la salud han enfrentado grandes desafíos, especialmente en los últimos años. Ante un escenario de crisis e incertidumbre, se han visto en la necesidad de aprovechar al máximo todos sus recursos y de realizar acciones que antes habrían sido insospechadas, con el fin de cumplir con su misión. Sin embargo, los retos siguen presentándose en un entorno en el que surgen nuevas necesidades sanitarias que atender.

Actualmente, los avances tecnológicos son una herramienta importante para el diagnóstico, atención y tratamiento de distintos padecimientos, no obstante, no reemplazan la necesidad de contacto humano entre los pacientes y los médicos, para poder apoyarlos en resolver dudas o acompañarlos en el tránsito de una situación difícil.

Todo esto permite considerar que una organización de la salud requiere mantener el balance entre la incorporación de herramientas tecnológicas, que aseguren mayor precisión y certeza en los procedimientos que llevan a cabo, con el fin de atender a cada paciente, al tiempo que procuran la adopción de prácticas que acerquen a las personas con la organización, la medicina y con el propio médico.

Si bien contar con recursos económicos es algo indispensable para integrar tecnologías de última generación en una organización de este tipo, primero es necesario desarrollar el sentido humano de la propia entidad, a través de situaciones que faciliten el reconocimiento de la dignidad del paciente y del personal de salud. Todo ello para fomentar prácticas que permitan construir el ejercicio de la medicina en diferentes niveles, pero siempre centradas en las personas.



Mtra. Luz de Lourdes Cantón Galicia,  
Jefa de Diseño Instruccional del Campus Virtual  
de la Universidad La Salle.

# INTERNET, ¿SIN PELIGROS?

En México, no existe una ley federal de ciberseguridad y si bien en algunos estados se han desarrollado mecanismos, los menores de edad están olvidados.

POR: *Fernando Guarneros*

**E**n octubre, tres jóvenes de entre 11 y 14 años fueron secuestrados en Oaxaca tras ser enganchados a través del videojuego *Free Fire*. La conversación se centró entonces en los juegos, pero olvidó la débil estrategia de seguridad en el entorno digital, especialmente, cuando se trata de proteger a niñas, niños y adolescentes.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), en el país hay cerca de 88 millones de internautas y casi el 24% son menores de entre seis y 17 años, que suelen estar desprotegidos ante los peligros de internet. Un estudio publicado por la Asociación de Internet MX (AIMX)

en junio del año pasado reveló que del total de usuarios de la web, más del 50% sufrió algún tipo de ataque cibernético y el grupo de los menores fue en el que más crecieron las agresiones virtuales.

Los ciberataques en su contra aumentaron un 157%, la pornografía infantil creció 73%, el acoso a menores subió un 45%, mientras que la difamación se elevó en 20% y las amenazas, un 15%, según el reporte, que tomó datos de la Guardia Nacional.

En México, explica Pablo Corona, vicepresidente de Ciberseguridad de la AIMX, no existe una ley federal de ciberseguridad. “Lo que tenemos, básicamente, es el Artículo 211 Bis del Código Penal Federal que establece delitos informáticos, pero están relacionados con la

alteración, extracción, borrado o supresión de información en una organización”, señala.

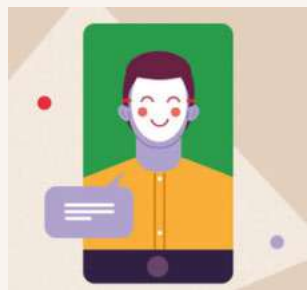
Algunos estados, sin embargo, están incluyendo delitos de ciberseguridad en sus regulaciones, como el Artículo 187 del Código Penal para la Ciudad de México, que establece el ilícito de la pornografía infantil, pero –acepta el especialista– no se han generado los mecanismos suficientes para proteger a los menores.

Carlos González, representante del comité de Educación del Consejo de Expertos en Regulación y Ciberseguridad (CERC), menciona que, hasta el momento, no existe un programa de ciberseguridad que esté a la par de la evolución de estas actividades criminales. “Todos los eslabones somos responsables de estas medidas de cultura de prevención y de atención”, comenta el experto, quien resalta una mayor atención en la educación de niñas, niños y adolescentes en torno a herramientas digitales, pues el 70% usa *smartphones* como forma de comunicarse y estos pueden ser puntos de acceso para



## CATFISHING

Crear una identidad falsa en redes sociales para engañar a personas y que compartan información personal.



## DOXXING

Investigar y publicar información personal con el propósito de intimidar, amenazar o humillar a una persona.



## CIBERACOSO

Forma de violencia que consiste en el hostigamiento a través de internet, por medio de mensajes, videos, imágenes o comentarios en redes sociales.

## GLOSARIO DE PRIVACIDAD PARA MENORES DE EDAD

vulnerarlos. “Esa población debe estar lista para identificar los posibles vectores de ataque”.

## EDUCACIÓN Y SEGURIDAD

Otro problema que abona a la situación es la poca preparación de los padres en temas digitales. Alma Rangel, colíder de Concientización del CERC, menciona que en el asunto de los marcos regulatorios deben estar implicados diferentes actores, incluidos los padres, empresas privadas y gobierno, pues se trata de un tema multifactorial, en el que las propuestas sentarán las bases para la protección.

Manuel Molano, consejero de México Unido Contra la Delincuencia, concuerda en que se debe promover el intercambio de información segura entre estos tres niveles. “No importa que sea un tema técnico, ya que los delinquentes siempre intentan estar un paso adelante y es importante que invirtamos en conocimiento y aprendizaje”, dice.

Los datos muestran que 33% de los menores no recibe orientación en la escuela acerca de los peligros de internet, lo que podría crear más focos rojos,

### GROOMING

Conductas practicadas por un adulto para ganarse la confianza de un menor de edad por medio de internet, para que este comparta videos o fotos de carácter sexual y después extorsionarlo.



### HAPPY SLAPPING

Forma de violencia consistente en grabar una agresión física, verbal o sexual para difundirla en redes sociales.

debido a la falta de información para cuidarse y para actuar cuando se enfrenten a un caso de riesgo. “Se deben generar esquemas de concientización constante que se adapten a la forma de comunicación, rápida y ágil, que tienen los jóvenes, incluso en los formatos que ellos entienden, como los memes”, dice Corona.

## ¿QUÉ HACE EL GOBIERNO?

Si bien Ricardo Cavazos, director general de MBCA Consultores, señala que en el país hay un rezago legal, también acepta que ha habido algunos logros. “El gobierno ha avanzado en la conformación de un marco normativo que propicie la seguridad y la confianza digital”, resalta. Entre algunas de las instituciones que destaca se encuentran el INAI y la Secretaría de Seguridad Pública y Protección Ciudadana, que han desarrollado iniciativas para fomentar la

concientización, como la Estrategia Digital Nacional.

Hoy, existen 13 iniciativas sobre ciberseguridad, pero ninguna se ha concretado y, según los especialistas consultados, tienen vacíos a nivel general.

“A nivel legislativo, nos ha hecho falta evolucionar más rápidamente; la ley debe adaptarse a lo que sucede en el mundo tecnológico”, apunta Corona, quien enumera otras vertientes en las que el sistema debe poner atención, como los mecanismos para identificar y perseguir a los actores maliciosos, así como tener tipos penales para actuar en su contra, mientras que los jueces deben tener mayor capacitación y sensibilidad en asuntos digitales.

Molano advierte que en ciberseguridad la tasa de denuncia es baja porque la resolución de estos delitos también lo es.

Un asunto que perjudica el proceso es que en cuestiones digitales, así como sucede en otros ilícitos, existe una revictimización por parte de las autoridades y esto, cuando se trata de niños y jóvenes, puede ser un motivo para no denunciar.

### PORNOVENGANZA

Difundir contenido íntimo de terceros de forma no consentida (aunque las imágenes hayan sido tomadas con el consentimiento de la víctima). En 29 estados de México, este delito se castiga por medio de la Ley Olimpia, la cual establece sanciones de tres a seis años de prisión y multas de entre 500 y 1,000 unidades de medida y actualización (UMA).



### SEXTING

Envío de contenido sexual consentido por el emisor. Esta conducta no representa un delito, pero pone en riesgo a la persona si el receptor decide difundirla en internet o amenaza con hacerlo.





# LA BATALLA DEL GAMING ON DEMAND

Los estudios independientes han aprendido a negociar con las plataformas de suscripción y *streaming* para llevar sus títulos a más jugadores.

POR: *Fernando Guarneros*

La nube está servida para los *gamers*. En el menú hay miles de opciones y para acceder a todas ellas se necesita un pago mensual. Los ‘chefs’, en este caso, los estudios desarrolladores, muestran sus creaciones en ‘restaurantes’ de gran alcance. Se trata de un nuevo modelo de negocio en la industria de los videojuegos: la suscripción y el *streaming*.

Las consolas aún predominan en la industria del *gaming*, pero los servicios como Game Pass o Steam permiten a los usuarios tener a la mano cientos de títulos por una cuota mensual, al tiempo que las creaciones de los estudios llegan a más gente.

Guillermo Vizcaíno, líder de Marketing del estudio mexicano Lienzo, responsable de juegos como *Mulaka* o *Aztech Forgotten Gods*, admite que estas plataformas permiten a los desarrolladores –en especial, a los independientes– llegar a jugadores que, de otra forma, no habrían conocido sus títulos o que aún dudan sobre si comprarlos o no.

Así, los desarrolladores tienen más ventas conforme las personas prueban el juego y lo recomiendan a otros *gamers*.

El modelo emula el concepto de la experiencia del cliente, pues las empresas ponen los títulos en lugares en donde está la demanda, resalta Matt Booty, director de Xbox Game Studios. En esta dinámica centrada en el usuario, los desarrolladores tienen un rol importante, según declaró Phil Spencer, CEO de Microsoft Gaming, al medio especializado *The Verge*. La empresa cierra acuerdos con los creativos –de cualquier tamaño– basados en las necesidades de los estudios, lo que les permite tener más títulos en su plataforma. “El desarrollador incluso nos dice: ‘Hey, podemos poner esto en Game



“NO TODO MUNDO PUEDE ENTRAR CUANDO LE GUSTARÍA. ES UNA LUCHA CONSTANTE PORQUE LLEVAR TU JUEGO A ESTAS PLATAFORMAS SIGNIFICA TRABAJO ADICIONAL, Y CUANDO ERES UN ESTUDIO INDEPENDIENTE, CADA DÍA CUENTA.”

Guillermo Vizcaíno,  
líder de Marketing del estudio mexicano Lienzo.

## ¿Y dónde están los desarrolladores?

Top de países con mayor presencia de creativos de videojuegos. Datos en porcentaje



FUENTE: Statista, abril de 2021.

ZONA  
TUDN



Val Marín

**vix**

Nuestro Streaming  
Gratis

¡Descarga  ya!

[www.vix.com](http://www.vix.com)





**XBOX GAME PASS ES UNA EXCELENTE PLATAFORMA PARA DAR VISIBILIDAD A LOS JUEGOS DE LOS DESARROLLADORES A TRAVÉS DE UNA GRAN BASE DE JUGADORES.**

Chris Charla,  
director senior de ID@Xbox.



Pass en el día de lanzamiento si nos dan equis cantidad de dólares ahora”.

Así, los desarrolladores trabajan para que se publiquen sus títulos, pero también para recuperar algo de inversión –sin haberlo lanzado aún al mercado– y ‘asegurar’ una cierta cantidad de usuarios desde el día del lanzamiento. Datos de Xbox indican que Game Pass tiene 25 millones de suscriptores en el mundo, quienes juegan un 30% más géneros. Steam, por su parte, llegó a los casi 28 millones de usuarios a inicios de enero.

**SABER NEGOCIAR**

El CEO de Microsoft Gaming compartió que la empresa también ‘ayuda’ a los estudios a cubrir los costos de desarrollo para asegurar la presencia del título en Game Pass; sin importar que una vez terminado el proyecto se quede en Xbox o que los creadores lo vendan en PlayStation, Steam, Switch u otras plataformas.

Lograr estos acuerdos es un reto para los estudios independientes, pues implica una distracción para el core del negocio y no siempre se consigue el objetivo. “Si dedicas tiempo a las negociaciones, significa que no estás dedicando el 100% a otros aspectos de desarrollo que pueden ser igual o más importantes”, apunta Vizcaíno.

Pese a la complejidad, dice que los desarrolladores no pueden privarse de este modelo que es el futuro para la industria de los videojuegos. Los creadores deben balancear su trabajo para cumplir con las necesidades de las plataformas.

Actualmente, los componentes están en el lado técnico de los videojuegos, como la capacidad de reproducir imágenes en 4K y HDR. Esto puede no ser indispensable para la experiencia

**ESTUDIOS INDEPENDIENTES EN MÉXICO**



► **HYPERBEARD**

Es uno de los más grandes del país y se enfoca en dispositivos móviles.



► **LIENZO**

Con sede en Chihuahua, llevó su mayor éxito, *Mulaka*, a Xbox Game Pass y otras plataformas. Recientemente, publicó *Aztech Forgotten Gods*.

► **BROMIO**

Está en la CDMX y ha desarrollado títulos como *Pato Box* para Nintendo Switch.

► **MAN EATER GAMES**

Surgió en Puebla y tiene títulos como *Monstruo Lovers*, disponible en Steam.

► **ENNUI STUDIO**

Es un referente para los gamers en el país y tiene títulos como *Tyr: Chains of Valhalla*, disponible en PC, Switch y PS4.



**90%**

**De los miembros de Game Pass dijeron haber jugado un título que, de otra forma, no hubieran probado.**

de juego de un estudio sin tanto presupuesto, pero sí lo es para atraer más usuarios al servicio de suscripción y para que el título destaque entre otros videojuegos más populares, como *Halo Infinite* o *Forza 5*, por mencionar algunos.

Vizcaíno afirma que la meta de los estudios como Lienzo es crear un juego que “resalte por sí mismo en cualquier medio de distribución”. El crecimiento está, dice, en no descartar alternativas para su difusión. “Si los creadores piensan que ese [las plataformas] será el único medio de distribución, se van a excluir de un modelo tradicional que también da jugadores”.

Además de Game Pass y Steam, en el mundo de la suscripción y los juegos en la nube se encuentran Stadia, de Google; Arcade, de Apple, e, incluso, Netflix, que ha dejado claro su interés por expandir su biblioteca de juegos en 2022. Nintendo también tiene su servicio de suscripción y Sony tiene PS Now.

Pero mientras estas plataformas se robustecen y el futuro del gaming digital se moldea, los jugadores se preparan para un banquete, mientras que los desarrolladores continúan cocinando como si nada hubiese cambiado, pero con la ilusión de que más gente pruebe sus platillos.



LA LÍNEA QUE NOS UNE  **AEROMEXICO** 



# Nos merecemos volar con un nuevo aire

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

---

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



Julio Álvarez, director comercial;  
Luis Miguel Navarrete, director de Operaciones y  
Eddy Breach, director de Marketing, para Avis México.

# AVIS SE CONVIERTE EN LA PRIMERA ARRENDADORA CON AUTOS TESLA EN AMÉRICA LATINA

---

Rojo, eléctrico, diferente e innovador, así es el nuevo integrante de la flota de Avis México: el Tesla Model 3.

---

**A**vis hoy conduce el futuro de la movilidad y lo ha hecho incorporando una nueva flota de automóviles eléctricos y sustentables para el segmento de renta de autos premium.

“Estamos muy orgullosos de ser la primera arrendadora de autos en América Latina que cuenta con autos eléctricos Tesla Model 3”, comentó Eddy Breach, Director de Marketing en Avis. Ciudad de México, Cancún, Guadalajara, Monterrey y Mérida son las localidades donde los clientes ya pueden reservar o prepagar uno de estos automóviles y disfrutar de un nuevo estilo de manejo libre de emisiones de gases contaminantes. Con este plan, Avis da un paso adelante en el sentido de cuidado del medio ambiente, además de que robustece su estrategia como empresa socialmente responsable.

FOTOS: CORTESÍA





Eddy Breach, director de Marketing.



Luis Miguel Navarrete, director de Operaciones.

### Una presentación estelar

Esta nueva opción de movilidad innovadora y sustentable fue dada a conocer ante agentes de viajes, operadores, medios y socios comerciales, en un prestigioso hotel ubicado en Polanco, en la Ciudad de México. Ahí, los invitados tuvieron la oportunidad de conocer todos los beneficios y, además, los directivos dedicaron un tiempo especial en ese momento para 'destapar', de manera simbólica, el Tesla Model 3, auto que causa sensación por su diseño tecnológico, innovador y con cualidades únicas de manejo.

“El objetivo de incorporar ese tipo de vehículos en arrendamiento es que el mercado mexicano tenga una nueva opción de auto sustentable y que, además, ofrezca experiencia de viaje diferente, ya sea de placer o de negocios”, dijo Eddy Breach, director de Marketing en Avis. Es clave mencionar que al alcance de todos se encuentra la posibilidad de recargar

uno de estos vehículos, ya que actualmente existen más de 550 ubicaciones con 1,600 cargadores en los 32 estados del país, adicionalmente a todas las locaciones de Avis con la disponibilidad de estos automóviles.

“La autonomía de un Tesla Model 3 ronda entre los 400 y los 580 kilómetros en una sola carga, dependiendo de las condiciones de manejo y, además, el auto siempre indica la disponibilidad de carga”, explicó Breach.

“Es sumamente confortable y ya no cuenta con tablero convencional, sino con una pantalla táctil central de 15 pulgadas, además de que dispone de un techo panorámico de cristal; mientras que en cuestión de seguridad destaca por sus ocho bolsas de aire y sensores frontales que evitan la colisión, con un alcance de 250 metros”, detalló Luis Miguel Navarrete, director de Operaciones de Avis México.

Sumado a lo anterior es preciso recordar que la renta del Tesla Model 3 o cualquier otro auto con Avis incluye asistencia personalizada 24/7 en caso de emergencias de salud o contratiempos de viaje, sin costo adicional.

### Las ventajas de rentar un auto eléctrico

Estos autos también representan una oportunidad significativa de ahorro.

“Si consideramos que en estos vehículos hay que gastar poco en servicios y nada en combustible, podemos clasificarlos como una muy buena opción para las flotas de arrendamiento con que cuentan las empresas para sus ejecutivos, además de que son una gran posibilidad para que clientes particulares vivan la experiencia de manejar un auto eléctrico”, dijo Julio Álvarez, director comercial de Avis México.

“Hoy Avis se posiciona como líder en innovación y sustentabilidad, desmarcándose de la competencia al brindar diferentes opciones de movilidad que se adaptan a las necesidades del viajero actual; además, nos encanta la idea de que todos lo Tesla Model 3 disponibles para renta son rojos, color emblemático de nuestra marca”, concluyó Eddy Breach.

Los Tesla Model 3, al igual que todos los autos de la flota, están disponibles en el sitio web *Avis.mx*, donde en tan solo tres pasos y menos de 60 segundos, es posible reservarlos. Además, Avis es la única arrendadora que ofrece la seguridad de que al reservar o prepagar el auto, este quedará apartado y disponible a la llegada del cliente.





EN PORTADA



**SÚPER  
EMPRESAS**

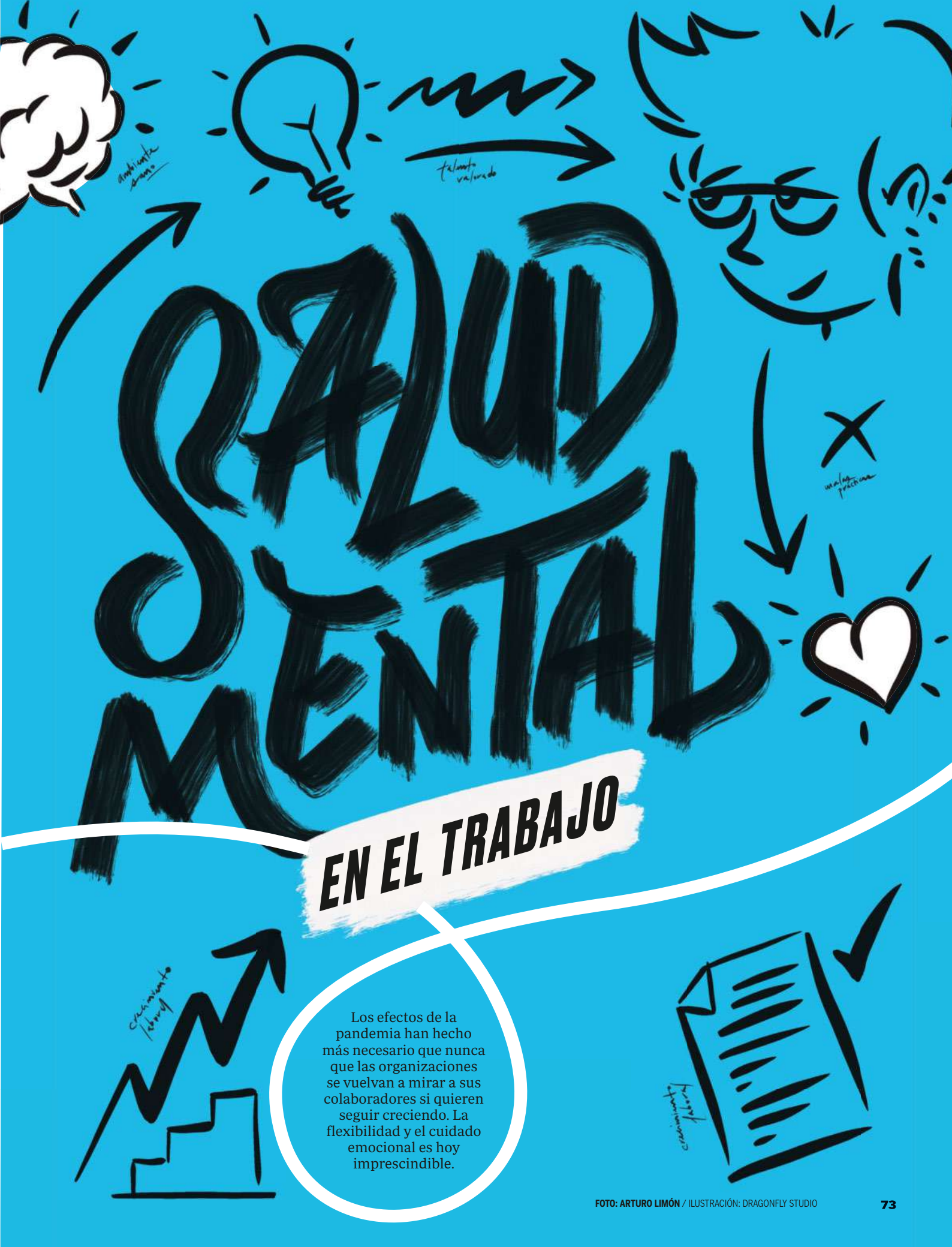
**EXPANSION**

**2022**

**TOP**  
companies.



Hermanos  
Fleitas



ambiente sano

talento valioso

valor persona

crecimiento futuro

crecimiento futuro

# EN EL TRABAJO

Los efectos de la pandemia han hecho más necesario que nunca que las organizaciones se vuelvan a mirar a sus colaboradores si quieren seguir creciendo. La flexibilidad y el cuidado emocional es hoy imprescindible.



# MENTALMENTE RENTABLES

Las empresas con modelos de flexibilidad para prevenir enfermedades de salud mental llevan la delantera en cuanto a atracción y retención de talento.

POR: Nancy Malacara



Para Antonio Bello, la herencia del covid-19 se traduce en solidaridad y prevención. El director de Recursos Humanos de la química Covestro en México recuerda que, en 2019, la empresa puso en marcha un programa de tanatología, sin imaginar que un año más tarde esa iniciativa sería una herramienta importante para una docena de sus trabajadores y que, luego, se convertiría en la base de toda una estrategia para evitar enfermedades de salud mental en su plantilla.

No podía ser de otra manera, ya que el coronavirus intensificó el estrés laboral que ya venía siendo un problema para el 75% de la población trabajadora en el país, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), pero además, desencadenó otros factores psicosociales que comprometían la salud mental de las personas, así como la continuidad de los negocios.

Arturo Juárez, coordinador del Observatorio de Factores Psicosociales y Bienestar Organizacional, refiere que, en los últimos dos años, las alteraciones y síntomas más frecuentes fueron el síndrome de desgaste laboral (*burnout*), perturbaciones en el sueño, ansiedad, depresión y trastornos psicosomáticos, es decir, problemas físicos que se ven agravados por factores mentales.

“Del 10% de los empleados que padecían alguno de estos problemas antes de la pandemia pasamos al 50%”, dice el también investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. “No hay recetas que apliquen para todos, un diagnóstico cuidadoso y profundo permitirá generar intervenciones más dirigidas y efectivas”.

En este contexto, Bello estaba consciente de que debían hacer algo. Comenzaron con un análisis completo de la compañía y por dar seguimiento a los cuestionarios que recomienda la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para ayudar a las empresas a cumplir con la NOM-035, la norma contra el estrés laboral que obliga a los empleadores a identificar los factores de riesgo psicosocial.

“Obtuvimos un resultado de riesgo nulo, pero, aun así, vimos casos que podían ser un foco rojo a futuro, así que entrenamos al servicio médico, dos doctoras y dos enfermeras, para identificar cualquier problema que fuera necesario derivar”, explica.

El programa de tanatología evolucionó a una línea de emergencia, en la que los 316 empleados de Covestro pueden encontrar apoyo tanatológico, psicológico, psiquiátrico, médico y de contención emocional.

“Desde que empezó la pandemia, hemos dado más de 400 días de permiso con goce de sueldo. Pese a ello, la productividad no ha sufrido una caída y ha habido muy pocos casos donde la persona decide salir de la organización. Tenemos una rotación por debajo del 6%. Culturalmente, nunca habíamos estado tan expuestos y conscientes de la importancia de la salud mental”, menciona.

La estrategia de Covestro México contempla un expediente médico de cada empleado, conferencias con profesionales sobre salud, manejo de estrés, meditación, *mindfulness*, nutrición, asesoría legal y atención para mascotas. Además, organiza eventos en los que el líder juega con su equipo a través de plataformas lúdicas, al tiempo que



**4 DÍAS  
O MENOS**

es el promedio de incapacidad de las Súper Empresas por cuestiones de salud emocional-mental.

**PRINCIPALES PRÁCTICAS DE LAS SÚPER EMPRESAS EN APOYO A LA SALUD MENTAL DE SU PLANTILLA.**

**84%**

ENVÍO DE INFORMACIÓN PREVENTIVA POR MAIL.

**59%**

ALIANZAS CON PROFESIONALES DE LA SALUD PARA REALIZAR CAMPAÑAS PREVENTIVAS.

**56%**

CREACIÓN DE PROGRAMAS Y/O COMITÉS INTERNOS PARA EL BIENESTAR EMOCIONAL.

**54%**

PROGRAMA DE ATENCIÓN EMOCIONAL PARA EMPLEADOS.

**SÚPER EMPRESAS CON REGISTROS DE COLABORADORES QUE HAN PRESENTADO UN IMPACTO NEGATIVO EN SU SALUD EMOCIONAL-MENTAL DURANTE LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS.**

**42%**

MÁS DE 3,000 EMPLEADOS.

**46%**

ENTRE 500 Y 3,000 EMPLEADOS.

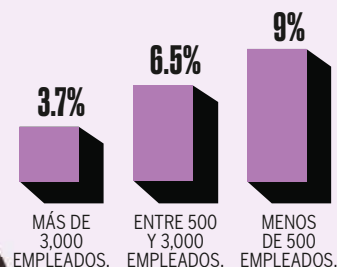
**53%**

MENOS DE 500 EMPLEADOS.

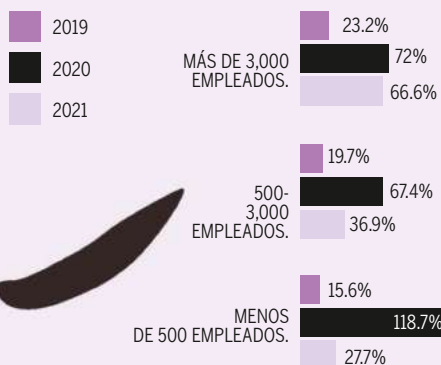
**53%**

de las Súper Empresas implementaron programas de apoyo emocional-mental para colaboradores que perdieron familiares durante la pandemia.

**PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE HAN PRESENTADO UN IMPACTO NEGATIVO EN SU SALUD EMOCIONAL-MENTAL DURANTE LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS.**



**CADA AÑO, LAS SÚPER EMPRESAS INVIERTEN MÁS EN LA SALUD EMOCIONAL-MENTAL.**



Porcentaje de crecimiento respecto al año anterior de la inversión en salud emocional-mental de los colaboradores.

**EFFECTOS NEGATIVOS POR LA PANDEMIA EN LOS COLABORADORES**

ESTRÉS	81%
ANSIEDAD	66%
TRASTORNO DEL SUEÑO	45%
DEPRESIÓN	36%
TRASTORNOS ALIMENTICIOS	14%
ADICCIONES	7%

FUENTE: TOP Companies.

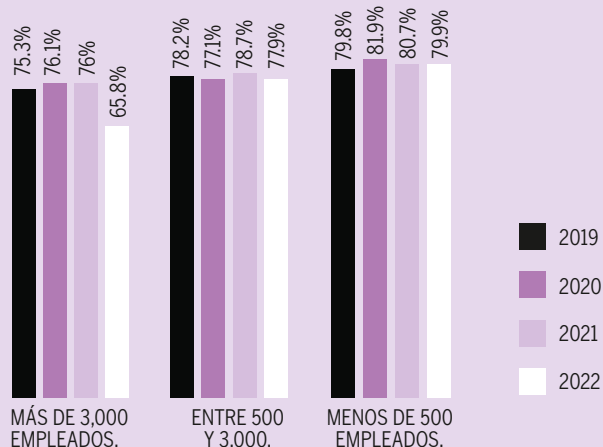
ILUSTRACIÓN : DRAGONFLY STUDIO

# ¿CÓMO SE SIENTEN LOS COLABORADORES DE LAS SÚPER EMPRESAS?

**“EL ESTRÉS LABORAL NO ME HA PROVOCADO PROBLEMAS DE SALUD”.**



**“ESTE TRABAJO NO HA AFECTADO NEGATIVAMENTE MIS ACTIVIDADES PERSONALES”.**



se asegura de que haya momentos de esparcimiento y de desconexión digital. Estas actividades tienen un 70% de participación y un índice de *engagement* de 95%.

El programa evoluciona con base en las mejoras que se encuentran y que, de no atenderlas, pueden causar un problema de salud que repercuta en la operación. “Es un tema de inversión y no de costos”, asegura Bello.

## EL LÍDER, EL MOTOR PARA ESTAR BIEN

Las personas son las que hacen el negocio y deben estar en el centro de las decisiones, dice Manuel Aldrete, vicepresidente de Recursos Humanos de Whirlpool Latam Norte. Con esta filosofía, nació un programa de asistencia para los 78,000 empleados de la empresa de electrodomésticos en todo el mundo. “Es un programa 24/7 que da soporte en materia de estrés, de entendimiento del dolor y duelo, consumo de drogas y alcohol, testamentos, planificación financiera”, explica.

Pero la piedra angular de la estrategia está en el liderazgo, asegura. Hoy, el sentido de pertenencia a una organización depende de cómo sean los líderes



con sus equipos. “Debe haber un interés genuino por las personas”, dice.

Gracias a esta cercanía, la empresa detectó estrés laboral y ansiedad por la pandemia. Esto le llevó a reforzar la formación de líderes empáticos y apostó por una campaña de comunicación y bienestar holístico conformada por seis ejes: equilibrio vida y trabajo, desarrollo profesional y aprendizaje continuo, salud financiera, inclusión y diversidad, salud física, emocional y mental, y responsabilidad propia del bienestar.

Actualmente, la plantilla de Whirlpool reporta un índice de 89% de *engagement*, un 90% de retención en empleados administrativos y un 1% en ausentismo. Además, ocho de cada 10 colaboradores hacen actividades de voluntariado, guiados por su líder.

Celia Gómez, líder global de Experiencia en Procesos de Gestión de Talento de Dow, coincide en que solo los buenos líderes pueden brindar acompañamiento de forma respetuosa y colaborativa. En contraste, un líder que no practica la escucha activa o sin empatía y resiliencia es más difícil que pueda guiar por un camino de bienestar.

En los últimos 12 meses, el 15% de los 239 colaboradores que tiene Dow en México padeció alguna patología, como estrés, ansiedad, problemas de relacionamiento intrafamiliar o balance entre trabajo y familia. La solución, dice Gómez, estuvo en priorizar la salud mental.

La compañía está trabajando en una *app* con enfoque en la salud mental y bienestar que sea extendible a miembros de la familia. La idea es que las personas accedan a retos de salud, recomendaciones para una vida más saludable, bibliografías rápidas y tips de cuidados de salud mental y física. También está consolidando la implementación de su nuevo modelo de trabajo, Design Your



MUEBLES DE OFICINA





Day, lanzado a nivel global en 2021, con el que cada empleado puede diseñar su esquema de trabajo, previa alineación con su líder.

### FLEXIBILIDAD ANTE EL BURNOUT

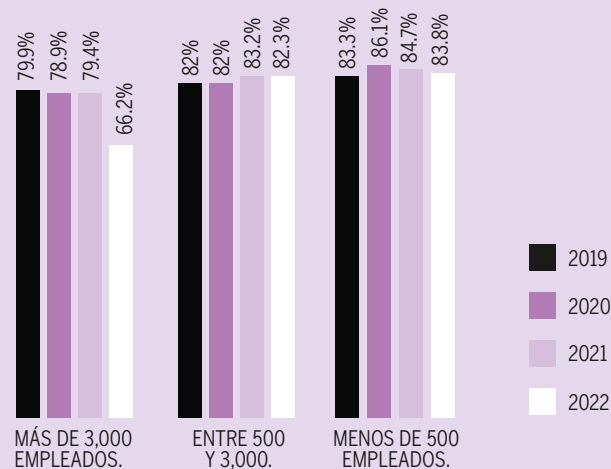
Héctor Ornelas, vicepresidente de Recursos Humanos de Bayer México, está convencido de que la gente hoy demanda flexibilidad porque eso la ayuda a tener mejor calidad de vida. Regresar a antiguas rutinas que incluyan pasar todos los días en el tránsito para llegar a una oficina ya no parece la mejor opción. “Trabajar de ocho a cinco ya pasó a la historia. Estamos llevando un modelo 100% flexible y mucho de la decisión de cómo vamos a trabajar ahora recae en el empleado y en el líder, con base en los objetivos, entregables y momento de vida de cada persona”, dice.

Lo que buscan es que la gente trabaje donde se sienta a gusto y que cada vez que vayan a la oficina sea porque realmente lo amerita o porque es necesario tener un espacio de colaboración. “Tenemos gente que se mudó a otro estado de la República, pero ahí entra el tema de la flexibilidad”.

Covestro también cuenta con un modelo virtual para quienes decidieron mudarse, mientras que firmas como P&G abrieron horarios personalizados. Esta flexibilidad responde a que, con base en sus herramientas internas, los porcentajes de niveles de riesgo medio a alto fueron de 55% con estrés, 32.6% con problemas de sueño, 10.4% con desórdenes de ansiedad, 8.3% con depresión y 7.8% con conflictos intrafamiliares.

La iniciativa se centra en tener horarios flexibles e híbridos, desde casa o desde el corporativo, así como permisos para

### “NO NECESITO TOMAR MEDICAMENTOS DEBIDO A LA CARGA LABORAL QUE TENGO”.



atender asuntos personales, detalla Agustín Calderón, Senior Manager Medical Practice de P&G México.

Bayer, por otro lado, habilitó una línea de apoyo para sus empleados, en caso de padecer algún problema de salud mental. El más recurrente ha sido el cansancio y el *burnout*. “A muchas empresas no les gusta hablar del *burnout*, pero la realidad es que existe. La gente está cansada y por supuesto que hubo casos de fatiga laboral, porque en todas las plantillas hay mamás que tuvieron que atender a los hijos, las labores del hogar y todavía hacer reportes”, expresa Ornelas.

Y no está equivocado. De acuerdo con la firma de terapia en línea Terapify, más del 80% de los empleados en México padece estrés laboral crónico, de modo que tratan de realizar sus labores bajo un estado de profundo cansancio. Y las mujeres son más propensas a sufrirlo por los roles culturales.

Clelia García, directora del área clínica de esta firma, señala que el *burnout* se percibe en los cambios de humor, la falta de concentración, insomnio, dolor de cabeza, migraña, cansancio extremo, abuso de alcohol u otras sustancias hasta inseguridad, desmotivación, ansiedad y, claro, depresión.

Para prevenirlo, Bayer, que tiene una rotación de 9% anual, suspendió las juntas de los viernes y estipuló horarios para enviar y recibir tanto llamadas como mensajes. También ideó los viernes de soltero, un espacio de conexión para personas que viven solas: ahí comparten experiencias, hacen nuevos amigos y dan tips sobre cómo han resuelto ciertas situaciones de la vida cotidiana.

También están los martes para personas mayores: de la mano de un terapeuta, los padres y abuelos hablan del manejo de emociones, la frustración de estar interactuando a



**La aparición de goteras en cualquier tipo de techo es común y en muchas ocasiones puedes repararlas tú mismo.**

**Elimínalas con el correcto Impermeabilizante**

## Lista de materiales

- ELASTON® de Imperquimia, protección 6 o 12 años.
- Escoba limpia
- Sellador acrílico
- Malla de refuerzo
- Cepillo de cerdas gruesas
- Brocha o rodillo para retoques



### Paso 1.

Limpia la superficie. Utiliza un cepillo o escoba con cerdas duras y gruesas. Limpia también posibles manchas de aceite, grasa, pintura o cualquier otro material.

### Paso 2.

Aplica sellador ELASTON® CEMENTO ACRÍLICO en grietas y fisuras. Nota: retira el material excedente con una espátula o llana.

### Paso 3.

Aplica la primera capa de ELASTON® del color de tu preferencia, un cepillo de cerdas gruesas y con una brocha o rodillo en lugares de difícil acceso.

### Paso 4.

Opcional, antes que la primera capa de ELASTON® seque coloca la malla de refuerzo IMPERCOAT® REFUERZO SENCILLO 30. Cuida que la malla quede lisa.

### Paso 5.

Una vez que la primera capa de ELASTON® 6 haya secado, aplica una segunda capa de impermeabilizante.

Espera a que seque y listo, toma en cuenta que ELASTON® tarda en secar entre 2 y 6 horas en climas sin humedad.

## Ventajas de usar Elaston® DE IMPERQUIMIA



- Cumple con las normas NMX-C-450-ONCCE-2019, NMX-U-125-SCFI-2016.
- Su capacidad de elongación es superior a 200%.
- ELASTON® 6 en color blanco refleja el 80% de los rayos infrarrojos del sol, resultando en construcciones con un mayor ahorro en energía eléctrica.
- Es ecológico, no contiene solventes tóxicos ni inflamables.
- Puede ser especificado para proyectos de edificación sustentable o proyectos LEED.



**IMPER  
TIPS**

**El mejor momento para poder impermeabilizar, es cuando no esta lloviendo.**

**¡Adelántate y ahorra en este mes de mayo con 20% de descuento en la línea Elaston!**

Descuento disponible en Centros de Venta Imperquimia y Distribuidores seleccionados. Válido hasta el 30 de mayo o agotar existencias. Consulta Términos y condiciones en Imperquimia.mx/promociones.

# 21%

ES EL ÍNDICE DE ROTACIÓN VOLUNTARIA DE LAS SÚPER EMPRESAS.

través de una pantalla y el uso obligado de la tecnología, debido a la pandemia.

## LA ROTACIÓN DEL TALENTO

El *retail* es uno de los sectores con mayores índices de rotación. Según la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), el promedio es del 65%. Por ello, la labor de Guadalupe Hernández, directora de Recursos Humanos de la División Norte de Latinoamérica de Arcos Dorados no se torna tan fácil.

De sus más de 8,300 empleados, 250 están en *home office* y el resto opera en los restaurantes McDonald's. La mayoría son jóvenes estudiantes. "Somos una empresa interesante para personas que tienen su primer empleo. Hemos observado que ellos disfrutaban la presencialidad por el grupo de amigos que hacen en los restaurantes", dice.

La ejecutiva vio cómo aumentó su trabajo con la llegada de la pandemia, pues la sana distancia y demás medidas preventivas hizo que la empresa no solo redujera el menú y creara programas para proteger a los trabajadores, sino que además se apalancó de encuestas de pulso con la pregunta eje: ¿Cómo te sientes hoy?

Así es como pudo detectar cómo se sentía el talento e ir definiendo cómo ayudarlo. Además, se firmó una alianza con Gympass para que los empleados pudieran ejercitarse de manera virtual y se ofrecieron incentivos en ventas. "Lo que hicimos fue poner metas más accesibles. Se creó el bono sin límites para algunos restaurantes de mayor nivel de ventas, donde ellos se llevaban el 10% del excedente", detalla.

Este año, Hernández asegura que la rotación en la región centro y sur disminuyó. Sin embargo, la parte norte se vio más impactada por la colindancia con Estados Unidos y la falta de gente para trabajar en las grandes maquiladoras. "Un diferenciador que tenemos es que nos adaptamos a sus horarios y les enseñamos toda la parte técnica. Y no solo pueden trabajar con nosotros, pueden ir construyendo su carrera y creciendo dentro de la compañía. El CEO de Arcos Dorados empezó como vendedor de línea, el presidente divisional también. Tenemos varios casos de éxito, ellos lo saben".



Thatiana Dantas, directora de Recursos Humanos de Page-Group Latam, afirma que ha aumentado la cantidad de gente que reflexiona sobre el impacto en su salud mental al momento de valorar una oportunidad laboral. Muchas compañías están haciendo programas para mejorar la calidad de vida, invirtiendo más, discutiendo más sobre la gestión de la carga de trabajo, emprendiendo acciones diferentes para mantener a las personas comprometidas en un modelo híbrido.

"Tenemos que continuar haciendo este tipo de acciones en materia de salud mental, psicología y de seguridad para retener al talento. La manera como lo hacíamos antes ya no funciona para el momento actual", exhorta.

En 2020, la OMS informó que el 10% de la población mundial se vio afectada por problemas de salud mental. Esto se traduce en más de 1,000 millones de dólares en pérdidas económicas al año, concluye Calderón, desde P&G.

## FLEXIBILIDAD DE HORARIO EN LAS SÚPER EMPRESAS

69%

OFRECE HORARIO FLEXIBLE.

55.7%

OFRECE HORARIO HÍBRIDO.

81%

OFRECE TRABAJO DESDE CASA.

FUENTE: TOP Companies.





# 41

## AÑOS

### CONSOLIDANDO Y FORMANDO LIDERAZGOS

## Líderes en el desarrollo de vivienda en México

### 9 AÑOS CERTIFICADOS COMO UNA SÚPER EMPRESA



Presencia en 17 de las principales ciudades del país

Más de **225 mil viviendas entregadas** donde habitan más de **1,000,000 mexicanos**



### SOLIDEZ FINANCIERA

AA-

FitchRatings  
La calificación más alta de la industria.

A+

S&P Global



SÚPER EMPRESAS EXPANSIÓN TOP companies



Empresa Socialmente Responsable



MARRIOTT INTERNATIONAL

# RETENER SIN DEJAR DE CRECER

La cadena hotelera ofreció a sus trabajadores distintas plataformas de aprendizaje continuo, lo que derivó en más contrataciones internas y una mejora en los indicadores de satisfacción.

POR: Juan Tolentino Morales



**LOGROS.** Laura Santoni destaca la formación continua y el liderazgo en los hoteles, entre las claves de la empresa.

**C**omo empresa turística, crecer después de la pandemia se convirtió en un reto y una necesidad. Aunque las oportunidades brotaron aún en un entorno tan retador como el que siguió a 2020 –“el peor año en la historia del turismo”, según la misma industria–, estar listos para tomarlas requería una preparación que no podía detenerse.

Para la cadena hotelera Marriott, estas oportunidades han tomado forma en algunos formatos prometedores, como el segmento *all-inclusive*, en el que ha buscado abrirse paso con una estrategia agresiva a través de nuevas aperturas. Pero la búsqueda de crecimiento no se ha limitado al número de hoteles en el portafolio, sino que también ha contemplado el desarrollo al interior a través del aprendizaje de sus trabajadores.

**HALLAR LA FÓRMULA ADECUADA NO HA SIDO UNA TAREA SENCILLA.**

**LAURA SANTONI,**

vicepresidenta del área México para el Caribe y Latinoamérica de Marriott, explica que el punto de partida para la compañía fue su programa ‘TakeCare Certification’, que reconoce la creación de ambientes laborales que impulsen el bienestar y el crecimiento en organizaciones de todo tipo.

“Tenemos tres valores que tomamos de este programa: oportunidades profesionales y personales, sentido de comunidad para las personas que trabajan con nosotros y buscar y definir el propósito de cómo trabajas y qué diferencia puedes hacer en la sociedad”, precisa. “Antes de la pandemia, así funcionábamos con nuestras iniciativas y enfoque, y cuando entró la pandemia, tuvimos que tomar estos valores y ponerles esteroides”.

# GANADOR MÁS DE 3,000

COLABORADORES

## LA COMPAÑÍA

ha echado mano de varias alternativas para apoyar, física y emocionalmente, a sus trabajadores, como el acceso de todos los empleados a nivel mundial a la plataforma meQuilibrium, una solución cognitiva digital que ofrecía herramientas para lidiar con el estrés y programas de motivación e, incluso, de apoyo psicológico.

Además, la creación de comunidad se desarrolló a través de acciones colaborativas, como la creación de mascarillas en los momentos iniciales de la pandemia, mientras que el sentido de propósito se impulsó con programas de entrenamiento que dan oportunidad para que los trabajadores puedan acceder al aprendizaje necesario para poder ascender al interior de la compañía.

“Si estoy en la recepción y tengo como propósito ser *mánager*, tenemos cursos y clases, además de la posibilidad de que puedas hablar con tu supervisor para conversar sobre cuál es tu propósito”, refiere Santoni. “Dentro del programa puedes conseguir un sinnúmero de clases, incluso, recibes un certificado. Puede durar tres o seis meses, pero vamos preparándonos para que cuando salga una oportunidad, tú puedas postularte a esa posición”.



## CULTIVAR

talento en una industria como la hotelera resulta una ventaja, sobre todo, en un entorno que se ha caracterizado por la escasez de talento especializado, particularmente, en el sector de alojamiento.

De acuerdo con un análisis de la Society for Human Resource Management, el desafío radica, principalmente, en que esta industria a menudo compite por el talento contra empleadores de otros giros que necesitan personas con habilidades similares. “Los hoteles que buscan gerentes pueden enfrentarse a los asilos de ancianos que buscan directores”, ejemplifica.



## RESULTADO

Para la compañía, el *engagement rate*, que mide, entre otros rubros, la satisfacción en términos de liderazgo, trabajo en equipo, herramientas y salario

**ENTRE SUS  
TRABAJADORES SUBIÓ  
UN PUNTO PORCENTUAL, A**

# 86%

**PARA 2021, QUE PARA LA  
DIRECTIVA, REPRESENTA UN  
LOGRO CONSIDERANDO EL  
MOMENTO QUE ATRAVESÓ  
LA INDUSTRIA.**

“Tengo 30 años en esta industria y nunca se había visto un impacto tan fuerte en la industria hotelera, teníamos que ver cómo apoyarlos en todos lados, con sus familias, con la seguridad, y afrontar el miedo del covid y de seguridad de sus familias”, dice.

Aunque a través de las herramientas y plataformas tecnológicas parece que el cuidado y el impulso a los trabajadores corre por sí mismo, Santoni afirma que una figura de liderazgo siempre es importante, sobre todo, en un sector tan golpeado.

“En los últimos dos años, el liderazgo dentro de los hoteles ha sido sobre cómo mantener el estrés bajo control. Hemos estado enfocados en la situación, estado ahí para ayudarlos en todo momento”, afirma. “La recuperación que hemos visto tiene que ver con el liderazgo al interior de nuestros hoteles”.



FAIRMONT MAYAKOBA

# DIVERSIDAD E IMPACTO EN LA GENTE

La firma hotelera destaca la importancia de la capacitación, la retroalimentación y la salud mental de sus colaboradores para tener un negocio fuerte tras el paso de la pandemia.

POR: Luz Elena Marcos



**EQUIDAD.** Robert-Jan Woltering señala que la empresa aumentó el porcentaje de mujeres líderes.

**GANADOR**  
**ENTRE 500 Y 3,000**

COLABORADORES

**L**a crisis derivada de la pandemia provocó que prácticamente todas las industrias, especialmente, la del turismo, tuvieran que reinventarse en la oferta de sus productos y servicios para sobrevivir. El reto no era sencillo porque había que pelear en un entorno cada vez más competitivo, pero también extremando las medidas de salud para cuidar a los colaboradores y los clientes de posibles contagios.

Para Robert-Jan Woltering, vicepresidente de México y Centroamérica para las marcas de lujo de Accor y General Manager de Fairmont Mayakoba, la calidad del servicio nunca ha estado peleada con ofrecer un buen lugar para trabajar. El directivo destaca la importancia de contar con un personal capaz de adaptarse a los cambios y que ofrezca soluciones en tiempos complicados, pero que, al mismo tiempo, esté motivado. Y eso no es todo, ya que también es necesario ofrecerle un centro de trabajo que brinde armonía y un gran impacto en la formación profesional.

Al inicio de la pandemia, cuenta Woltering, la empresa envió a casa a todo su personal, ya que el hotel cerró por dos meses. La compañía priorizó que los colaboradores estuvieran a salvo, aunque tuvo que recortarles el sueldo para mantenerlos en la nómina. “Lentamente, cuando el negocio comenzó a recuperarse, por ahí de diciembre, regresamos al pago completo y lo mejor es que empezamos a recontratar personal, por lo que tenemos alrededor de 650 colegas”, cuenta.

Los primeros en volver a las instalaciones fueron las personas encargadas del servicio, es decir, meseros, recamareros, botones y personal de recepción. Para el caso de recursos humanos, el área de administración y la gente de marketing trabajaron en modalidad de *home office* mientras el semáforo epidemiológico se mantenía en rojo y amarillo.

Ahora, con el semáforo verde, el personal administrativo ha vuelto poco a poco a la normalidad. “No es que insistamos en que la gente venga a trabajar, pero nos gusta que las personas estén de vuelta en el hotel, estar cerca de la gente que aprecias”, comenta el directivo.

# ¿QUÉ HACE FAIRMONT MAYAKOBA PARA SER UNA SÚPER EMPRESA?

# 1

Su primer pilar tiene que ver con la diversidad, es decir, que no haya discriminación por raza, género ni por preferencias sexuales. Woltering explica que esto va ligado con un segundo eje, que es la inclusión y la diversidad, que considera como clave y con potencial para ofrecer a los clientes una grata experiencia, además de la contratación de personas en los más de 20 países donde tienen presencia.

Woltering también se ha hecho el propósito de crear un verdadero equilibrio entre hombres y mujeres que ocupan puestos de liderazgo. “Hace 18 meses, entre el 30% y 32% de nuestros líderes eran mujeres y en 2021, pasamos a un rango de entre 35% al 45%, es decir, un 10% más”, destaca. Hacia adelante, la meta es que la balanza se incline hacia 50% de mujeres y 50% de hombres.



# 2

‘Crece, aprende y disfruta’ es la estrategia de Fairmont Mayakoba para que los trabajadores tengan una mejor experiencia al momento de poner a prueba sus talentos, ya que significa que desde el hotel forman una escuela para que hagan de la hospitalidad su estilo de vida. Para tener al mejor personal, la empresa tiene un programa que prepara a los futuros líderes de la hotelería y el hospedaje con cursos y certificaciones. “Queremos que las personas se desafíen a sí mismas, creemos que eso es esencial”, dice.

El hotel cuenta con un programa para enviar a sus trabajadores a un complejo en Canadá. El objetivo de este intercambio, que va desde los tres hasta los seis meses, es ofrecer experiencias a sus colaboradores para que aprendan sobre el servicio al cliente y se superen a sí mismos: “Estamos analizando la posibilidad de crecerlo a otros hoteles donde la gente vaya por seis meses, en Estados Unidos o Canadá, aprenda de la cultura, traiga a México la experiencia y la comparta con sus colegas”.



# 3

La empresa busca tener impacto positivo en las personas, así como alentar la transparencia en la organización que garantice una rendición de cuentas.

Woltering cuenta que ahora que está el semáforo verde en México se implementarán conversaciones en los restaurantes de los complejos con una doble finalidad: ponerse al día con los líderes y mantener una conversación constante con retroalimentación, en la que el personal transmita dudas y comentarios sobre su día a día.

Y, tras la pandemia, el cuidado de las personas a nivel emocional se volvió clave. Una de las primeras medidas consistió en liberar hasta 70 millones de euros a nivel global para apoyar a los empleados que perdieron un familiar o que tuvieron algún problema financiero. Woltering cuenta que fueron casi 2,000 personas las beneficiadas, lo cual hizo una gran diferencia en uno de los sectores que más resintió el cierre de actividades no esenciales.

Además, la empresa ofreció sesiones con psicólogos de diferentes universidades, con pláticas de forma remota y grupos de discusión.



NATURA

# LA ELECCIÓN DE LOS COLABORADORES

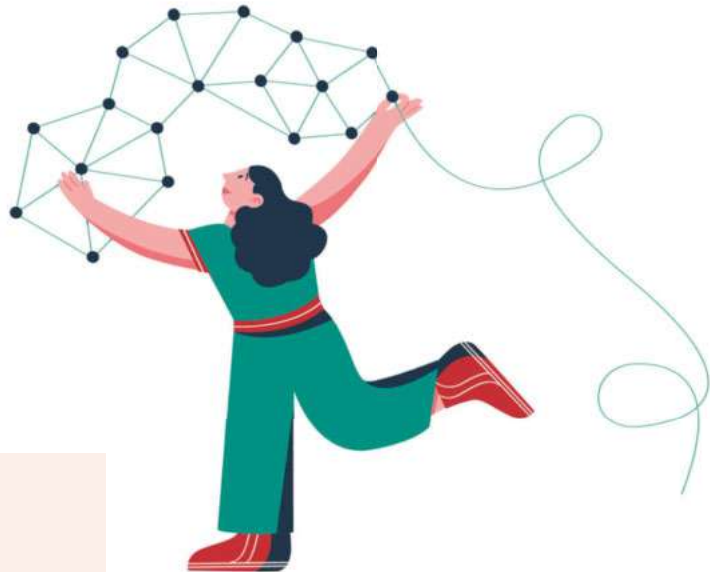
Hans Werner, director general de Natura en México, ha decidido estar en la empresa por casi 20 años y la razón de seguir en esta 'relación' es lo sana que es.

POR: Eréndira Reyes

En los últimos meses, un término se ha puesto de moda: *red flag*, una señal de alerta para evidenciar si una persona podría tener actitudes de peligro en un futuro y, por tanto, afectar la salud mental de quienes estaban tratando con ella. El término se ha vuelto tan popular que empezó a aplicarse a relaciones, amistades, empresas e, incluso, con posturas políticas. Todo lo contrario a la relación que mantiene Hans Werner, director general de Natura en México, y la empresa que lidera, que define como de sana convivencia.

Con 20 años de experiencia dentro de la compañía, Werner afirma que uno de los motivos por los que sigue en la empresa es la elección constante que tiene por ella. "Estar en una compañía es una decisión de dos. Trabajo en Natura porque, además de tener impacto directo con emprendedores, ya que hacen algo que los empodera y promueve trabajo bien remunerado, soy parte de una marca con un enfoque social, donde se distribuye el dinero y los productos son desarrollados con un enfoque ambientalista", dice.

La sana relación que existe, apunta, ha estado también en la planificación de parte de la firma, pues los acuerdos son mutuos y se prioriza la buena convivencia y la cercanía de los colaboradores. "Tenemos cinco *drivers* bajo los que trabajamos: diversidad, flexibilidad, liderazgo cooperativo, sanas redes colaborativas y buenas prácticas, que en conjunto mantienen la visión de los líderes de la empresa: la empresa es un ente vivo y para que pueda crecer se debe mantener sano", apunta el ejecutivo.



## AGILIDAD PARA PRIORIZAR LA SALUD MENTAL

Dentro de los ejes de trabajo que tiene la empresa, se busca la inclusión así como un ambiente flexible, donde se puedan acomodar horarios y se procure un diálogo abierto y cercano en el que se fomente la confianza de los colaboradores.

Estos conceptos son parte de la filosofía de trabajo que tiene Natura y que se basan en la propuesta organizacional de agilidad.

"Prepararse para enfrentar el futuro fue uno de los grandes aprendizajes que tuvimos con el covid-19, pues muchas de las medidas que ya se tenían antes nos ayudaron en la implementación del trabajo remoto. De hecho, eran en cierta forma un simulacro para la realidad que vivimos y para un momento crítico que no esperábamos. Y así debemos seguir", señala Werner.

Dentro de los programas que ya tenía la empresa están la flexibilidad de horarios, así como prestaciones puntuales para los colaboradores, por ejemplo, apoyos de hasta 14 días en caso del fallecimiento de algún familiar o la opción de tomar días para hacer trámites. Sin embargo, este tipo de iniciativas se hicieron más sólidas.

"Implementamos algunas acciones para cuidar a nuestros colaboradores, pero también a su familia, donde se promovía el bienestar mental, y se platicaba sobre estrategias de trabajo, de cuidado de niños en casa mientras se trabajaba, etc. (...)

BIENESTAR. Hans Werner señala que la empresa ha apostado por la flexibilidad.





También se buscó tener un *coaching* de maternidad, programas de activación física, un *coach* de divorcio, para ayudar a los colaboradores que estén viviendo esta situación... Este tipo de acciones se impulsaron de manera rápida y con el fin de que estuvieran acorde con la realidad que estaban viviendo los colaboradores”, apunta el directivo.

La empresa de productos de belleza y cuidado personal también buscó que su red de 320,000 consultores pudiera tener acceso a orientación sobre salud mental y bienestar. “Tuvimos un servicio virtual, con atención médica y psicológica, exclusivo para nuestra red de vendedores que fue complementado con un protocolo de violencia, donde se orientaba sobre acciones y comunicación en caso de que alguno de ellos o ellas estuviera viviendo un caso de violencia”, indica Werner.

## REGRESO A LAS OFICINAS

Según los resultados de la encuesta ‘Healthy Now’ de 2021, encargada por Parade Media y Cleveland Clinic, el 82% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la salud mental, marginada durante mucho tiempo, es tan importante como la

# GANADOR MENOS DE 500

COLABORADORES



salud física, un aumento sustancial respecto del 68% registrado en el año 2018.

Natura regresó el 4 de abril a sus oficinas bajo un programa diseñado por Recursos Humanos, Resignifica, a través del cual los empleados primero tuvieron un *team building* para hablar abiertamente sobre sus inquietudes ante este regreso y se ha generado un esquema híbrido en el que la prioridad es estar feliz al trabajar.

Para esto, desde la pandemia, Natura dio a su personal un curso sobre inteligencia emocional en el que se incentivó el autoconocimiento y herramientas para mejorar la comunicación entre la familia y con los compañeros de trabajo.

“La idea es que Resignifica sea un programa 100% flexible donde cada equipo se coordina, el retorno es paulatino. Aunque la oficina desde hace varios meses está acondicionada para operar, las realidades son distintas: algunos colaboradores están felices por volver, otros prefieren solo ir algunos días y, por ello, es que estamos buscando escucharlos para después definir”, puntualiza Werner.

La compañía espera que, en los siguientes meses, se pueda tener un esquema más definido, siempre acorde con los cinco *drivers* que ha marcado como pilares para operar.



# EXPANSION.mx

# 6.8

**MILLONES DE  
USUARIOS**

TOP 10 DEL RANKING  
NEWS & MEDIA,  
DE COMSCORE.



SOMOS EL  
**MEDIO  
MÁS  
LEÍDO**

DEL SEGMENTO  
DE NEGOCIOS  
Y FINANZAS,  
SEGÚN  
COMSCORE.

EL MEDIO DE FINANZAS  
MÁS LEÍDO, SEGÚN  
SIMILAR WEB, CON

# 5.9

**MILLONES DE  
USUARIOS ÚNICOS  
AL MES.**

**VISITA**

▶ [WWW.EXPANSION.MX](http://WWW.EXPANSION.MX)



# LUXURYLAB GLOBAL

The most important luxury brand and travel summit in Latin America

# INNOVATION & NEXT GENERATIONS

11<sup>th</sup> International Edition

## SAVE THE DATE

Junio 21, 2022  
Four Seasons Hotel Mexico City

ADQUIERE TUS BOLETOS

[luxurylabglobal.com/tickets/](https://luxurylabglobal.com/tickets/)

## PONENTES



**Fflur Roberts**  
Global Luxury Goods Manager  
Euromonitor Internacional



**Melissa Álvarez**  
Principal de Boston Consulting Group México



**Fabrice Nadjari**  
Antropólogo digital, Narrador y Emprendedor



**Erica Valencia**  
Fundadora de Ectágono



**Betsabeé Romero**  
Artista Contemporáneo



**Alberto Colonnello**  
Fundador & CEO TrendsLab



**Alinio C. Azevedo**  
Director general & Director de Operaciones Aspen Skiing Company



**Jennifer Viditz-Ward**  
Directora de Desarrollo Comercial Aspen Skiing Company



**Kristi Kavanaugh "K2"**  
Vicepresidenta de ventas en Aspen Skiing Company

Presented By:



Destino de Lujo Invitado 2022:

Partner Oficial de Investigación de Mercado:

Producido Por:

Media Partner:

LuxuryLab Award By:







## CULTURA

## CLIMA

## RANKING

# EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 COLABORADORES

P.	EMPRESA	SECTOR	Nº DE COLABORADORES	CULTURA										CLIMA							
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-rol model	Motivación organizacional	Actitud laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación	
1	Marriott International	Hotelería y turismo	6,046	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	
2	Bayer	Farmacéutico y agrícola	3,490	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	1	3	
3	Viva Aerobus	Aerolíneas	3,452	3	3	3	1	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	
4	Globant México	Computación y servicios	3,254	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	6	5	
5	Citibanamex	Servicios financieros	39,575	4	5	6	5	5	6	5	5	5	4	6	5	5	6	5	4	4	
6	Banco Santander México	Servicios financieros	24,462	6	6	5	6	6	5	6	7	6	7	5	7	6	5	6	5	6	
7	McDonald's México	Restaurantes	8,307	7	8	8	7	8	7	9	6	7	6	7	6	8	7	7	7	7	
8	KPMG en México	Servicios profesionales	3,375	8	7	7	8	7	8	8	8	8	8	8	8	7	9	9	8	9	
9	Continental Automotive México*	Automotriz y autopartes	19,059	9	9	9	9	9	9	7	9	9	9	9	9	9	8	8	9	8	
10	P&G México	Productos de consumo	6,738	10	10	10	10	10	10	11	10	10	10	11	11	11	10	12	10	12	
11	Playa Hotels & Resorts	Hotelería y turismo	4,032	11	11	11	11	11	12	10	12	12	11	12	10	10	13	11	11	11	
12	Softtek	Computación y servicios	7,471	12	12	13	12	12	11	12	11	11	12	10	12	12	12	14	13	10	
13	Walmart de México y Centroamérica	Comercio autoservicio	193,902	13	13	12	13	13	13	13	13	13	14	14	13	14	11	10	12	13	
14	Grupo Vidanta	Hotelería y turismo	11,030	14	14	14	14	14	15	18	14	15	13	13	14	13	14	13	14	16	
15	Office Depot	Comercio especializado	7,793	16	15	16	15	15	14	15	17	14	15	16	16	15	15	15	15	14	
16	Essity	Productos de consumo	3,856	15	17	15	16	16	16	16	16	16	17	15	15	16	17	16	16	15	
17	TCS México	Computación y servicios	7,820	17	18	17	17	17	17	14	15	17	16	17	17	18	16	18	17	18	
18	Whirlpool Corporation LAR North	Electrónica de consumo	12,669	18	16	18	18	18	20	17	18	18	18	18	19	17	19	17	18	17	
19	El Puerto de Liverpool	Comercio departamental	67,674	19	19	19	24	19	18	19	19	19	20	21	18	24	18	19	19	19	
20	Harman de México	Electrónica de consumo	6,309	20	20	20	21	22	19	20	20	20	19	20	20	20	20	21	21	20	
21	Cinépolis	Entretenimiento	17,131	21	22	21	20	21	21	23	21	21	21	26	21	21	22	20	20	22	
22	Weg Group	Equipo eléctrico	3,488	23	21	22	23	20	22	22	22	22	22	22	22	22	24	23	22	21	
23	Quálitas Compañía de seguros	Seguros y fianzas	5,046	22	25	23	22	23	23	21	24	23	23	23	23	19	23	22	25	23	
24	Nissan Mexicana/NR Finance Services México & Anzen	Automotriz y autopartes	16,773	24	23	24	19	24	25	24	25	24	25	24	24	23	21	24	24	29	
25	Telvista	Computación y servicios	5,837	25	24	25	25	25	24	25	23	25	24	25	26	25	25	25	23	24	
26	Atento México	Servicios profesionales	9,573	29	26	26	26	27	27	27	26	27	26	19	25	26	26	29	26	26	
27	BRP	Automotriz y autopartes	8,302	26	28	27	28	26	26	26	27	26	27	27	27	27	27	28	27	27	
28	Grupo Bafar	Alimentos y bebidas	11,718	28	27	28	27	28	28	28	28	28	28	28	28	32	34	28	27	25	
29	Grupo Pueblo Bonito Golf & Spa Resorts	Hotelería y turismo	4,418	27	29	29	30	29	29	29	30	29	29	30	29	28	28	26	29	28	
30	Conservas La Costeña	Alimentos y bebidas	3,949	30	30	30	29	30	31	30	29	30	31	29	31	30	30	30	31	30	
31	Autotransportes de Carga Tresguerras	Logística y transporte	7,504	31	32	33	31	32	30	32	31	31	30	31	30	31	31	31	30	31	
32	Sodexo México On-Site Services	Servicios profesionales	3,238	34	31	32	32	31	32	33	33	32	32	32	32	29	29	32	32	33	
33	MABE	Electrónica de consumo	21,058	32	33	31	35	33	33	31	32	33	33	34	33	33	33	34	33	32	
34	Mondeléz	Alimentos y bebidas	3,776	33	36	34	34	34	34	34	34	34	35	34	33	34	36	32	33	35	34
35	Promotora Ambiental	Servicios públicos	5,607	36	35	35	33	35	37	35	35	34	36	36	36	35	35	35	34	35	
36	Grupo Surman	Automotriz y autopartes	3,326	35	34	36	36	39	36	36	36	36	35	35	35	34	36	36	36	36	
37	Hoteles City Express	Hotelería y turismo	3,214	37	37	39	38	37	35	37	38	37	37	37	37	37	40	38	37	39	
38	Bio Pappel	Papel y cartón	10,545	39	38	38	40	38	38	40	37	38	38	39	38	38	37	39	37	37	
39	Totalplay Corporativo	Telecomunicaciones	3,656	38	39	37	39	36	39	39	39	39	40	38	39	39	39	39	38	38	
40	Grupo Control	Servicios de seguridad	3,222	40	40	40	37	40	40	38	40	40	39	40	40	37	40	40	40	40	

\* Continental Aguascalientes, Continental Automotive San Luis Potosí, Continental Guadalajara-Tijera, Continental Guadalajara-Periférico, Continental Silao FIPASI, Continental Silao Las Colinas, Centro de R&D Querétaro, Centro de R&D Guadalajara Santa Anita, Centro de R&D Guadalajara Periférico.



RANKING

# EMPRESAS DE 500 A 3,000 COLABORADORES

CULTURA

CLIMA

P.	EMPRESA	SECTOR	Nº DE COLABORADORES	CULTURA										CLIMA						
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-rol/ modelo	Motivación organizacional	Actitud laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
1	Hotel Fairmont Mayakoba	Hotelería y turismo	658	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
2	MSD	Química farmacéutica	535	2	3	2	3	3	1	2	2	3	2	1	2	1	2	3	2	2
3	Johnson & Johnson	Productos de consumo	1,192	4	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3
4	Pfizer México	Química farmacéutica	1,397	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4
5	AstraZeneca	Química farmacéutica	1,408	5	4	6	6	5	5	5	4	5	4	5	6	5	5	6	4	5
6	The Walt Disney Company México	Entretenimiento	634	6	6	5	5	6	6	6	7	6	6	6	5	6	7	5	6	7
7	Medix	Química farmacéutica	699	7	7	7	8	7	7	6	7	7	8	9	9	6	7	7	6	6
8	Europartners Group	Logística y transporte	579	10	9	8	7	9	8	10	8	9	8	7	8	8	8	8	8	8
9	Siegfried Rhein	Química farmacéutica	1,296	8	8	9	9	8	9	9	9	8	10	9	7	7	9	9	10	9
10	Grupo Witt	Automotriz y autopartes	737	9	10	10	11	10	11	8	10	10	9	10	11	10	11	10	9	10
11	Linde	Química y petroquímica	2,728	11	11	11	10	11	10	11	11	17	12	11	10	12	10	11	11	15
12	INTERprotección	Seguros y fianzas	766	12	12	13	12	12	13	12	12	11	11	13	12	11	12	12	12	13
13	Eli Lilly de México	Química farmacéutica	560	13	13	12	13	14	12	13	13	13	13	12	13	14	13	14	14	12
14	Wizeline	Computación y servicios	1,473	14	14	14	15	13	14	14	15	14	14	14	15	13	14	13	16	11
15	Grupo Ruba	Inmobiliario	1,205	16	15	16	14	15	16	15	14	12	15	15	14	15	15	15	15	14
16	HDI Seguros	Seguros y fianzas	1,592	15	16	15	16	16	15	16	16	15	17	16	16	16	17	16	13	16
17	ManpowerGroup	Recursos humanos	1,263	17	18	17	17	17	17	18	18	16	16	18	17	17	16	17	18	17
18	AARCO Agente de Seguros y de Fianzas	Seguros y fianzas	584	18	17	18	18	18	20	17	17	19	18	17	18	18	18	18	17	19
19	Givaudan de México	Cuidado personal	738	20	19	19	20	20	19	20	19	18	19	19	19	19	19	21	19	18
20	John Deere	Maquinaria y equipo	2,405	19	20	20	19	22	18	19	21	20	20	20	21	20	20	19	20	20
21	Indra	Computación y servicios	2,569	21	21	23	21	19	21	21	20	21	22	21	20	21	22	20	22	21
22	NielsenIQ	Servicios profesionales	2,254	22	23	22	22	21	22	22	22	23	23	22	22	24	21	24	21	22
23	Premier Automotriz	Automotriz y autopartes	1,926	23	22	21	23	23	23	24	23	22	21	23	23	22	23	22	24	23
24	Puma México	Productos de consumo	520	24	24	24	24	28	24	23	24	25	24	25	25	23	24	23	23	24
25	Megalabs México	Química farmacéutica	507	25	25	25	26	25	25	25	26	30	26	24	24	25	25	25	25	27
26	Intercam Banco	Servicios financieros	2,657	26	26	27	25	29	27	27	25	24	25	26	26	26	26	26	26	26
27	Clase Azul Spirits	Bebidas alcohólicas y tabaco	1,512	30	28	26	27	27	26	29	27	27	27	27	27	28	27	29	27	25
28	L'Oréal México	Cuidado personal	718	28	27	28	28	24	28	26	28	28	29	28	28	27	28	27	28	29
29	Grupo Petroil	Petróleo y gas	1,589	29	30	29	29	33	29	31	29	26	30	29	29	29	29	32	30	28
30	Sanofi México	Química farmacéutica	1,621	27	32	30	30	32	30	30	30	29	28	31	30	30	30	31	29	30
31	Grupo Presidente	Hotelería y turismo	2,899	31	29	31	31	26	31	28	32	32	31	30	31	31	31	28	31	35
32	Adelnor	Agroindustria	654	32	31	34	32	30	32	32	33	31	32	32	32	33	34	34	32	32
33	GoNet México	Computación y servicios	890	33	33	32	33	31	35	34	31	35	33	33	33	32	33	33	34	33

## METODOLOGÍA

**RANKING CON HISTORIA**

Súper Empresas 'Los lugares donde todos quieren trabajar' llega a su edición 2022.

sustentado en las bases de la metodología TOP Companies, la firma líder en medición y consultoría de cultura y clima organizacional.

Año con año, reunimos a todas aquellas organizaciones que reconocen la premisa "lo que no es medible, no es mejorable", que apuestan por un proceso confiable y

sostenible que les permite fortalecer, vivir y transmitir su cultura.

En esta ocasión, lo hicimos en medio de un contexto sin precedentes, por lo que este ranking sigue marcando un antes y un después para las empresas.

**EVALUACIÓN DE LAS SÚPER EMPRESAS**

Nuestra medición consta de dos instrumentos. El primero de ellos es un cuestionario

para colaboradores con 115 reactivos que miden la percepción de quienes en el día a día viven la cultura. Significa 80% de la calificación de las Súper Empresas.

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

La metodología de TOP Companies se enriqueció al adaptarse a las necesidades del mundo organizacional. Nuestra evaluación contempla aquellos factores a medir, como la diversidad y la inclusión, planes de carrera, liderazgo y efectos pospandemia que han fortalecido los roles de trabajo, horarios híbridos y flexibles.

Este año en particular, la seguridad y la salud mental y física de los colaboradores

fueron los retos a los que se enfrentaron y superaron las organizaciones que hoy, al formar parte de este ranking, se consolidan como Súper Empresas.

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

## CULTURA

## CLIMA

## RANKING

# EMPRESAS DE 500 A 3,000 COLABORADORES

P.	EMPRESA	SECTOR	Nº DE COLABORADORES	CULTURA										CLIMA						
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-rol/model	Motivación organizacional	Actitud laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
34	CompuCom México	Computación y servicios	1,212	34	34	33	35	34	33	33	34	34	36	34	34	34	32	30	33	34
35	Salles Sainz Grant Thornton	Servicios profesionales	854	36	35	36	34	35	34	35	35	33	35	36	36	35	35	35	35	31
36	INVEX Grupo Financiero	Servicios financieros	911	35	36	37	36	40	36	36	37	36	34	35	35	36	36	36	37	36
37	Carvajal Empaques	Papel y cartón	1,417	37	38	35	37	37	37	39	36	37	37	37	38	40	37	38	36	37
38	Fuller Cosmetics	Cuidado personal	2,938	38	39	38	39	38	38	38	38	40	39	40	37	38	38	39	38	38
39	Larrabezua Grupo Empresarial	Logística y transporte	546	39	37	39	38	39	41	37	39	38	38	39	39	39	40	37	39	39
40	The Dolphin Company	Hotelería y turismo	986	40	40	40	40	41	40	40	41	39	40	38	40	37	39	40	44	40
41	Banca Afirme	Servicios financieros	2,417	41	44	42	41	36	39	42	40	42	41	41	41	41	41	41	40	41
42	Grupo Brisas	Hotelería y turismo	2,447	42	42	41	43	44	42	41	43	41	42	42	42	43	42	42	42	42
43	Devlyn	Comercio especializado	2,412	44	41	43	42	43	43	43	42	43	45	43	43	44	43	46	41	43
44	Maersk Group	Logística y transporte	602	43	45	44	44	42	44	44	44	44	43	44	44	42	46	44	43	45
45	Chevez Ruiz Zamarripa	Servicios legales	647	45	46	45	45	45	46	45	46	45	44	48	46	45	44	45	45	44
46	PRAXIS	Computación y servicios	678	46	43	46	46	48	45	46	45	46	46	46	45	46	45	43	46	46
47	Santa Fe Grupo Hotelero	Hotelería y turismo	2,624	48	51	47	47	46	47	49	47	51	47	47	48	47	47	49	52	47
48	Marco Marketing	Publicidad y mercadotecnia	929	47	48	49	49	54	49	48	48	48	48	45	47	50	48	48	48	48
49	PetStar	Vidrio y envases	1,105	49	49	48	48	49	48	53	49	49	49	50	52	48	49	51	49	49
50	Fresenius Medical Care de México	Servicios de salud	1,038	50	50	50	50	47	51	47	50	47	53	49	50	49	50	50	50	50
51	Inmobiliaria Vinte	Inmobiliario	904	53	47	51	52	51	50	51	52	50	50	51	51	51	51	47	51	51
52	Penske	Logística y transporte	1,921	52	52	52	51	52	53	50	51	52	52	52	49	52	52	53	47	56
53	Macropay	Fintech	1,741	51	53	53	53	53	52	52	53	54	51	53	53	53	56	52	54	53
54	UPS de México	Logística y transporte	2,105	54	54	56	54	55	55	54	54	53	55	54	54	54	54	54	53	52
55	Bupa México	Seguros y fianzas	690	56	55	55	57	50	54	55	56	55	54	55	55	57	53	55	55	55
56	Naturgy México	Energía	699	55	56	54	56	56	56	56	55	56	56	56	56	56	55	56	57	54
57	Actinver	Servicios financieros	2,067	57	57	57	55	61	57	57	57	58	58	57	58	55	57	57	56	57
58	Tienda de Descuento Arteli	Comercio autoservicio	2,356	58	59	58	58	58	59	59	58	57	57	58	57	58	59	59	58	58
59	Prosa	Computación y servicios	695	59	58	59	60	59	58	58	59	60	59	59	61	59	58	58	59	59
60	Ópticas Lux	Comercio especializado	822	62	60	60	59	62	60	60	61	59	60	60	59	60	60	60	62	68
61	Grupo Profuturo	Servicios financieros	1,065	61	61	65	61	57	62	61	60	61	61	64	60	61	61	61	60	60
62	Grupo Apyma	Automotriz y autopartes	2,208	60	62	62	63	60	61	62	62	62	62	61	62	63	63	62	65	62
63	Allianz Partners	Servicios profesionales	1,135	65	63	61	62	64	63	63	63	64	64	63	63	62	62	63	63	63
64	Grupo Lomas	Hotelería y turismo	716	64	64	63	64	63	64	65	65	63	63	62	64	64	64	64	61	64
65	Financiera Mexi	Servicios financieros	542	70	65	64	66	65	65	64	64	65	65	65	65	65	65	65	64	66
66	KONE	Construcción	1,109	63	66	66	65	66	67	66	67	67	66	66	68	66	69	66	66	65
67	SGS México	Servicios profesionales	637	66	67	68	67	67	66	67	66	66	68	68	67	67	67	67	67	61
68	Resuelve tu Deuda	Servicios financieros	780	67	68	67	68	68	68	69	68	68	67	69	66	68	68	69	68	67
69	Grupo Corporativo Papelera	Papel y cartón	1,406	69	69	69	69	69	69	68	72	69	69	67	72	69	66	68	69	69
70	Grupo LEFARC	Textil y confección	520	68	71	70	70	70	71	70	70	74	71	71	69	71	70	70	70	70
71	Madriña	Bebidas alcohólicas y tabaco	668	71	74	71	71	71	70	71	71	71	70	70	71	70	73	71	75	72
72	Grupo Jaloma	Química farmacéutica	632	73	70	72	73	72	72	73	69	70	72	72	70	72	72	72	72	77
73	Protexa	Química y petroquímica	1,497	72	72	74	72	75	73	72	73	73	73	73	73	73	71	75	73	73
74	Dportenis	Productos de consumo	2,093	74	76	73	74	74	75	74	74	72	74	75	74	75	76	73	74	74





**RANKING**

# EMPRESAS DE 500 A 3,000 COLABORADORES

**CULTURA**

**CLIMA**

P.	EMPRESA	SECTOR	Nº DE COLABORADORES	CULTURA										CLIMA							
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-rol model	Motivación organizacional	Actitud laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación	
75	BDO Castillo Miranda	Servicios profesionales	790	75	73	75	75	73	74	75	75	76	75	74	75	74	75	74	71	75	
76	FarmAmigo	Química farmacéutica	1,050	76	77	79	76	76	76	76	77	76	76	76	76	76	76	74	76	79	71
77	Grupo Prodensa	Servicios profesionales	546	77	81	77	77	77	77	78	79	75	79	77	79	79	77	77	77	76	
78	TAFER Hotels & Resorts	Hotelería y turismo	2,570	79	83	78	78	80	78	77	78	78	78	78	77	78	78	79	76	78	
79	Sika Mexicana	Química y petroquímica	590	78	79	76	79	79	79	79	77	79	77	79	78	77	79	78	80	79	
80	Universidad Latinoamericana (ULA)	Servicios educativos	1,526	80	75	80	80	78	81	80	80	80	80	81	84	80	80	80	78	80	
81	Grupo ampm	Logística y transporte	1,430	81	78	81	81	82	80	81	86	86	81	80	81	81	81	81	81	81	
82	Bridgestone México	Automotriz y autopartes	1,530	82	82	83	82	83	82	82	81	81	82	83	82	82	83	83	84	82	
83	Schindler México	Maquinaria y equipo	807	83	80	82	83	81	83	83	83	83	86	82	80	83	82	82	83	83	
84	Agrana Fruit México	Agroindustria	501	85	84	84	84	84	85	85	84	84	83	84	83	84	86	84	82	85	
85	Tupperware Brands México	Productos de consumo	1,610	84	87	86	85	85	84	84	85	85	84	87	85	85	85	85	85	84	
86	Bticino México	Equipo eléctrico	1,024	86	86	85	86	86	87	86	82	82	85	85	86	89	84	86	86	86	
87	Efcasia	Servicios profesionales	1,498	89	85	88	87	87	86	87	89	87	87	86	87	86	87	87	89	87	
88	Gilsa	Materiales y herramientas	516	87	88	87	88	88	88	92	87	88	88	90	89	88	88	89	87	88	
89	Mobil San Luis	Petróleo y gas	563	93	89	89	89	89	90	89	88	89	89	89	88	87	89	88	88	93	
90	Grupo Nicxa	Restaurantes	1,553	90	93	90	90	91	89	90	92	90	90	91	90	90	90	90	94	90	
91	Universidad Tres Culturas (UTC)	Servicios educativos	1,178	91	90	93	91	90	91	91	90	91	93	88	91	92	92	91	91	91	
92	Clôe	Productos de consumo	750	88	92	91	92	92	92	88	91	92	92	92	92	91	91	92	93	89	
93	J. García López	Servicios funerarios	751	94	91	92	96	93	93	93	93	93	91	93	99	93	93	93	90	94	
94	Ingredion	Agroindustria	1,755	92	95	95	94	95	94	94	94	94	94	94	93	94	94	95	92	92	
95	Grupo Morsa de México	Automotriz y autopartes	1,198	96	94	94	95	94	95	96	95	95	95	95	95	96	95	94	95	96	
96	Bebidas Refrescantes de Nogales	Alimentos y bebidas	538	95	96	96	93	96	96	95	96	98	96	97	96	95	97	96	96	95	
97	Cibergestión	Servicios profesionales	597	97	97	97	99	99	97	99	97	97	98	96	94	97	96	98	97	97	
98	Benteler de México	Automotriz y autopartes	685	99	98	98	97	97	98	98	98	100	97	98	97	98	98	97	98	99	
99	Mota-Engil México	Construcción	1,833	98	99	100	98	98	99	104	99	99	99	101	98	99	99	99	99	98	
100	Grupo Hunan	Restaurantes	1,328	100	100	99	100	100	100	97	101	96	104	100	100	105	101	100	102	100	
101	Grupo Kuroda	Materiales y herramientas	891	103	101	102	101	101	101	101	100	101	100	99	101	101	100	102	101	103	
102	Grupak	Papel y cartón	621	102	110	101	102	103	102	100	102	102	102	104	102	102	103	101	100	102	
103	Valle Redondo	Alimentos y bebidas	950	101	104	103	103	102	103	103	104	103	103	102	116	103	102	103	103	101	
104	Grupo Aeroportuario del Centro Norte (OMA)	Servicios aeroportuarios	835	104	105	104	104	106	104	102	103	104	101	103	103	104	105	104	104	104	
105	Grupo San Francisco Corporativo	Holding	625	105	106	105	111	105	106	105	106	105	105	105	105	100	104	105	106	105	
106	Centro Universitario UTEG	Servicios educativos	1,171	106	103	106	106	104	105	106	105	106	111	107	104	106	106	106	105	106	
107	Minsa	Alimentos y bebidas	1,754	109	102	107	110	107	107	112	107	107	107	106	107	107	107	108	109	109	
108	Almacenadora Mercader	Logística y transporte	1,351	107	107	108	108	108	116	107	108	108	109	108	107	108	108	112	107	108	
109	Grupo Rancho el 17	Agroindustria	593	108	109	109	109	110	109	109	109	109	108	113	108	110	109	110	109	107	
110	Universidad Americana del Noreste (UANE)	Servicios educativos	1,110	110	108	110	107	109	110	110	110	110	110	109	109	109	112	109	110	110	
111	Laboratorio Médico Polanco	Servicios de salud	1,395	111	111	115	105	111	111	111	113	111	106	110	112	115	111	111	111	111	
112	Allied Universal Security Services	Servicios de seguridad	1,550	112	116	112	112	113	112	108	112	113	112	112	111	112	110	108	114	112	
113	Petco	Comercio especializado	2,921	113	112	113	113	112	113	113	111	112	113	111	110	113	113	113	113	113	
114	Even Group	Telecomunicaciones	516	114	113	116	114	114	114	114	115	114	114	114	113	111	114	114	112	114	
115	Compañía Minera Cuzcatlán	Minería	730	115	115	111	115	116	108	115	114	115	116	115	114	116	115	116	115	115	
116	Starkey	Equipo médico	1,634	116	114	114	116	115	115	116	116	116	116	115	116	115	114	116	115	116	



## CULTURA

## CLIMA

## RANKING

# EMPRESAS CON MENOS DE 500 COLABORADORES

P.	EMPRESA	SECTOR	Nº DE COLABORADORES	CULTURA										CLIMA						
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-rol model	Motivación organizacional	Actitud laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
1	Natura	Cuidado personal	183	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
2	Covestro	Química y petroquímica	316	2	2	1	3	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2
3	Bristol Myers Squibb	Química farmacéutica	127	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
4	Dow México	Química y petroquímica	239	4	4	4	5	5	6	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5
5	Avaya	Telecomunicaciones	272	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	6	6	5	5	6	4
6	UCB de México	Química farmacéutica	101	6	6	6	7	6	4	6	6	6	6	6	7	5	7	6	5	6
7	CompuSoluciones	Computación y servicios	459	7	7	7	8	7	8	7	7	7	7	8	5	8	6	7	7	8
8	Interesse Agente de Seguros y de Fianzas	Seguros y fianzas	140	8	9	8	6	8	7	8	10	8	8	7	8	7	8	8	8	7
9	Navistar Financiamiento	Servicios financieros	174	9	8	9	9	9	11	10	8	9	9	9	9	9	11	9	9	10
10	Sodexo Beneficios e Incentivos México	Servicios financieros	339	10	10	10	11	12	9	9	9	10	10	10	10	10	9	10	10	11
11	OSROCA Corporativo	Inmobiliario	193	11	11	11	10	10	10	11	12	11	11	12	12	11	10	11	11	9
12	Fairmont Heritage Place Acapulco Diamante	Hotelería y turismo	103	12	12	12	12	11	14	12	11	12	13	11	11	12	12	13	13	12
13	Weser Pharma	Química farmacéutica	283	13	13	13	13	13	13	13	15	13	12	13	13	14	14	12	12	13
14	Grupo HL Consultores	Servicios profesionales	210	14	14	15	16	14	16	20	14	14	15	14	14	13	13	15	14	14
15	Western Union México	Servicios financieros	105	15	15	14	18	15	18	15	13	15	14	15	15	15	15	14	15	15
16	AIG Seguros	Seguros y fianzas	374	16	16	16	14	17	19	17	16	16	16	16	17	17	16	16	17	16
17	LeasePlan México	Arrendamiento	162	17	17	17	25	16	17	16	17	17	17	18	16	16	17	17	18	19
18	Empresa Carvajal Tecnología y Servicios	Computación y servicios	124	18	18	19	19	18	15	18	18	18	18	17	18	18	19	18	16	18
19	Penguin Random House Grupo Editorial	Editorial	217	19	19	18	21	19	12	19	20	19	19	19	20	19	18	19	19	17
20	Brown Forman-Casa Herradura	Bebidas alcohólicas y tabaco	211	20	21	20	23	20	20	14	19	20	20	20	19	21	20	21	21	20
21	Cristal Joyas	Comercio especializado	389	21	20	21	15	22	21	22	22	21	21	21	21	20	21	20	20	21
22	ID Finance	Fintech	238	22	22	22	17	21	22	21	21	22	22	22	23	22	23	23	24	22
23	Omnicom Media Group México	Publicidad y mercadotecnia	330	23	23	23	22	23	26	23	23	23	24	23	22	23	22	23	24	24
24	Merz	Química farmacéutica	101	24	27	24	20	24	31	25	24	24	26	24	24	24	25	24	22	23
25	Canon Mexicana	Electrónica de consumo	287	25	25	25	32	25	24	24	25	25	23	25	25	25	26	26	25	25
26	netLogistiK	Servicios profesionales	327	28	26	26	26	28	23	26	27	26	25	26	27	26	24	25	26	26
27	BC&B	Servicios legales	172	26	24	30	36	27	27	27	26	27	28	29	26	27	27	27	27	27
28	Bricos	Comercio especializado	302	27	28	28	30	26	28	29	28	28	27	27	28	28	29	28	28	31
29	Enel México	Energía	386	29	29	29	27	29	25	28	30	30	29	28	29	29	30	30	29	29
30	Catorce Días	Publicidad y mercadotecnia	106	30	30	27	28	30	32	30	29	29	30	30	30	30	28	29	30	28
31	Hyatt Regency México City	Hotelería y turismo	439	31	31	31	24	31	30	31	36	31	31	31	32	31	33	31	32	30
32	Viatris	Química farmacéutica	371	32	32	33	29	32	29	32	33	32	32	32	31	32	32	33	31	33
33	Upfield	Alimentos y bebidas	136	33	34	32	33	33	33	33	32	33	33	33	34	33	31	32	33	32
34	The Cape a Thompson Hotels	Hotelería y turismo	405	35	33	34	34	35	34	36	34	34	35	36	35	35	34	34	34	34
35	Aceros Levinson	Siderurgia y metalurgia	385	34	35	35	31	36	35	35	31	35	34	35	33	34	40	35	35	35
36	BBDO México	Publicidad y mercadotecnia	101	36	36	36	39	34	40	34	35	36	36	34	37	36	36	36	38	36
37	Proser Grupo Constructor	Construcción	367	39	39	37	35	37	37	40	37	38	37	37	36	37	37	37	36	37
38	Cardif	Seguros y fianzas	207	38	38	38	38	38	39	38	39	37	38	39	38	40	35	38	37	38
39	Compucad	Computación y servicios	192	37	37	39	40	39	38	39	38	39	40	38	39	38	39	39	39	39
40	Interlatin	Computación y servicios	103	40	40	41	42	40	42	37	40	40	39	40	40	38	39	41	40	40
41	Dachser de México	Logística y transporte	174	41	45	40	37	41	41	41	41	41	42	41	43	41	44	40	41	42
42	Grupo Prom	Publicidad y mercadotecnia	101	42	42	43	41	42	36	42	42	42	41	42	42	43	42	43	41	41
43	Sekura	Seguros y fianzas	244	49	43	44	43	45	45	43	44	43	43	43	41	42	43	43	42	43
44	Mobi	Mobiliario	426	44	44	42	44	43	44	45	43	45	45	44	44	44	41	44	44	46
45	Willscot México	Construcción	110	45	46	45	45	44	43	44	45	44	44	45	45	45	45	45	46	44
46	Thona Seguros	Seguros y fianzas	103	43	41	47	46	46	48	46	47	46	46	47	46	46	46	46	48	45
47	Sener México	Construcción	361	47	47	46	49	47	47	47	46	48	48	48	48	47	47	48	47	47
48	Hyatt Regency Andares Guadalajara	Hotelería y turismo	218	48	48	48	48	48	46	48	48	47	47	46	47	48	48	47	45	50
49	Ecodeli	Productos de consumo	328	46	53	51	50	49	49	51	49	49	49	49	50	49	49	49	49	48
50	Caja CGV	Servicios financieros	417	50	50	49	47	53	51	49	50	50	50	50	50	49	50	50	53	49

**RANKING**

# EMPRESAS CON MENOS DE 500 COLABORADORES

**CULTURA**

**CLIMA**

P.	EMPRESA	SECTOR	Nº DE COLABORADORES	CULTURA										CLIMA						
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-rol /model	Motivación organizacional	Actitud laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
51	MásNegocio	Computación y servicios	270	51	51	50	52	50	50	50	53	51	51	52	51	51	51	51	50	51
52	Ucin Medica	Equipo médico	152	52	49	52	52	53	52	51	52	54	51	52	52	53	52	53	52	52
53	Perfetti Van Melle	Dulces y confitería	481	53	52	53	53	51	52	53	52	55	53	53	54	53	52	53	51	53
54	Metco	Alimentos y bebidas	382	54	54	54	51	55	54	55	60	53	52	54	53	54	54	55	54	54
55	JYRSA	Maquinaria y equipo	185	55	55	55	54	54	55	54	55	54	55	56	55	55	56	54	56	55
56	CTS Worldwide	Hotelería y turismo	330	56	56	56	59	56	56	56	57	57	58	55	56	56	60	56	55	56
57	DVA Mexicana	Química	122	60	57	57	56	57	57	58	56	56	57	58	58	57	57	57	57	59
58	Grupo Hitec	Maquinaria y equipo	347	58	59	58	60	58	61	57	58	58	56	57	57	58	58	58	58	58
59	TrueHome	Servicios inmobiliarios	101	59	58	59	57	59	59	59	54	61	60	59	59	59	55	59	59	57
60	Mega Alimentos	Alimentos y bebidas	414	57	60	60	58	60	60	60	59	59	61	60	60	60	59	61	60	60
61	ISA Corporativo	Publicidad y mercadotecnia	252	61	62	61	61	61	58	61	61	60	59	61	62	63	61	60	66	61
62	Hyatt Regency Mérida	Hotelería y turismo	165	62	61	63	62	62	62	62	62	62	62	62	61	61	62	62	61	63
63	Ripipsa	Maquinaria y equipo	253	63	63	62	64	64	63	64	64	63	63	63	63	62	63	63	63	62
64	Yamaha Music de México	Comercio especializado	119	64	65	64	65	63	64	63	63	64	64	64	64	64	66	65	62	64
65	Laboratorio Avi-Mex	Química farmacéutica	369	66	64	65	63	65	65	65	65	65	65	65	67	65	65	64	64	65
66	Dafi	Servicios financieros	339	65	66	66	67	66	66	66	68	66	66	67	65	66	64	66	65	67
67	MCM Telecom	Telecomunicaciones	353	67	67	69	66	68	67	68	67	67	67	66	69	68	67	67	67	70
68	Soluciones Creativas Capital Humano	Recursos humanos	108	68	69	68	69	67	68	67	66	69	68	68	68	67	68	68	69	68
69	Plastiglas de México	Química y petroquímica	497	69	68	67	68	69	69	69	70	68	69	70	66	69	69	69	68	69
70	Up Sí Vale	Servicios financieros	361	70	70	70	70	71	71	71	69	70	69	70	70	71	70	70	70	72
71	Laboratorios Alfasigma México	Química farmacéutica	103	71	71	71	74	70	70	70	73	71	71	71	71	71	70	75	71	66
72	Mezfer Crown	Agroindustrial	211	72	72	72	71	72	72	72	72	72	73	73	74	72	74	72	72	71
73	Kata Software	Computación y servicios	105	74	74	73	73	73	73	73	71	74	72	72	73	75	73	73	74	73
74	Circle Gerencia	Construcción	158	73	73	74	72	75	74	74	74	73	74	74	72	74	75	74	73	74
75	Conekta	Fintech	264	75	75	75	79	74	75	75	75	77	75	76	75	73	72	71	75	75
76	Crepes & Waffles México	Restaurantes	400	76	76	76	75	76	77	79	76	75	79	75	77	76	78	76	76	76
77	Laboratorios Tornel	Química farmacéutica	241	77	77	77	77	79	76	76	77	76	77	77	76	77	77	78	78	77
78	Grupo Map	Publicidad y mercadotecnia	275	79	78	79	78	78	78	78	79	76	78	78	78	80	76	77	77	78
79	Grupo Farmacéutico Somar	Química farmacéutica	187	78	79	78	76	80	79	77	79	78	78	80	79	79	79	79	79	79
80	La Latino Seguros	Seguros y fianzas	185	80	80	80	80	77	81	80	83	80	80	79	81	78	80	80	80	81
81	Tamarindo	Mobiliario	363	81	81	82	81	81	80	81	81	81	81	82	80	81	82	82	81	80
82	Doctoralia México	Servicios de salud	294	82	82	81	82	82	83	82	80	84	83	81	82	82	81	81	82	82
83	Voit	Comercio especializado	101	83	83	83	83	86	82	86	82	82	84	83	83	84	83	83	84	83
84	Randstad	Recursos humanos	207	84	84	84	85	83	84	83	86	85	82	84	84	83	84	84	83	84
85	Smile Pill	Publicidad y mercadotecnia	137	85	86	85	84	84	85	84	85	83	85	85	87	86	85	85	86	85
86	Energéticos Fusión y GNC	Petróleo y gas	168	86	87	86	86	85	86	85	84	86	86	87	86	85	87	86	85	86
87	kubo.financiero	Fintech	365	87	85	91	87	88	87	88	87	87	89	86	85	87	86	87	87	87
88	Grupo IMU	Publicidad y mercadotecnia	301	88	88	88	89	87	89	87	89	88	87	88	89	89	88	88	88	88
89	Fincamex	Construcción	340	89	89	89	88	89	86	89	88	88	88	90	88	88	89	89	89	89
90	Grupo Ruz	Productos de consumo	214	90	90	90	90	91	90	91	94	91	89	90	90	90	91	90	90	90
91	Grupo Chufani	Construcción	238	91	91	87	91	90	91	90	93	90	95	91	92	91	91	90	91	91
92	Zermat Internacional	Cuidado personal	372	92	92	92	93	92	88	92	91	92	93	92	91	93	92	92	92	92
93	CiiSA	Servicios profesionales	107	93	95	94	92	93	93	93	90	94	90	93	93	92	93	93	93	96
94	Colegio Indoamericano (INDO)	Servicios educativos	106	94	94	93	94	94	92	94	98	93	92	94	94	94	96	95	95	94
95	Andaz Mayakoba Resort Riviera Maya	Hotelería y turismo	231	96	93	95	95	95	95	95	92	95	96	95	96	95	95	94	94	95
96	Philips	Electrónica de consumo	283	95	96	96	96	96	94	96	96	96	94	96	95	96	94	96	96	93
97	Promologistics	Logística y transporte	233	99	97	97	98	98	98	98	95	98	97	97	97	97	97	98	97	97
98	Cybolt	Computación y servicios	165	100	98	98	99	97	99	97	99	98	98	98	98	98	98	97	98	98
99	Grupo Nach	Recursos humanos	109	97	99	99	97	99	100	99	102	97	99	101	99	99	99	99	99	100
100	NA-AT Technologies	Computación y servicios	101	98	100	100	100	100	97	101	99	100	102	100	101	101	100	100	100	99



**CULTURA**
**CLIMA**
**RANKING**

# EMPRESAS CON MENOS DE 500 COLABORADORES

P.	EMPRESA	SECTOR	Nº DE COLABORADORES	CULTURA										CLIMA						
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-rol model	Motivación organizacional	Actitud laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
101	Serviacero Worthington	Siderurgia y metalurgia	368	101	101	102	101	101	103	100	101	101	101	99	100	100	102	101	101	101
102	Vass	Servicios profesionales	152	102	103	101	104	102	102	102	100	102	100	102	102	102	101	103	103	102
103	Finamex	Servicios financieros	247	103	102	105	103	104	101	103	103	103	103	103	103	103	103	102	102	104
104	Grupo Pascal	Logística y transporte	102	104	104	103	105	103	104	104	106	104	104	104	105	105	104	104	104	108
105	Unified	Telecomunicaciones	184	105	105	104	102	106	105	105	105	105	106	105	104	104	105	105	105	105
106	another	Publicidad y mercadotecnia	286	110	106	107	107	105	106	106	104	107	105	106	106	106	106	106	106	107
107	CRV & Co	Servicios profesionales	102	106	107	106	106	107	107	107	107	106	108	107	107	107	107	107	107	103
108	Hotel Royal Hideaway Playacar	Hotelería y turismo	190	109	108	110	108	109	108	109	108	108	107	108	109	108	108	108	109	109
109	Occidental at Xcaret Destination	Hotelería y turismo	469	108	109	108	109	108	109	108	110	109	109	109	108	109	115	109	109	110
110	Barceló México Reforma	Hotelería y turismo	250	111	110	109	110	110	111	110	109	111	110	110	110	110	110	111	110	106
111	Avis México	Arrendamiento	225	107	111	111	112	113	110	111	111	110	111	111	111	111	109	111	110	111
112	Kelly México	Recursos humanos	424	112	113	117	111	112	114	112	115	112	114	113	112	112	112	113	112	112
113	SSL Digital	Servicios profesionales	195	113	112	112	114	115	113	113	113	113	113	112	114	113	113	112	113	113
114	Quaker Houghton México	Química y petroquímica	401	115	114	113	113	114	112	114	112	114	112	114	113	116	114	114	114	114
115	Énestas	Petróleo y gas	127	114	115	115	117	118	115	116	117	116	115	115	115	115	111	115	116	115
116	Carga Express	Logística y transporte	245	116	118	116	116	116	116	115	116	115	116	118	116	114	122	116	115	118
117	Grupo Asesores en Negocios	Servicios profesionales	139	118	117	114	115	119	117	117	114	117	118	117	117	117	119	117	117	116
118	bSide	Computación y servicios	136	117	116	118	118	117	118	118	118	119	117	116	118	118	117	118	118	121
119	Incapital	Recursos humanos	111	119	119	119	120	111	119	120	119	118	119	119	119	119	118	120	119	117
120	Grupo Hycsa	Construcción	121	120	120	120	119	120	120	119	121	121	121	120	120	121	123	119	120	120
121	Centro Escolar Cedros	Servicios educativos	260	123	121	121	128	121	121	121	120	120	120	121	121	120	120	121	121	119
122	Petrofigues	Petróleo y gas	247	121	122	124	121	122	122	122	123	122	122	122	123	122	116	122	122	122
123	Grupo TM	Logística y transporte	246	122	123	123	125	123	124	123	124	123	123	123	122	123	121	123	126	124
124	LDM	Publicidad y mercadotecnia	172	124	124	122	122	124	123	125	122	126	124	124	124	124	124	125	124	125
125	Promo Espacio	Publicidad y mercadotecnia	110	125	126	125	123	126	126	124	125	125	125	125	125	125	125	124	125	123
126	Tiendas Asturiano	Comercio autoservicio	387	126	125	127	126	125	125	126	126	124	127	126	126	126	127	126	123	126
127	Grupo Rosmar	Servicios profesionales	136	128	127	126	124	127	128	127	127	128	126	128	127	127	126	127	127	127
128	Mikels	Comercio especializado	295	127	128	128	127	128	127	128	131	127	128	127	128	128	128	128	128	129
129	Monte Xanic	Bebidas alcohólicas y tabaco	170	129	129	129	129	129	129	130	128	130	130	129	132	129	130	129	129	130
130	Grupo Requiez	Mobiliario	152	130	131	130	130	131	130	129	130	129	129	130	129	130	129	130	130	128
131	icorp	Computación y servicios	469	131	130	132	131	130	131	131	129	132	133	131	130	131	133	131	131	131
132	VenturesSoft	Computación y servicios	151	134	132	134	132	132	134	132	132	131	131	132	131	132	131	132	132	132
133	Grupo Palmas Integra	Servicios financieros	307	132	133	133	138	133	133	134	134	133	132	133	133	133	132	134	134	133
134	Atxk	Construcción	250	133	134	131	134	134	132	133	133	134	134	134	134	135	134	133	133	134
135	Grupo Chantilly	Alimentos y bebidas	396	137	137	136	133	136	135	136	135	135	137	135	135	134	135	135	135	135
136	Grupo Get	Logística y transporte	268	136	135	135	136	135	137	135	136	136	136	136	137	136	137	137	136	136
137	Helpware	Computación y servicios	491	135	136	137	137	137	136	138	137	137	135	137	136	137	136	136	137	137
138	Casa Madero	Bebidas alcohólicas y tabaco	358	138	138	139	135	138	139	137	138	138	140	138	138	138	139	139	138	139
139	Yaydoo	Computación y servicios	123	139	139	138	139	139	138	139	140	139	138	139	139	140	138	138	139	138
140	Encontrack	Servicios de seguridad	316	141	140	140	140	140	144	142	139	140	139	140	140	141	140	140	140	140
141	Fibra Danhos	Servicios inmobiliarios	229	140	141	142	141	143	141	140	141	141	141	142	141	139	141	141	142	142
142	Imperquimia	Química y petroquímica	380	143	144	143	142	141	142	143	144	142	143	143	145	143	145	143	143	143
143	Grupo Maquirental Express	Arrendamiento	172	144	143	145	144	144	143	146	143	144	145	144	143	144	143	144	144	144
144	Las Mejores Estaciones (Ruta)	Petróleo y gas	129	146	145	146	146	145	145	144	146	145	144	145	144	145	144	145	145	145
145	Farmacia San Isidro	Comercio de medicamentos	353	145	146	144	145	147	146	145	145	147	146	146	146	146	146	146	147	146
146	Tasvalúo	Servicios inmobiliarios	112	147	147	147	147	146	147	147	147	146	148	149	147	148	147	149	146	148
147	Empacadora de Carnes San Francisco	Agroindustria	133	148	148	149	148	148	148	149	148	148	147	148	149	147	149	147	148	147
148	Grupo Gráfico Romo	Servicios profesionales	309	149	149	151	150	149	149	148	149	149	149	147	150	150	148	148	149	149
149	Corporativo Enciso	Servicios profesionales	343	150	150	150	149	151	155	154	150	150	150	153	148	151	150	150	150	150



CULTURA

CLIMA

P.	EMPRESA	SECTOR	N° DE COLABORADORES	CULTURA												CLIMA				
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-rol model	Motivación organizacional	Actitud laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
150	Don't Worry	Alimentos y bebidas	101	152	152	148	151	150	151	151	152	151	151	151	151	149	155	151	155	151
151	Fletes México	Logística y transporte	217	151	151	152	152	150	153	151	153	156	152	152	152	152	152	152	152	154
152	Grupo AHM	Energía	102	153	153	154	153	153	152	153	152	154	150	154	153	153	151	153	151	153
153	Casai	Servicios inmobiliarios	149	154	154	153	154	154	152	150	154	154	152	154	153	154	153	154	153	152
154	Grupo Casgo	Construcción	114	157	157	156	155	155	154	156	155	155	153	155	155	155	154	155	154	155
155	Funeza, Servicios Funerarios	Servicios funerarios	219	156	156	155	156	157	156	155	157	156	155	157	157	157	156	156	156	156
156	Emprendamos Fin	Servicios financieros	154	155	155	157	157	156	157	157	156	159	157	156	156	156	157	157	157	157
157	Alfonso Marina	Mobiliario	295	158	158	158	161	158	160	158	159	158	160	158	160	158	158	158	159	159
158	Surtidor Eléctrico de Monterrey	Comercio especializado	143	159	160	159	159	160	158	159	160	157	159	159	159	159	159	159	158	158
159	NanoPay	Servicios financieros	194	160	159	160	160	159	159	162	161	160	158	160	158	160	160	160	161	160
160	Harting México Manufacturing	Equipo eléctrico	258	162	161	162	158	161	164	161	158	165	161	161	161	161	161	161	160	161
161	Ibushak	Comercio electrónico	112	161	162	161	162	162	161	160	162	162	162	162	162	163	164	162	162	163
162	Corporativo Cefemex	Servicios financieros	163	163	163	164	163	163	163	164	163	164	164	165	163	162	163	165	163	162
163	PlayCity Casino	Entretenimiento	197	164	164	163	164	164	162	163	165	161	163	168	164	164	162	164	164	164
164	Rompe Coronado	Alimentos y bebidas	216	166	165	165	165	165	167	166	164	168	166	164	165	165	165	163	165	165
165	Fibra Enlace Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	111	165	166	166	166	168	166	165	166	163	165	163	166	166	166	167	166	166
166	Parks Desarrolladora	Inmobiliario	498	167	170	169	167	166	165	167	170	167	167	167	168	167	167	166	167	168
167	LUMO Financiera del Centro	Servicios financieros	324	169	168	168	168	167	168	168	168	169	168	166	167	168	169	168	169	167
168	tiLatina	Servicios de seguridad	239	168	169	167	170	169	169	169	167	166	169	169	169	170	168	169	168	169
169	Transportadora Zemog	Logística y transporte	449	170	167	171	171	170	170	171	169	170	171	171	170	171	170	170	170	170
170	Industronic	Equipo eléctrico	252	171	171	170	169	171	171	170	171	171	170	171	171	169	171	171	171	171

**ULINE**

ESPECIALISTAS EN MATERIAL DE EMPAQUE

MÁS DE 185 ESTILOS DE GUANTES EN EXISTENCIA



ORDENE ANTES DE LAS 6 PM PARA ENVÍO EL MISMO DÍA





SÚPER  
EMPRESAS

EXPANSIÓN

2022

TOP  
companies.



# SELECCIÓN, FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO, DETONANTES DEL ÉXITO

LAILA CHARTUNI,  
PRESIDENTA DE TOP COMPANIES

Las empresas con una cultura sólida son mucho más asertivas en la selección y el reclutamiento de talento, así como en el posterior acompañamiento y formación de sus colaboradores. Me parece que lo hacen muy bien, y cada vez lo hacen mejor, porque tienen claro que este proceso es detonador de éxito.

Es una clara evolución. Hemos comprendido que los perfiles que contratamos poseen atributos que pueden obedecer a la formación cultural de la organización y así lograr que hagan *match*. Se requiere mayor precisión para ver si empata el talento con los valores de la empresa, con su cultura, forma de trabajo y estilo de liderazgo.

Sin embargo, esto no es solo responsabilidad de las organizaciones, requiere también el compromiso del talento, de entender el sistema cultural al que se incorpora, de su sistema de trabajo, de los objetivos estratégicos de la empresa, de comprender cómo suma a la gran ecuación que es un negocio, en lo individual y en lo colectivo. Quien se adapta a un sistema cultural desde un inicio continúa, y si realmente suma a la ecuación,

se convierte en una apuesta a largo plazo. Es bidireccional, una responsabilidad compartida entre empresa y colaborador.

Veo también una capacitación y un modelaje más direccionados, personalizados y detallados, con un trabajo sobresaliente en cuanto a retroalimentación por parte de los líderes y las organizaciones que están a la vanguardia en temas de gestión del recurso humano. Es para destacar que estas empresas, desde que llega un nuevo talento a sus filas, dediquen tiempo y recursos a formarlo, a programar su crecimiento, a brindarle un *career pack* con base en resultados.

A su vez, el que esos talentos se comprometan en la misma medida con la organización nos permite ver verdaderas 'balas' que desde muy jóvenes tienen capacidades para liderar equipos y empresas. Promesas que se vuelven una realidad con el debido acompañamiento. Sorprende gratamente que mujeres y hombres lleguen a los 30 años con una definición tan clara de su propósito de vida profesional, porque les ayudaron a descubrirlo en los primeros momentos de contacto profesional. Ese despertar a su propósito profesional, tan claro y evidente, así como el autoconocimiento enfocado a su crecimiento, desarrollo y a la conciencia de sí mismos, es admirable.

Claramente hay ganancia para la empresa, pero también para el ser humano que tiene tan claro que puede hacer lo que quiera. Me parece increíble que las personas puedan expresar qué es lo que quieren, que las empresas las escuchen y las acompañen.

La apuesta correcta no es solo capacitar por capacitar, sino formar en un sistema cultural afín persona-organización. Es identificar al talento que se puede adaptar a la cultura de la empresa, además, está, de las competencias duras y suaves que también tendrán que desarrollar.

Antes, quien se incorporaba a una empresa planeaba quedarse toda la vida ahí. Hoy, si el talento no ve un proceso de crecimiento, es probable que busque otra opción. De igual forma, la empresa debe buscar amalgamar su cultura con el talento que selecciona, porque de otra forma los objetivos se pierden. Es un tema de talento, combinado con cultura. Mientras más conscientes seamos de la trascendencia que tiene la interrelación de estos elementos, será más factible detonar el éxito en las empresas.



# HOSPITALES PUERTA DE HIERRO: UNA OFERTA MÉDICA DE EXCELENCIA

En el marco del Día Mundial de la Salud, se colocó la primera piedra del Hospital Puerta de Hierro dentro de Cosmopolitan Health District que estará ubicado en Tijuana, Baja California.

**C**osmopolitan Health District, será un complejo médico único en su tipo, que va a contribuir en la ampliación de la oferta de servicios de salud en el noroeste del país. El edificio contempla más de 50,000 m<sup>2</sup> de construcción, mismo que se convertirá en uno de los más altos en la ciudad de Tijuana. La ubicación exacta de la torre medica alta especialidad estará sobre Av. Paseo de los Héroes, Zona Río.

Al evento acudieron directivos del grupo Hospitales Puerta de Hierro y Cosmopolitan Group, así como autoridades de los tres niveles de gobierno. El licenciado Miguel Torruco, secretario de Turismo del Gobierno de México, se refirió a Tijuana como la capital de turismo médico de América Latina; de manera que el nuevo proyecto tomará mayor relevancia.

En los últimos tres años, Tijuana ha atraído a diversos pacientes norteamericanos debido a la oferta de menores costos que presenta, en relación con los de Estados Unidos, en consultas, procedimientos y medicamentos.

Marina Del Pilar Ávila Olmeda, gobernadora del estado de Baja California, expuso: “Ustedes (Hospitales Puerta de



Los Hospitales Puerta de Hierro destacan entre los mejores hospitales de México, de acuerdo con el ranking de Funsalud y el de Blutitude.

Hierro) ofrecen algo más que un hospital: ofrecen esa experiencia y esa calidad que requieren todos los pacientes que vienen a visitar nuestro estado”.

El grupo médico Puerta de Hierro forma parte de la exclusiva red Mayo Clinic Care Network y a la fecha cuenta con una amplia trayectoria en el país. Gracias al nuevo hospital de Tijuana el grupo también ha unido fuerzas con Cosmopolitan Group, líder en inversiones en la ciudad, para consolidar la creación del complejo médico que garantizará la calidad en el cuidado de la salud para los habitantes de Tijuana, y cualquier visitante (principalmente de Estados Unidos).

## Un proyecto médico ambicioso

Hospitales Puerta de Hierro tiene presencia en Jalisco, Nayarit y Colima; asimismo, con el proyecto de Tijuana, que se estima estará listo para 2024, continúan con su expansión a escala nacional. Cosmopolitan Health District va a generar más de 2,500 empleos de forma directa e indirecta, durante su construcción y posterior operación; asimismo, va a ofrecer tecnología médica de punta y servicios de alta especialidad.

“La propuesta que traemos es un hospital de tercer nivel con alta especialidad médica al ser parte de Mayo Clinic Care Network. También es importante que el paciente reciba un trato cálido y una experiencia memorable”, comentó el doctor Ricardo Acosta, presidente del consejo de administración de Hospitales Puerta de Hierro.

Entre las principales especialidades médicas que incluirá, están las siguientes: cardiología, neurocirugía, oftalmología, cirugía estética y reconstructiva, medicina interna, angiología, traumatología y ortopedia.

La calidez, el trato humano y la implementación de tecnología de punta son las características más importantes de Hospitales Puerta de Hierro, mismas que estarán presentes en el Cosmopolitan Health District.

FOTOS: CORTESÍA



PRESENTADO POR:





# DAVID

Los grandes y los pequeños caficultores de Tapachula se unen para tratar de salir del círculo vicioso en el que los intermediarios y el mercado internacional marcan la pauta de sus negocios. ¿Lo lograrán?



An aerial photograph of a dirt path winding through a lush coffee plantation. Two workers, seen from behind, are carrying large white sacks on their heads and backs, walking away from the camera. The trees are dense and green, with sunlight filtering through the canopy. A large, semi-transparent white cross is overlaid on the left side of the image.


# GOLIAT

POR: Víctor Lomelí Ángeles

FOTOS: Jesús Almazán



# LA SERIEDAD DOMINA EL ROSTRO DE AURELIA, PERO, DE VEZ EN CUANDO, SUELTA UNA RISA NERVIOSA,

A photograph showing a woman (Aurelia) in a dark floral dress sitting on the ground, looking towards a man (Mateo) standing and talking. Mateo is wearing a blue shirt and light-colored pants, and has his hand to his chin in a thoughtful pose. They are outdoors under a simple structure.

**CERCA DEL CIELO.** Aurelia y Mateo confían en que las plantas recién sembradas ayuden a elevar la producción de su cafetal, ubicado a 1,400 m de altura.

como de quien quiere reír y no lo hace para no llamar la atención. Una emerge mientras Mateo, su esposo, platica sobre el dinero que recibió por el café que cosecharon semanas atrás. Ella no sabe cuánto le pagaron por cada kilo del aromático, o no lo quiere decir. “Bien barato”, dice en uno de los pocos momentos en los que rompe el silencio mientras él suelta las cifras: “Vendimos a 55 pesos por kilo, pero si Mario no llega, hubiéramos vendido con el coyote a 45 y ahí quedó, ‘muerto’”.

Se refiere a Mario López, nodo local de EthicHub, una cooperativa que ofrece un precio más competitivo –según la calidad del grano– a los caficultores de la comunidad chiapaneca

de Progreso, y otras más del municipio de Cacahoatán, como la de El Águila. Está a 1,400 metros sobre el nivel del mar y es el lugar donde Mateo y Aurelia viven con sus seis hijos. EthicHub es uno de varios esfuerzos que hay en la entidad para ayudar a los productores a elevar la calidad de sus cultivos y vender mejor su producto.

La familia posee cinco hectáreas. En tres cultiva robusta, una de las dos variedades del grano que se producen en varias partes del mundo; en otra tiene café arábica, la variedad que representa 62.5% de las exportaciones globales, según el último informe de la Organización Internacional del Café (OIC). En la hectárea que resta, Mateo resembró arábica y espera que contribuya a la productividad del siguiente ciclo agrícola.

En el ciclo 2021-2022, que terminó en marzo, su pequeña finca generó siete quintales de arábica. El quintal es la unidad con la que se vende el café en pergamino y equivale a 57.5 kilos. El ciclo previo apenas dio para tres quintales, que vendió en no más de 38 pesos por kilo, con todo y que su café es ‘estrictamente de altura’, una etiqueta para el grano que crece por arriba de los 1,200 metros y al que se le atribuye una mejor calidad.

## POR LAS NUBES

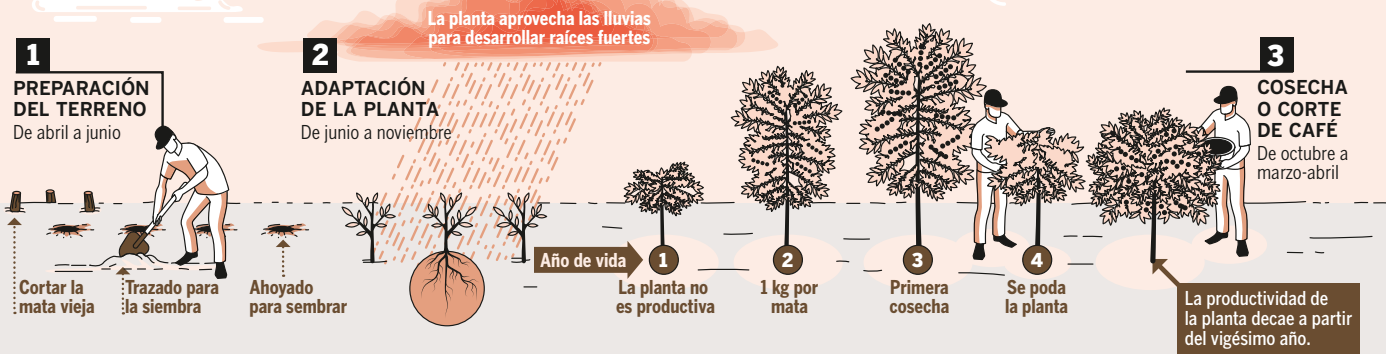
Los caficultores reinician el camino cada mayo, cuando preparan sus tierras, y terminan en marzo o abril, cuando cortan el



**CAFÉ PERGAMINO.** Los pequeños finqueros deshidratan el café en los patios de sus respectivos hogares, un proceso que toma hasta 10 días.

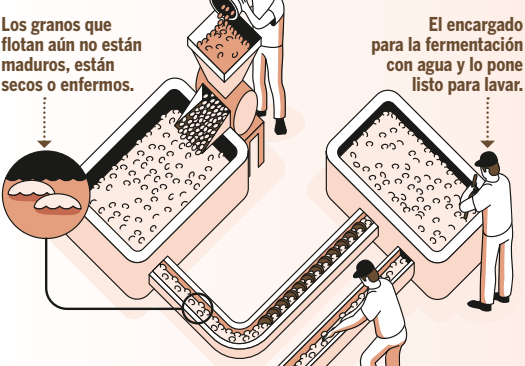
# DE LA PISCA AL SÚPER

LA CAFICULTURA REQUIERE INVERSIÓN, TIEMPO Y MUCHA DEDICACIÓN, ALGO QUE LOS PRODUCTORES DE MENOR TAMAÑO NO SIEMPRE PUEDEN TENER.



## BENEFICIO HÚMEDO

- 1 DESPULPADO**  
Una vez cortado, es necesario quitarle la cáscara.
- 2 FERMENTO**  
El tiempo depende de la temperatura ambiente, no lleva más de 36 horas.



- 3 LAVADO**  
Entre dos y tres horas.  
Con agua, el café fluye por un circuito de canales.
- 4 SECADO**  
Puede ser en un horno o con luz solar.

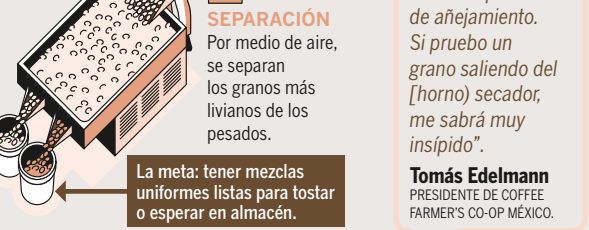


## BENEFICIO SECO

- 1 TRILLADO**  
El café se clasifica por tamaño, peso, color y densidad para obtener mezclas homogéneas.
- 2 SELECCIÓN**  
Se hace una primera selección de granos para descartar los quebrados y lograr mezclas más homogéneas.



- 3 SEPARACIÓN**  
Por medio de aire, se separan los granos más livianos de los pesados.



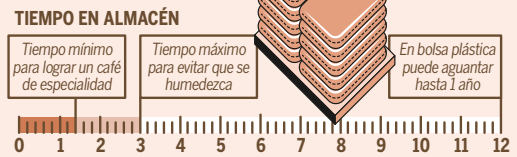
Desde la pisca hasta el almacén, este proceso requiere **15 días.**

El café más pesado no se tuesta igual y causa mermas; sobre todo, si se mezcla con livianos.

"Es algo parecido al vino, es una especie de añejamiento. Si pruebo un grano saliendo del [horno] secador, me sabrá muy insípido".

**Tomás Edelmann**  
PRESIDENTE DE COFFEE FARMER'S CO-OP MÉXICO.

- MESES**
- 5 ALMACENAMIENTO**  
El café pergamino se guarda en espera de procesarlo en el beneficio seco.





café. La mayoría prevé la inversión que se requiere para el siguiente ciclo productivo a partir del saldo anterior; pero nada les asegura que al final de la cosecha tengan una ganancia o si alcanzará, siquiera, a cubrir los costos de producción. Es ahí donde las organizaciones de caficultores toman especial relevancia, pues solo así pueden negociar directamente con el comprador y mitigar los vaivenes del mercado.

Al ser un *commodity*, el precio del café está sujeto a la especulación, las fluctuaciones en los precios del fertilizante, de los energéticos y del transporte. Y los fenómenos naturales, como la histórica helada de julio de 2021 en Brasil, el mayor productor y exportador mundial de café. “Son temporales que escapan al control de los productores y que, sin duda, seguirán causando daños”, comenta Vanusia Nogueira, directora ejecutiva de la OIC y directora de la Asociación de Cafés Especiales de Brasil (BSCA, por sus siglas en inglés).

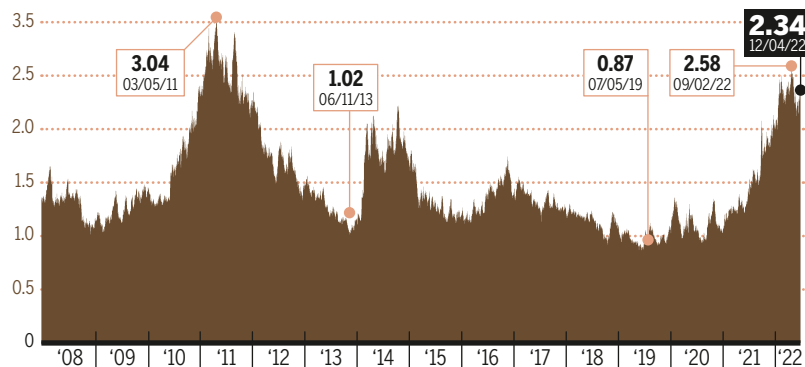
A partir de esa fecha, la cotización del café escaló hasta 2.34 dólares por libra (0.453 gramos) el 12 de abril, un nivel no visto desde 2011. La fluctuación ha llevado el precio arriba de 80 u 85 pesos por kilo de café en pergamino, una presentación en la que es más fácil de transportar y vender.

La semilla adquiere mayor valor conforme avanza en su camino por convertirse en una taza de café. Si un productor vende el fruto recién cortado (café en uva), recibirá mucho menos que si lo comercializa despulpado (sin piel) y seco (café pergamino) o sin la cascarilla que lo envuelve (café verde u oro) cuando el grano está listo para tostar, un proceso más industrial que escapa a los pequeños productores. “Al venderlo en uva se le pierde mucho; pero te da unos 1,000 pesos más por bulto cuando está seco... Un bulto [quintal] de café seco alcanza los 4,500 pesos”, dice Orbelín Gómez, productor de Cantón Sinaí, una comunidad en el extremo norte de Tapachula, en Chiapas.

El ciclo anterior produjo 40 quintales en las dos hectáreas de café arábica que posee, por encima de los siete u ocho quintales que en promedio genera por hectárea una finca pequeña; pero su rendimiento es inferior si se compara con los 100 quintales que produjeron tres de las cinco hectáreas que tiene Adolfo, su hermano. “Las otras dos están en ruinas”, menciona

## EL RITMO DEL MERCADO

La cotización del café en el mercado internacional ha tenido momentos de alta volatilidad y grandes lapsos de precios bajos.



Datos en dólares por libra.  
FUENTE: Bloomberg.

mientras señala una de las matas que recién cosechó. “Está un poco descuidado porque el precio ha estado bajo; pero este año ya se ha levantado algo y nos ha ayudado”, comparte.

A finales de 2015, la libra de café cotizaba en 1.18 dólares, unos 45 pesos por kilo, al tipo de cambio de ese entonces. Adolfo vendía a un intermediario o coyote a entre 38 y 40 pesos cada kilo de café en pergamino, muy lejos del precio actual. Pero no se engaña, sabe que es muy probable que la siguiente cosecha no tenga estos precios y que, por el contrario, los costos de producción –como el fertilizante– seguirán subiendo. “En años pasados, mi presupuesto era de 60,000 a 70,000 pesos, y este año tengo que considerar 200,000, para jornaleros y fertilizantes, principalmente”, platica.

Según los dos caficultores, el precio del bulto de 50 kilos de fertilizante se duplicó, por lo cual redujeron su uso pese al impacto en sus plantaciones. Orbelín usa 20 bultos para una aplicación sobre sus dos hectáreas, pero “si los recursos alcanzaran”, serían tres, como lo trabajan otros finqueros. “Tres es lo óptimo, con tres, mi producción se triplicaría a 120 quintales”, calcula.

Ambos ocupan dos jornaleros para labores de limpieza, mantenimiento y tirar fertilizante, pero los trabajadores, sabedores

**CAPITAL.** Orbelín (izq.) y Adolfo saben que el precio que logren por cada kilo de café determinará lo que pueden invertir el siguiente ciclo.







JUNIO 14 - 17 | Ciudad de México

EXPO SANTA FE MÉXICO

El futuro de la Industria  
de Envasado y Procesamiento

**EN ACCIÓN**



¡Regístrate aquí!

¡Regístrate **HOY**  
por sólo \$150 mxn!

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

16,000 M2 DE INNOVACIÓN | CONFERENCIAS EN VIVO  
| 700 EXPOSITORES

Producido por:



Apoyado por:



Conecta con nosotros  
**#EXPOPACK2022**



**FINCA 360.** Hamburgo tiene 287 hectáreas y la infraestructura requerida para el beneficio húmedo y el seco, así como un pequeño tostador.



del precio internacional del grano, “quieren ganar más, ya no quieren hacerlo por el mismo costo”, dice Adolfo.

“El jornal ha subido a 200 pesos; el año pasado estaba en 160 [diarios]”, señala Rainer Boehme, dueño de la finca San Francisco, ubicada a más de un kilómetro de Cantón Sinaí. Está a la misma altura que la finca de Aurelia y Mateo, en El Águila, pero su realidad es otra. Tiene 180 hectáreas seccionadas en tres: San Francisco, con 29 hectáreas, es la más pequeña y su producción total ronda los 6,000 quintales, unas 276 toneladas de café verde.

De origen alemán, llegó a México en 1978, tiene un hotel boutique y una empresa familiar dedicada a la venta y exportación de anturios y orquídeas. Son otros ingresos que han contribuido a sobrellevar mejor los sobrecostos en agroquímicos y en jornaleros. Su volumen de producción le permite pagar más a cosechadores que cobran sin importar cuánto grano cortarán en una hectárea. “Es por destajo. Si uno tiene mucho café, ganará más que una finca que tenga unos granitos aquí y allá. Con nosotros hacen unos 140 kilos al día, y en una finca donde hacen 30 o 40 kilos el productor tiene que pagar mucho más para que ‘levanten’ el café”, explica.

### VALOR COMPARTIDO

El costo de producción de un quintal de café en México ronda los 140 dólares y

hasta un 80% es mano de obra, según Pedro Roque, coordinador de Operaciones de la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café (Amecafé). Explica que el saldo al final de la cosecha es clave para la continuidad de esta actividad agrícola que, en 2021, generó 340.7 millones de dólares en exportaciones, 1.7% más que el año previo. “En la medida en que el precio es mejor, la gente se interesa en producir un mejor café, cuando el precio que recibe por su café es muy bajo la gente dice ‘¿para qué?, mejor lo que salga’”, comenta.

Con los precios actuales del café, “todo mundo le quiere invertir al cafetal”, dice Tomás Edelmann, dueño de la finca Hamburgo, en el noroeste de Tapachula. Descendiente de una familia con largo arraigo en la actividad, sabe que los mercados no son de fiar. “Ha pasado siempre. Tienen dinero, van e invierten. En dos o tres años, se pondrá interesante”, señala. “Hace 11 años tuvimos un precio similar (2 dólares) y luego, ocho años de 1.30-1.40 dólares y nadie se cubrió. ¿Qué sucedió? Que muchos abandonaron, no aguantaron”, afirma el también presidente de The Coffee Farmer’s Co-Op México, una cooperativa creada en agosto de 2021, que une a dueños de fincas grandes y pequeñas de Tapachula, el segundo municipio con mayor producción de café cereza en Chiapas –según los últimos datos del SIAP– y sus alrededores.

La cooperativa es parte de una iniciativa global que también incluye a finqueros de Colombia, Guatemala, Ruanda e Indonesia, y se prevé que, en breve, se sumen de Costa Rica, Nicaragua y Panamá,

**VISIÓN.** Para Rainer Boehme (der.) y Tomás Edelmann, muchos productores no resistirán una nueva caída en los precios.





# Somos el piso de tu piso.

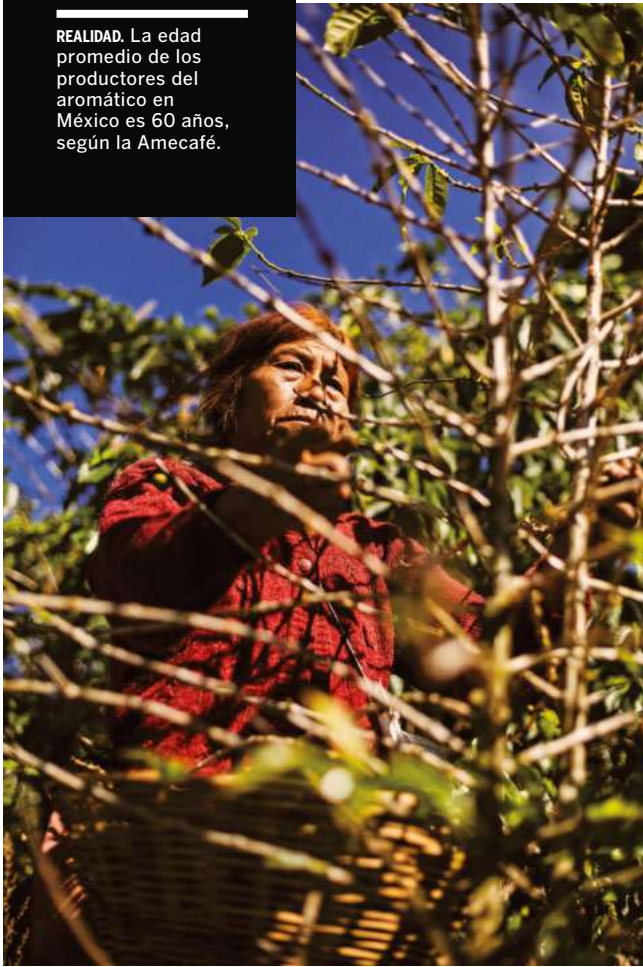
#JuntosSomosMejores



**Niasa**<sup>®</sup>  
Entre tú y tu obra



**REALIDAD.** La edad promedio de los productores del aromático en México es 60 años, según la Amecafé.



# 90%

**DE LOS FINQUEROS TIENE MENOS DE DOS HECTÁREAS. EN CADA UNA PRODUCEN DE SEIS A SIETE QUINTALES, EN PROMEDIO.**

según Jorge Padilla, director comercial y cofundador de Coffee Farmer's Co-Op. La comercialización se da en esos países, además de en Estados Unidos y Canadá.

El modelo de negocio combina, en cada país, el músculo de los grandes finqueros con los pequeños productores de café de calidad, y la experiencia de un equipo liderado por Pete Rogers, exempresario estadounidense que por décadas creó una gran relación con comercializadores y cadenas de *retail* de varias partes del mundo, como Costco. La meta es poder negociar directamente, asegurando calidad y cantidad del producto a un precio que favorezca en el tiempo a los productores, en especial, a los más pequeños y sus comunidades. Al final, dice Edelmann, los productores son los dueños de la cooperativa.

Los pequeños, por lo general, aportan café en pergamino y los grandes, en verde. El proceso de tueste sucede con finqueros que tienen esa infraestructura o con un

**PLUS.** Las grandes fincas son las que tienen la capacidad para procesar el café pergamino y dejarlo listo para el tostador.

externo, y la cooperativa se encarga de la distribución a socios comerciales. En México, la empresa vende en tiendas Costco y en canales digitales, como Amazon.

Además, cada caficultor o grupo de productores –sin importar tamaño o producción aportada– tiene derecho a voto en las decisiones que se tomarán al final de cada ejercicio con las utilidades. Según Edelmann, será a finales de año cuando sepan mejor si habrá utilidades.

Hasta inicios de abril, la empresa estaba integrada por 3,000 productores de Colombia, Guatemala, México y Sumatra, que representan 2,150 hectáreas. Poco más de 1,800 hectáreas y 2,000 finqueros están en Chiapas, un número que, según Jorge Padilla, permite cubrir la demanda de los siguientes 12 meses. “Costco apenas está agarrándonos confianza, pero vamos a entrar a otras cadenas y, poco a poco, vamos a ir creciendo”, afirma Edelmann.

Pete Rogers confía en que así será, pues un modelo similar implementado en su anterior empresa –cuyo nombre pidió omitir– demostró su efectividad. La diferencia está en el beneficio de fondo que quiere dejar a los productores y las comunidades cafetaleras: elevar la productividad y la calidad, para romper el círculo de pobreza en el que están. “Los productores



ABIERTO DE TENIS

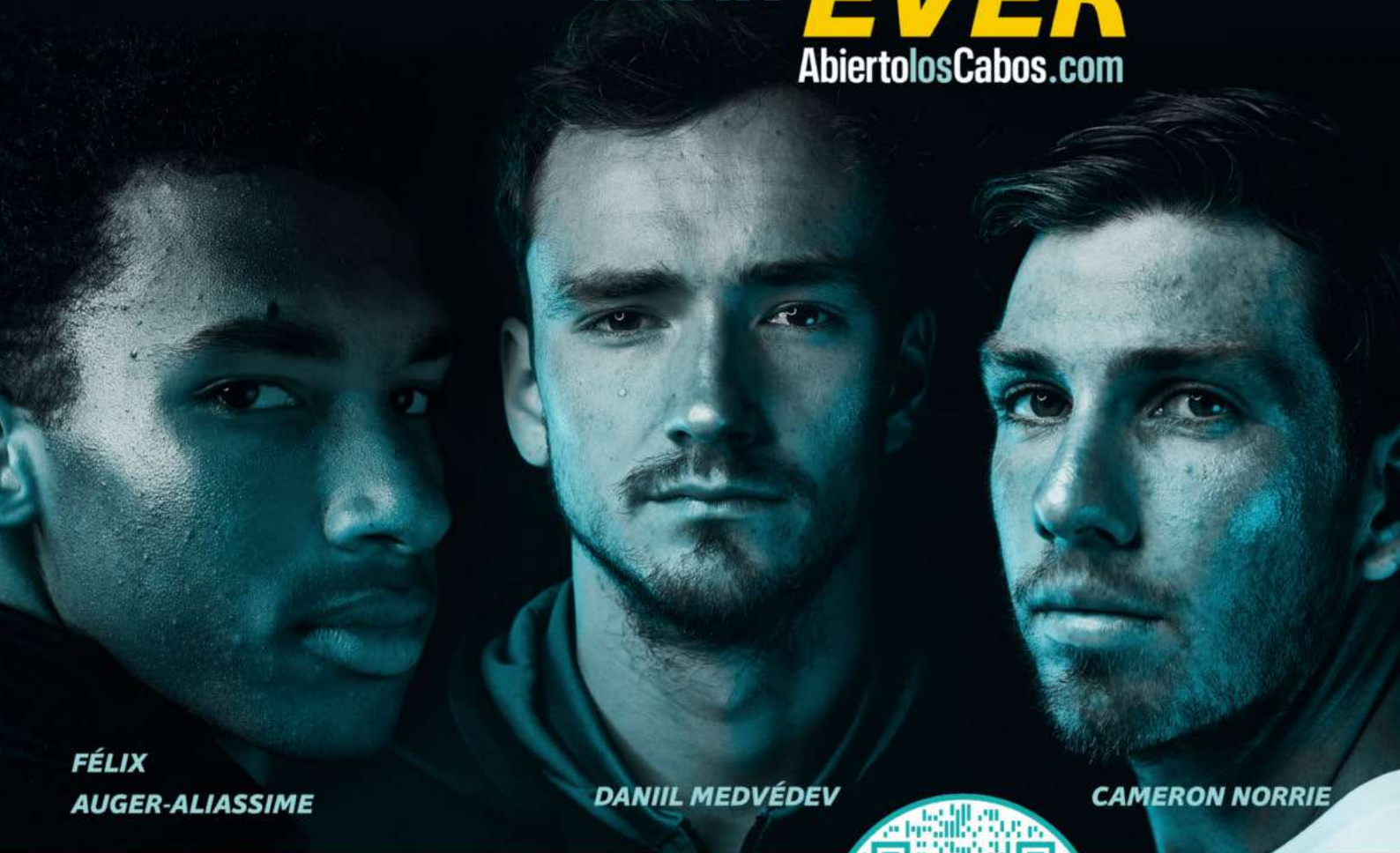
**Mifel**



**ATP**  
250

# **STRONGER** 1-6 AGO 2022 **THAN EVER**

AbiertolosCabos.com



FÉLIX  
AUGER-ALIASSIME

DANIIL MEDVÉDEV

CAMERON NORRIE

## **COMPRA TUS BOLETOS**





**ARRAIGO.** Jorge Gallardo llegó a Tapachula hace 12 años para dirigir, junto con su familia, la finca Muxbal, en el límite con Guatemala.



son pobres y casi el 90% tienen menos de dos hectáreas”, señala Pedro Roque, de la Amecafé.

También hay quien pide prestado para trabajar y además de obtener un interés alto, logra un precio bajo porque no tiene oportunidad para vender mejor, y el otro ciclo vuelve a empezar con deudas, según Mario López, de EthicHub, organización que aún analiza si participará en Coffee Farmer’s.

### FUERA DEL MERCADO

La base para tratar de romper el círculo de la pobreza de los productores está en el pago fijo a los finqueros por los siguientes años. Este no considera el precio internacional y si parte del costo de producción –entre 1.80 y 1.90 dólares para el pequeño productor, según Edelmann– más una utilidad de al menos 10 centavos de dólar por libra. Hasta abril, era un precio poco competitivo respecto al del mercado; pero si baja a 1.20 dólares por libra, por ejemplo, la Cooperativa pagaría entre 70 y 80 centavos

# 25

**QUINTALES  
POR HECTÁREA  
ES LA META DE  
PRODUCCIÓN DE  
COFFEE FARMER’S  
CO-OP PARA  
LOS PEQUEÑOS  
FINQUEROS  
EN 2040.**

más, conforme se den las ventas. “Esos centavos extra no los recibiría de otra forma si vende a un comercializador común. Él le paga 1.20 en el momento y se acabó”, explica Tomás Edelmann. Una de las claves para lograrlo es la negociación directa entre la cooperativa y las tiendas, como Costco. “Les dijimos ‘no te voy a subir más, pero respétame que cuando baje [el precio], te vas a quedar aquí, porque vengo a nombre de productores, no soy un comercializador”, dice.

En la industria del café, precisa Padilla, el que más dinero gana, por lo general, es quien compra barato y vende caro: los coyotes o el mismo tostador. Por esa razón, la cooperativa pretende conectar al productor con el consumidor y reducir su vulnerabilidad con los precios del *commodity* y evitar que caiga en la tentación de obtener liquidez inmediata con el coyote. “La forma de vencer al mercado es estar fuera de él. No hay forma de vencerlo, ni matemática ni algorítmicamente”, dice Padilla.

“Lo bonito de que se venda tostado es que el mercado ya no se refleja en el precio. Cuando vas al súper ya no importa si el mercado subió o bajó, el café cuesta 180 pesos kilo y se acabó; y la gente lo sigue consumiendo, o van a la cafetería y pagan 80-90 pesos [por taza]”, señala Jorge Gallardo, quien junto a su madre, Maeggie Rodríguez





y su hermano, José Luis, lidera Muxbal, una finca ubicada en el municipio de Unión Juárez, cerca del Tacaná.

Gallardo es uno de los ocho grandes productores que participan en The Coffee Farmer's Co-Op. El próximo año prevé aportar tres de los ocho contenedores que la finca produce con fines de exportación. Se sumó pensando en llevar sus microlotes y lotes de especialidad a otros mercados. Esa diversificación de ingresos le permitirá asegurar, en la medida de lo posible, la continuidad del negocio para su familia y sus trabajadores, entre ellos, Marconi Arriaga.

Durante 40 años, Marconi ha realizado varias labores, incluyendo la guardiana del camino que conduce a la finca. Actualmente, es supervisor general y es el encargado del almácigo (el vivero), un área de la que surgirán plantas para renovar el cafetal. "Queremos sembrar 10% de la finca al año y para eso necesitamos 60,000 plantas. Ahora solo hay 30,000", dice Gallardo.

### ¿PRODUCCIÓN O CALIDAD?

Rainer Boehme es otro de los grandes productores que se sumó a la cooperativa con el objetivo de sacar más ingresos con la venta de su café ya tostado. El dueño de la finca San Francisco considera que la clave para que la caficultura subsista en un entorno de insumos caros y precios bajos del café, es aumentar la productividad. "La única forma de compensar algo de eso es tener una producción muy alta por hectárea. Si alguien produce 10 o 12 quintales, definitivamente está fuera del mercado. Veo años muy difíciles. Creo que vamos a quedar muy pocos en la caficultura. Quien no logre ahora hacer un cambio y hacer una caficultura moderna, está condenado al fracaso", augura.

Pedro Roque, de la Amecafé, asegura que los productores deben perfeccionar sus procesos productivos y organizativos y orientarlos hacia el café orgánico y de especialidad. "La revolución es el café orgánico porque ahí no hay de otra: a fuerza le

#### ¿HÉROE O VILLANO?

Los coyotes son percibidos como un mal necesario del mercado al dotar de liquidez inmediata al pequeño productor.



# UN CAFÉ CARGADO DE...

## 500,000

PRODUCTORES DE CAFÉ HAY EN MÉXICO.

## 350,000

SON LOS CAFICULTORES QUE REALMENTE PRODUCEN, SEGÚN LA AMECAFÉ.

# 40.7%

DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL EN 2021 FUE DE CHIAPAS, CON 384,937.1 TONELADAS.

### MUNICIPIOS QUE LIDERAN LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN CHIAPAS:

El top 5 generó 129,854 toneladas, 33.7% de la producción estatal en 2021.

	MUNICIPIO	PRODUCCIÓN (TONELADAS)
1	MOTOZINTLA	42,805.05
2	TAPACHULA	31,634.10
3	SILTEPEC	23,811.35
4	SIMOJOVEL	16,056.50
5	CHILÓN	15,546.90

FUENTES: Sader (Sagarpa), SIAP, Amecafé.



**REVANCHA.** Marconi Arriaga regresó hace seis años a la finca Muxbal, de la que hoy es supervisor de campo y encargado del vivero.

críticos, como sucedió en 2013, cuando el precio cayó a 1.07 dólares por libra desde máximos históricos que años atrás rondaron los 3 dólares, según Alejandro Rodríguez, codirector general del grupo Yomol A'tel. “Tener cafeterías y la planta torrefactora ha permitido llegar más estable a esos momentos y, con eso, fortalecer el precio de la cooperativa y de los productores, de tal forma que ya no cae”, señala. Incluso, dice, desde 2011 cuando el precio del coyote cayó, el precio de Yomol A'tel se separó hasta por 20 pesos por kilo de café.

Un caso similar es el de la Cooperativa Integral Agrícola Cafetaleros (CIACAFE), integrada por 45 productores de la comunidad de San Juan Sacatepéquez, en Guatemala. Surgió en 2011, fruto de un acompañamiento que hizo Cementos Progreso, para desarrollar proyectos productivos en comunidades donde tiene operaciones.

Dimas Boror, gerente de Comercialización de la cooperativa, resalta que al inicio de la intervención de la empresa, con cursos de capacitación y asesoría técnica, la comunidad llegaba a producir casi dos quintales en 1,600 m<sup>2</sup> con 400 matas; pero tres años después, la producción llegó a 5.2 quintales. Lo más importante, dice, fue el impacto que ha tenido en la comunidad que antes no valoraba sus cultivos, a verlos como una fuente de ingreso que valía la pena trabajar con recursos y asesoría técnica. Tan es así que en estos 10 años el área de cultivo productivo pasó de poco menos de una hectárea a 1.5 hectáreas y

tienes que meter a la producción porque si no sale bien, te castigan [en precio]. En época de vacas flacas, el café orgánico es lo que sostiene”.

Yomol A'tel, una cooperativa chiapaneca que tiene toda la cadena de producción de café orgánico, es un caso probado. Surgió en 2001 con 28 productores de la comunidad de Nuevo Progreso, en Chilón, y a la fecha, ya tiene 350 productores en 11 comunidades de Sitalá, Ocosingo, Pantelhó y Yajalón, además del municipio de origen. Estas familias integran Ts'umbal Xitalha, área encargada de la producción del café orgánico para la cooperativa. Una segunda arista es Bats'il Maya, que tiene una tostadora en Chilón; y las cafeterías Capeltic, instaladas en Ciudad de México, Guadalajara, Puebla y Chiapas, la mayoría, en colaboración con instancias académicas, como la Universidad Iberoamericana.

Esta tríada productiva ha sido crucial para mantenerse a flote en momentos



**VERSÁTIL.** A Maeggie Rodríguez le gusta llevar el control del secador solar y los temas contables de la finca que dirige junto con sus hijos.



**BALANCE.** La calidad del grano permite a los caficultores negociar con sus clientes y competir en el mercado del café de especialidad.



otros 7,000 metros cuadrados de nueva plantación. “Ahora, los productores ya no desean venderle al intermediario al precio que caiga, y menos, después del esfuerzo que han hecho por renovar sus cafetales y ver el beneficio que ha dado a la comunidad. Hoy tenemos que velar por la organización para que sea productiva”.

La producción de CIACAFE se da entre 1,600 y 1,900 metros sobre el nivel del mar, lo que ha sido bien capitalizado para enfatizar la calidad de su producto.

Pedro Roque, de la Amecafé, sostiene que en la medida en que los productores conozcan la calidad de su café y se ocupen para sacarle el mayor de los provechos con base en procesos bien estructurados, los caficultores de la región podrán obtener un precio más equitativo en relación a sus costos de producción. “Tu precio base siempre tiene que ser el costo de producción, pero si no sabes cómo sacarlo y no conoces la calidad de tu producto, no hay forma de negociar”, advierte.

**HECHOS DE NATURALEZA,  
PARA CUIDAR LA NATURALEZA**

## Nuevos Wrangler WorkHorse AT

*Fabricados con un compuesto innovador,  
a base de aceite de soya,  
para cuidar sustentablemente  
el planeta kilómetro a kilómetro.*



\*En las medidas LT

**GOODYEAR**

**HAZ TU CAMINO**









VIVIENDERAS

# DESPUÉS DE LA CRISIS

Las empresas vivienderas pasaron por un periodo de crisis hace 10 años que llevó a concursos mercantiles y quiebra. **¿Qué lecciones dejó en la industria?**

POR: Liz Cervantes y Gabriela Orihuela

D

Desde hace más de una década, salir o entrar de las grandes ciudades del país ha sido enfrentarse, en la mayor parte de los casos, a la misma escena. Filas de viviendas, todas iguales, en construcción o a la espera de que llegue su comprador. Eran la promesa de un hogar con más espacio y a menor precio del que se podría encontrar en la urbe. Pero, también, alejadas de los centros de trabajo y de ocio e, incluso, en muchos casos, aún sin servicios.

Y entonces llegó el crac. Desde 2009 y con el cambio en la política gubernamental que trajo el nuevo Programa Nacional de Vivienda en 2014, las constructoras de casas pasaron un lapso de concursos mercantiles, caída en el volumen del negocio, pérdidas de valor y hasta la extinción de algunas de ellas, como Casas Geo, que tras superar un concurso mercantil entre 2014 y 2015, quebró en marzo de 2019.

El cambio en las políticas gubernamentales para hacer más sostenible el desarrollo inmobiliario se unió a la crisis económica y la reducción del presupuesto de las familias. Una reacción en cadena que llevó a la reconfiguración del sector.

La situación trastocó las prácticas y los modelos de negocio de la industria. Hoy, cuando México y el mundo enfrentan los signos de una nueva crisis económica, esta vez causada por los efectos de la pandemia, aún no está claro si las lecciones que aprendió el sector le permitirán resistir.

LOS PILARES DE LA CRISIS

Muchas de aquellas viviendas que saludaban a quienes entraban a la ciudad hoy, años después, siguen deshabitadas.

El problema surgió por “la orientación de la política de vivienda, al privilegiar un modelo basado en el otorgamiento de subsidios vinculados, en una gran proporción, a un financiamiento que era entregado de forma directa a los desarrolladores de vivienda”, afirma Melina Castro Urquiza, directora general de Desarrollo Urbano, Suelo y Vivienda de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, (Sedatu).



ALEJADAS. Las viviendas a las afueras tenían un problema: estaban desconectadas de centros de trabajo y de ocio.

A ello se unió la falta de regulación que permitía a las desarrolladoras de vivienda construir en zonas alejadas, carentes de servicios, de infraestructura básica y, en ocasiones –apunta la funcionaria–, en condiciones –riesgo.

Como resultado ahora hay un gran número de casas abandonadas. De los 43.9 millones de viviendas existentes en todo el país, 6.1 millones estaban deshabitadas, según las cifras del Censo Nacional de Población y Vivienda 2020 del INEGI. Es decir, poco menos del 14%.

El Instituto Nacional del Fondo de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) evalúa rehabilitar 650,000 viviendas que financió en todo el país y que estaban en esa condición, con miras a insertarlas en el mercado. Sin embargo, representa poco más de 10% de todas las viviendas abandonadas en México, según el INEGI.

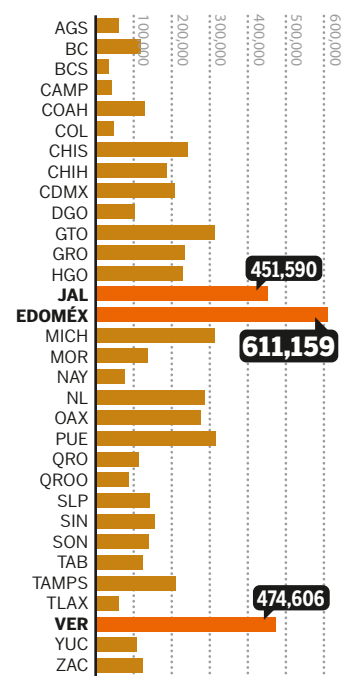
Amin Vera, director de Análisis Económico de Black WallStreet Capital, considera que además de la gran dependencia de las empresas de los apoyos gubernamentales reflejados en financiamiento a la compra, hubo otros dos factores que llevaron la industria a la crisis.

El primero de ellos, señala, fue una relación demasiado cercana con el gobierno, que configuró “un capitalismo de cuates”. Esto permitió casos como el de Casas Geo, que entre los años 2007 y 2017 evitó el pago de 3,251.20 millones de pesos en impuestos, de acuerdo con una base de datos del SAT publicada en 2019, tras un litigio emprendido por la organización Fundar, Centro de Análisis e Investigación.

El otro factor que motivó la crisis fue la falta de gobierno corporativo dentro de las empresas. Vera señala que cuando lo peor de la crisis estalló, incluso las compañías que tenían gobiernos corporativos sólidos y prácticas legales sufrieron las consecuencias.

Viviendas vacías

Muchas de las casas edificadas durante los años del auge de la vivienda siguen deshabitadas.



FUENTE: Censo Nacional de Población y vivienda 2020, INEGI.



En un año me ahorré  
**\$10,000 en gasolina.**

*#LleguéEnEcobici*

› Rosa Fernández ‹



12 ANIVERSARIO

[www.ecobici.cdmx.gob.mx](http://www.ecobici.cdmx.gob.mx)

 @ecobicidmx  @ecobici  @ecobici

Hasta el momento, tanto el mercado financiero como el desarrollo de vivienda muestran secuelas de aquellas crisis.

### SEÑALES DEL FIN DEL CICLO

Vera afirma que la industria está en una posición endeble, además de que en el entorno global hay señales que pueden interpretarse como el inicio de una nueva crisis financiera y luego una económica. “La Bolsa de Valores está llegando a máximos históricos; sin embargo, también vemos niveles récord de empresas deslistándose”, apunta.

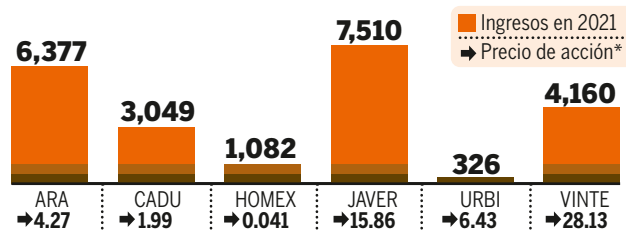
Esto, si bien no es determinante de una crisis económica, sí es un signo recurrente observado en periodos previos a crisis como la de 1994 o 2009. Sus estimaciones son que entre 2024 y 2025 se dé el fin del ciclo. Y las afectaciones podrían ser peores para las empresas que no tengan las reservas suficientes.

A esto se puede sumar la pérdida de la capacidad de pago de las familias con créditos hipotecarios, en caso de una recesión económica. De acuerdo con Eugene Towle, director general de la consultora de mercado Softec, sí existen riesgos económicos. Estos derivan de que los ingresos del sector público se vean rebasados, en combinación con el poco o nulo crecimiento económico del país.

Sin embargo, de acuerdo con el reporte ‘Situación inmobiliaria. Segundo semestre 2021’, elaborado por BBVA Research, la industria ha tocado fondo y es momento de la recuperación, pues presenta una recuperación de 26.1% en el monto de financiamiento y de 16.8% en

### Vivienderas en bolsa

En 2021, ARA, Javer y Vinte lideraron en ingresos. Urbi, el peor. Ingresos en millones de pesos



\*Cifras en pesos al cierre del mercado el 8 de abril de 2022.

FUENTE: Reportes trimestrales de las empresas en la BMV.

el número de créditos, en comparación con el primer semestre del año pasado.

Pese a los resultados, no hay tanto espacio para el optimismo. “Es necesario tomar con cautela estas tasas de crecimiento, ya que no son sostenibles a largo plazo porque contienen un efecto estadístico de una base menor y, además, el financiamiento en el segmento residencial pronto llegará a su máximo”, indica el reporte.

Aunque se espera que las bajas tasas de interés hipotecarias continúen incentivando la compra de vivienda nueva, se prevé que tanto las tasas como los precios de los insumos para la construcción sigan con una tendencia al alza.

### LAS LECCIONES APRENDIDAS

Eugene Towle asegura que la industria sí aprendió tras la crisis. “Las vivienderas grandes que sobreviven, ARA, Cadu, Javer..., lo que hicieron fue regresar a lo básico, a la generación de flujo, a hacer un producto que le sirviera a la gente”, afirma. Esto incluye una mayor dirección hacia el segmento medio y residencial, dado que el incremento del costo de los materiales reduce los márgenes de ganancias.

Desde la Sedatu, Castro Urquiza remarca un cambio de postura respecto a la industria. “Se dejó de concebir a la vivienda como una mercancía que genera crecimiento económico. Esta visión solo significa beneficios para unos cuantos. Dejar que la vivienda se desarrolle en función de la oferta y la demanda lleva a contar con un parque habitacional desordenado, alejado, de mala calidad y carente de servicios, generando costos tanto económicos, sociales y ambientales importantes”, dice la funcionaria.

Destaca también la entrega de apoyos directos a la adquisición a segmentos de población que no puede acceder a créditos de la banca comercial ni de los fondos de vivienda. “Esta estrategia representa un cambio profundo en la política de vivienda en la medida que busca atender, como se debe hacer, a la población que habita una vivienda en rezago”, señala.

#### PUEBLOS FANTASMAS.

Muchas de las viviendas construidas durante el boom permanecen hoy abandonadas.





**Te invita a participar en el**

## RECONOCIMIENTO



**EMPRESAS  
EXCEPCIONALES**

Prácticas con Dimensión Social

**Pueden participar empresas pequeñas,  
medianas y grandes que hayan realizado  
acciones sobresalientes para:**

- Fomentar el desarrollo y calidad de vida de los colaboradores
- Acelerar la digitalización
- Fortalecer a los proveedores
- Contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Impulsar programas de transparencia

**¡INSCRIBE A TU EMPRESA!**




**Del 18 de abril al 27 de mayo de 2022**

Más información en:


[vozelasempresas.org](http://vozelasempresas.org)

[empresasexcepcionales.org.mx](http://empresasexcepcionales.org.mx)





# EL NUEVO LABORATORIO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ



Las empresas, y no solo las fabricantes de autos, aprovechan la Fórmula E para catapultar su I+D, redefinir sus negocios y contribuir en el diseño de la siguiente industria automotriz.







**INNOVACIÓN.** Michelin desarrolló la Pilot Sport EV, la primera llanta enfocada en el segmento eléctrico.

inicios de la segunda temporada, informó que su equipo logró optimizar la durabilidad y el control térmico de la batería, así como la tracción en las cuatro ruedas de los I-PACE, a partir del análisis de datos recopilados en la primera temporada. “Podimos brindar a nuestros clientes un aumento de alcance real de 20 kilómetros a través de una actualización inalámbrica de software”, dice James Barclay, director del equipo Jaguar TCS Racing.

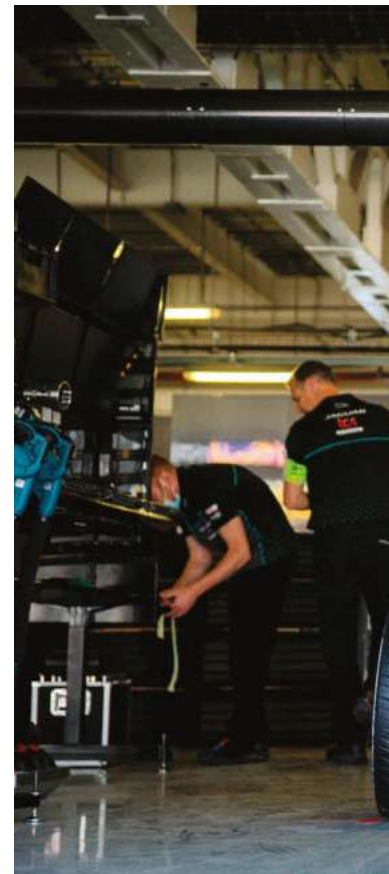
### EL PRIMER GRAN SALTO

La actualización de software del I-PACE también influyó en una mayor eficiencia en el frenado regenerativo, una tecnología ya implementada en el Gen2, la segunda generación de coches Fórmula E. Esta tecnología aprovecha parte de la energía de desaceleración para retroalimentar el vehículo.

“A menos que sea un auto híbrido, toda esa energía se vuelve calor, ruido, desgaste en los frenos, pero no se regenera. El ciclo en un auto eléctrico es más

20

km aumentó la autonomía del I-PACE, de Jaguar, gracias a los datos de la carrera.



circular: la energía sale de la batería, mueve las llantas y cuando frenas, gran parte de eso regresa a las llantas”, dice Sergio de la Vega, CEO de Citizens Resources, empresa estadounidense con más de 40 años de experiencia en mercados internacionales de energía.

En 2017, la compañía evolucionó hacia una centrada en energías limpias y soluciones de transición energética. A través de su filial LINK EV, prevé abrir una planta de ensamble de vehículos eléctricos, utilitarios y de pasajeros, en Puebla, en el segundo semestre de este año. “Para mí esa [el freno regenerativo] es una de las principales innovaciones derivadas de la competencia”, señala.

“El aumento en la capacidad de la batería también puso fin a las paradas en boxes, (...) un automóvil podía cumplir con el nuevo formato de 45 minutos más una vuelta a velocidades de carrera”, según información de Fórmula E. Antes, los pilotos necesitaban dos vehículos para poder terminar la carrera. A mitad de la competencia paraban para hacer el cambio, lo que la hacía “no tan entretenida”, recuerda Vicente Magaña, presidente y director general de ABB en México, firma que desde 2018 es el patrocinador oficial del certamen.

Es apenas una muestra de todo el potencial que existe en términos de innovación “Es el mejor laboratorio de ingeniería de alto rendimiento para los vehículos eléctricos y su ecosistema”, comparte Varun Kapur, vicepresidente y líder de Manufactura y Servicios Públicos en Reino Unido e Irlanda de Tata Consultancy Services (TCS). Desde noviembre, la firma especializada en tecnologías de la información y de consultoría y soluciones de negocios, es el principal patrocinador de la escudería Jaguar TCS Racing, de la Fórmula E.

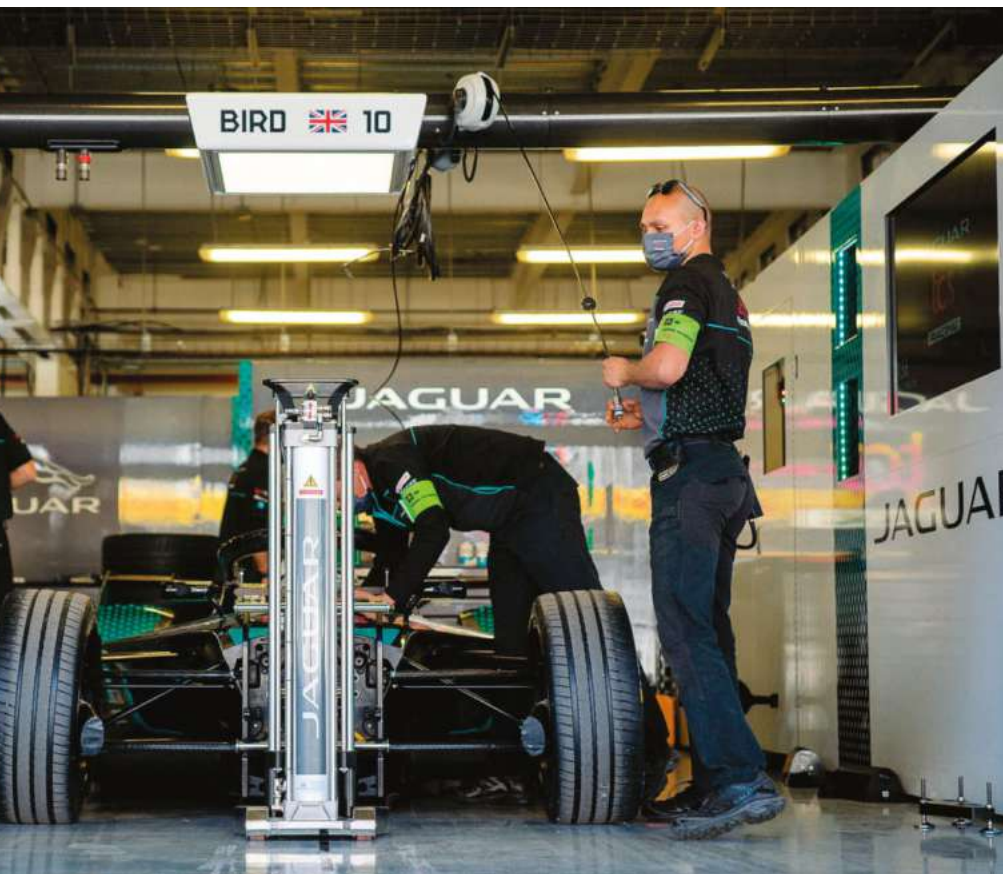
Kapur es el responsable de transformación digital 4.0 en grandes empresas en varias partes del mundo. No es casualidad que considere que los datos de la Fórmula E y los recabados en tiempo real durante las

“**LA FÓRMULA E ES UN BANCO DE PRUEBAS DEL MUNDO REAL PARA LOS FABRICANTES A MEDIDA QUE AVANZAN HACIA LA ELECTRIFICACIÓN.**”

James Barclay,  
director de Jaguar TCS Racing.







**MEJORAR CON DATOS.** Jaguar, la marca de autos de lujo, ha logrado mejorar su apuesta eléctrica gracias a los datos obtenidos durante las competencias.

carreras serán una pieza clave en el desarrollo de la electrificación. “Ofrecen la posibilidad de validar y verificar el rendimiento de los sistemas y subsistemas dentro de los vehículos en tiempo real, utilizando el poder de la nube, la analítica, el aprendizaje automático, la inteligencia artificial y otras técnicas digitales. El uso de datos nos da muchas ideas muy útiles sobre cómo podría ser el futuro de los autos eléctricos”, apunta.

Otras automotrices, como Porsche, BMW, Mercedes EQ (la plataforma de eléctricos de Mercedes-Benz), Nissan, la china NIO o la india Mahindra, tampoco quieren perderse este banco de pruebas y están detrás de la mayoría de las 11 escuderías que participan esta temporada.

### I+D MÁS ALLÁ DEL AUTO

Rebeka Hein, gerente de Negocio de Michelin en México, va más allá. Sostiene que este “gran laboratorio de pruebas” ha llevado a los proveedores a crear soluciones para la nueva industria de la movilidad. “Prácticamente todos hemos tenido que evolucionar y eso ha generado mucha tecnología e innovación, no solo en las baterías”. Para el fabricante de neumáticos, la innovación está muy relacionada con el reto que implica el peso adicional de las baterías sobre el auto y, por tanto, sobre las llantas.

La electromovilidad también ha llevado a los proveedores de tecnologías de carga a crear soluciones que respondan con el mismo

nivel de exigencia, dentro y fuera de las pistas. ABB es uno de ellos. La sinergia con la competición de monoplazas eléctricos ha sido crucial para que la firma suiza desarrolle y pruebe tecnologías como el Terra 360, una estación modular con una potencia máxima de 360 kW. Puede cargar hasta cuatro vehículos de forma simultánea y proporcionar hasta 100 km de autonomía en menos de tres minutos.

La italiana Enel, que ha estado presente desde la temporada inaugural y como socio oficial de los sistemas de carga inteligente desde 2018, a través de su filial de soluciones de e-mobility, Enel X; desarrolló los cargadores JuicePump 80 Race Edition. Pesa menos de 200 kg y provee hasta 80 kW en solo 75 minutos, una recarga completa según las regulaciones técnicas. “Permite a los monoplazas eléctricos completar la carrera con una sola carga de energía”, comenta Michele Cecchini, líder de eMotorsports de Enel X.

El otro gran esfuerzo por la descarbonización está en la logística. La alemana DHL es responsable de todos los traslados de los equipos que compiten y la programación de los viajes de la Fórmula E, incluyendo el equipo técnico, de acreditaciones y de transmisión. Desde su incursión como socio fundador ha trabajado por reducir la huella de carbono que representa el transporte de las 500 toneladas de carga que, en promedio, implica cada fecha del torneo electromotriz.

Para lograrlo, recolecta los datos generados durante los traslados y los comparte con los organizadores con el fin de analizar el impacto de las medidas implementadas. El

“**LA FÓRMULA E HA SIDO UN GRAN LABORATORIO DE PRUEBAS PARA TODO EL SECTOR AUTOMOTRIZ. LAS ARMADORAS Y LOS PROVEEDORES HEMOS TENIDO QUE EVOLUCIONAR Y ESO HA GENERADO MUCHA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.**”

Rebeka Hein, gerente de Producto de Michelin en México.

”



plan hacia 2030 es reducir 60% las emisiones absolutas de gases de efecto invernadero de alcance 1 y 2, asociadas a la energía utilizada en la sede central y los eventos del torneo electromotriz, y 27.5% las de alcance 3, todas las relacionadas con el transporte, los viajes de negocios o alimentos y bebidas.

Son objetivos basados en ciencia y que toman como punto de partida los datos de la temporada 5, en 2019, según Julia Pallé, directora de Sustentabilidad del campeonato, quien admite que la logística es el mayor contribuyente a la huella de carbono de la Fórmula E, en particular, por el transporte de carga, con hasta 72% de las emisiones.

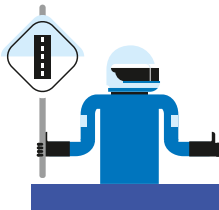
### LOS NUEVOS NEGOCIOS

Pero no todos los dueños de autos eléctricos tienen la capacidad económica para adquirir sus propios cargadores, y lo cierto es que casi la totalidad de los conductores, hoy por hoy, acude a la gasolinera para cargar combustible. Ahí es donde las tecnologías desarrolladas por ABB, y probadas en las pistas, toman relevancia.

La conexión entre el auto y el cargador permite saber la frecuencia con la que las personas conectan sus coches o cuánto recargan, información útil para los operadores de la estación que quieren tener el servicio disponible 24/7. "Aprovechamos la Fórmula E para comunicar protocolos que ayudarán en el campo", dice Magaña. Desde que ABB entró a la movilidad eléctrica en 2010, ha

903

kilos es el peso mínimo permitido para los autos Gen2. 107 kilos más que un auto Fórmula 1.



CARGADORES ABB. En 2020 abrió la primera estación de recarga 100% eléctrica de alta potencia en Reino Unido.

comercializado más de 400,000 cargadores en más de 85 mercados.

De la Vega, de Citizens Resources, no ve tan cercano que en México exista una red de servicios o una cadena de suministro para la *e-mobility* tan robusta: "Hoy no existe esa posibilidad. Habrá un proceso gradual de sustitución de importaciones por contenido nacional". Esa visión no desalienta el futuro de su negocio en México. "Mucho del ecosistema que ha venido a apoyar en este proyecto, desde inversionistas hasta cadena de suministro, lo conocí en las pistas de Fórmula E".

### ¿INNOVACIONES EN RIESGO?

Pero para que todas estas innovaciones lleguen al consumidor final, es necesario que existan condiciones para detonar la *e-mobility*. El despliegue en la infraestructura de recarga es una de ellas. "El problema no es la falta de interés por los vehículos eléctricos, sino la falta de infraestructura de recarga", comentó a *Expansión* Jorge Vallejo, presidente de Mitsubishi Motors en México, en mayo de 2021. La incertidumbre sobre la política energética para impulsar las estaciones de carga tampoco ayuda. "Ahora mismo no hay una alineación industria-gobierno para que esto empiece a masificarse", agregó.

Pero independientemente de la definición de la política eléctrica, las compañías, dice Magaña, deben evaluar el costo-beneficio de seguir innovando rumbo a un objetivo de largo plazo. En esa tarea cabe todo tipo de estrategias. "La colaboración con instituciones para mejorar las infraestructuras y dar a conocer los beneficios de la *e-mobility* son los elementos que los coches eléctricos necesitan para funcionar de manera óptima y liderar esta transformación", agrega Cecchini, de Enel X.

En India, por ejemplo, Tata Group, el conglomerado industrial dueño de TCS, trabaja para instalar 110,000 cargadores en todo el país, un movimiento que va en línea con la estrategia federal para tener un cargador disponible cada 25 kilómetros y crear así la primera red de recarga pública para eléctricos. La iniciativa, "sin duda, se podría replicar en México, pero primero necesitamos encontrar más socios que cumplan con las necesidades y quieran involucrarse en este proyecto", concluye.

“ SIEMPRE ESTAMOS DESARROLLANDO Y PROBANDO NUEVAS TECNOLOGÍAS. DE HECHO, ESA ES UNA DE LAS RAZONES DE ESTA ALIANZA CON LA FÓRMULA E. ”

Vicente Magaña, presidente y director general de ABB en México.





# ANUNCIAN TRES ESTRELLAS PARA EL ABIERTO DE TENIS DE LOS CABOS

El torneo se jugará en su nueva sede, Cabo Sports Complex (CSC), con puertas abiertas al público.

**T**odo lo mejor del deporte blanco llegará a Los Cabos, Baja California Sur. Esta será la sede del Abierto de Tenis Mifel, el cual contará con la asistencia de tres deportistas de élite que forman parte del top 10 mundial.

Se trata del ruso, Daniil Medvedev (#2), el canadiense, Félix Auger-Aliassime (#9) y el británico, Cameron Norrie (#10), actual campeón defensor. El torneo, perteneciente a la categoría ATP 250, se llevará a cabo del 1 al 6 de agosto de 2022.

Para completar lo que será el mejor cuadro de la historia del Abierto de Tenis Mifel, se suma el estadounidense John Isner (#27), quien ha sorprendido con su magnífica temporada en dobles.

El torneo, con 28 competidores en la modalidad de singles y 16 parejas en dobles, se jugará sobre una superficie dura y repartirá un premio de 873,000 dólares.

## Un evento con grandes expectativas

“Estamos fascinados de contar con estos magníficos participantes; es muy poco común, quizá hasta histórico, el tener tres de los 10 mejores jugadores del mundo en un torneo 250. Para el público, será un espectáculo ver jugar a alguien del nivel de Daniil Medvedev”, afirmó el director del certamen, José Antonio Fernández.

Medvedev, campeón del US Open 2021, dueño de 13 títulos ATP y finalista en el Abierto de Australia 2022, asistió al Abierto Mexicano de Tenis en Acapulco, en febrero, y quedó cautivado por el recibimiento del público. El ruso, quien se encuentra a tan sólo 10 puntos de recuperar la primera posición del ranking mundial, es uno de los máximos candidatos a la corona en el ATP 250 de Los Cabos.

Este año se celebrará la segunda edición del torneo en Cabo Sports Complex (CSC), un sitio de primer nivel, multifuncional para albergar eventos deportivos, de entretenimiento y culturales. A través de sus espacios abiertos, esta magnífica sede comulga con el entorno natural del bello destino turístico.



“Regresamos más fuertes que nunca. Después de dos años de ausencia, formalmente inauguramos nuestra nueva casa: Cabo Sports Complex”.

José Antonio Fernández, director del Abierto de Tenis Mifel.

“Regresamos más fuertes que nunca. Después de dos años de ausencia, formalmente inauguramos nuestra nueva casa: Cabo Sports Complex. Estoy convencido de que el público disfrutará mucho esta edición”, expresó Fernández.

Estrenado en 2021, CSC se ubica sobre un terreno de cinco hectáreas y cuenta con una explanada de 8,000 metros cuadrados. Tiene un estadio con capacidad para 3,500 aficionados, un grandstand

para 1,500 personas y tres canchas que se pueden adaptar para recibir a 400 espectadores.

De acuerdo con el actual comportamiento a la baja del Covid-19, el Abierto de Tenis Mifel 2022 será a puertas abiertas, con un aforo total. El Programa ATC Safety, creado por el comité organizador, la Asociación de Tenistas Profesionales (ATP) y autoridades locales, dictará los protocolos a seguir por jugadores y aficionados.

# EL TRABAJO NO ES COSA DE NIÑOS



**BÁRBARA ANDERSON**

Editora, columnista y speaker de negocios y finanzas. Activista de los derechos de personas con discapacidad; dirige yotambien.mx, un sitio de noticias sobre inclusión. @ba\_anderson

**C**uriosamente, el Día del Niño y el Día del Trabajo en México se separan por solo 24 horas. En México, 3.3 millones de niños y adolescentes trabajan, un triste dato que nos hace el segundo país de Latinoamérica con mayor índice de trabajo infantil, solo por debajo de Brasil. Más de la mitad de ellos no percibe ningún pago por sus tareas.

La pandemia ha jugado en contra. La deserción escolar que dejaron casi dos años de cierre de escuelas movió a miles de niños a trabajar. Según la 'Encuesta para la medición del impacto COVID-19 en la educación', del INEGI, 4.3% de los niños y adolescentes del país no fue inscrito en el ciclo 2021-22. Entre las razones están que el menor empezó a trabajar y que el ingreso adicional le resta atractivo a estar en las aulas.

El 2021 fue declarado "Año Internacional para Erradicar el Trabajo Infantil, Retos y Oportunidades". En un foro realizado al respecto, en noviembre, Thea Lee, subsecretaria adjunta de Asuntos Internacionales del Buró de Asuntos Laborales Internacionales del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, afirmó que, precisamente por la contingencia del covid-19 la tasa de trabajo infantil en México crecerá 5.5%, pasando de 3.1 millones en 2019, a 3.3 millones en 2022.

La institución que representa dio 180 millones de dólares al gobierno mexicano para apoyar la implementación de la reforma laboral y combatir el trabajo infantil. Parte del dinero fue para levantar la 'Encuesta Nacional de Trabajo Infantil' (ENTI), del INEGI, en 2019.

En el mismo foro, Alejandro Encinas Nájera, titular de la Unidad de Política Laboral y Relaciones Institucionales de la Secretaría del Trabajo, agregó que el Poder Legislativo hizo reformas para elevar la edad mínima para trabajar y prohibió los trabajos para menores de 18 años...

Pues nada más lejos de la realidad que tenemos este 2022. La Ley Federal del Trabajo (LFT) prohíbe el trabajo de menores de 15 años y permite el trabajo

de los adolescentes de 15 a 17 años que hayan terminado su educación básica obligatoria y prohibía el trabajo de los menores de 18 años en actividades que pongan en riesgo su desarrollo y su salud tanto física como mental.

Usé el modo pasado porque el 6 de abril de 2022, la Secretaría del Trabajo publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el decreto que reforma el artículo 176 de la LFT donde anuncia que ahora sí, los adolescentes de entre 15 y 17 años podrán laborar en actividades agrícolas y otras más que habían sido prohibidas por considerarlas peligrosas para su edad.

Eso sí, Luisa María Alcalde Luján, a cargo de esta Secretaría, se comprometió a crear una regulación que priorice los derechos de las y los adolescentes.

Este ajuste preocupa porque no solo va en contra de erradicar el empleo a menores de edad, sino que desincentiva la movilidad social a través del estudio. Esos jóvenes deberían estar en las aulas, no teniendo luz verde para trabajar en lo que sea. El gobierno no está buscando erradicar el trabajo infantil, sino que 'blanquea' una situación que no cambiará.

Hasta 2019, 1.2 millones de adolescentes que trabajaban lo hacían en tareas peligrosas, como construcción, minería, agro, bares y cantinas. ¿Qué traerá esta reforma? Solo limpiar las cifras de 'trabajo peligroso' y mejorar las estadísticas. En la agricultura, por ejemplo, está 31.6% de la fuerza de trabajo infantil y adolescente; pero eso solo es en una tabla de Excel: no hay fondos necesarios para controlar que en todo el país se cumplan las nuevas reglas laborales.

Además hay otro tema en danza -tampoco menor-: el capítulo laboral del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) prohíbe la importación de productos que tengan mano de obra de la infancia o adolescencia. Esta reforma, sin duda, viola esa parte del acuerdo.





prime video



# LA OCTAVA CLÁUSULA

ABRIL 29

Solo \$99/mes. Incluye: video, música y envíos GRATIS

Aplican restricciones. Conoce más en [amazon.com.mx/amazonprime](https://amazon.com.mx/amazonprime)



Hay muchas maneras de pensar como **hombre**.



THINK LIKE A NEW MAN

# LIFE AND STYLE

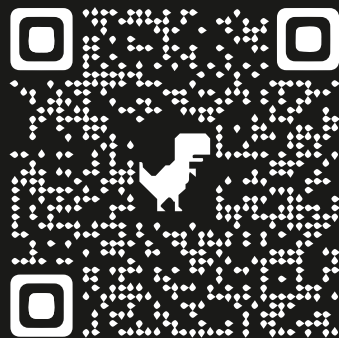
ESPECIAL DIGITAL

## ERICK ELIAS

EL ACTOR Y ACTUAL EMBAJADOR DE RALPH LAUREN FRAGRANCES VIVE UNO DE SUS MEJORES MOMENTOS PROFESIONALES. EN UNA ENTREVISTA EXCLUSIVA CON LIFE AND STYLE HABLA DE UNA NUEVA SERIE FILMADA EN ESPAÑA, SU VIDA EN MIAMI Y SU ENTORNO FAMILIAR.

EXPANSION

Descúbre las en  
► **Life and Style**  
#ThinkLikeANewMan





THINK LIKE A NEW MAN

# LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx



## ¡TODO PARA ELLAS!

ALGUNOS OBSEQUIOS PERDURAN COMO SI FUERAN UN TESORO ETERNO. ESTAS FIRMAS HAN LOGRADO CREAR PIEZAS QUE, MÁS ALLÁ DEL TIEMPO, SON UN HOMENAJE A LAS MUJERES.

Texto: Enrique Torres Meixueiro

Entre creaciones olfativas que desafían el universo artístico, complementos que emulan joyas y dispositivos que miran a un presente digital, estas propuestas no solo las celebran, también las hacen dejar una huella que les permite trascender con luz propia.



## COMO UNA OBRA DE ARTE

Con la colección L'Art et la Matière, la casa Guerlain posiciona la alta perfumería en la cúspide de la sublimación artística.

Si la imagen de nuestra madre suele ser una fuente recurrente de inspiración en nuestra vida, para Guerlain, la firma de cosmética fundada en París en 1828, la madre naturaleza es el origen de una infinita variedad de ingredientes que nutre de creatividad a una serie de productos que han cimentado una auténtica cultura de la belleza.

Naturaleza y arte se unen en la colección L'Art et la Matière, 18 fragancias que tienen su origen en las materias primas más preciadas del mundo de la perfumería y que dan lugar a experiencias olfativas frescas, vibrantes, cautivadoras y apasionantes. Desde sus laboratorios hasta sus exclusivos puntos de venta alrededor del mundo, el saber hacer de la *haute parfumerie* de Guerlain revela un nuevo horizonte de crea-

ciones con nombres como Rose Chérie, Néroli Outrenoir o, su más reciente adición, Musc Outreblanc.

Con una nota floral, derivada de los extractos de azahar, rosa búlgara y *ambrette*, un aterciopelado toque de almizcle y la sensación de la mantequilla de iris, abrazada por el ámbar blanco y el sándalo, Musc Outreblanc es una impecable fórmula presentada en 2022 por Guerlain; una verdadera escultura olfativa. Para coronar esta pieza, han invitado a la artista Anne Lopez para producir una placa exclusiva que refleje la estela de esta alquimia. ¿El resultado? Un exquisito bajorrelieve en estuco, limitado a 500 piezas, que recrea una flor realzada en lámina de oro, el toque final a esta obra maestra.

Una estela de notas aromáticas exclusivas, extraídas de los ingredientes más preciados entre los perfumes y encapsulada en verdaderas piezas de arte olfativo, es la apuesta de Guerlain a través de L'Art et la Matière.



# SIEMPRE ACTIVA Y CONECTADA

Para dar el paso definitivo al universo *fitness*, estos dispositivos de Apple son la decisión es correcta.

“Oye, Siri, ¿qué puedo regalarle a mi mamá?”. O bien, preguntémosle a ella y exploremos el vasto mundo del *fitness* de la mano de Apple. El titán tecnológico de California ha lanzado tres nuevas generaciones de dispositivos perfilados para llevar a nuevas alturas la experiencia de ejercitarse.

La tercera generación de AirPods llega con un sistema de calidad de voz Full HD, audio espacial, un diseño más discreto y una malla acústica que ayuda a reducir el ruido producido por el viento, lo cual los hace ideales para las actividades fuera del hogar y les suma una gran resistencia al sudor y al agua si la actividad se torna extrema.

Para quienes prefieren dispositivos de uso doméstico, la nueva iPad Air estrena una cámara frontal de 12 MP con en-

cuadre centrado ultra gran angular que detecta si alguien más entra en escena ajustando automáticamente el encuadre. Durante una llamada de Facetime, con la función SharePlay, se puede compartir cualquier momento y estar en sintonía para participar, por ejemplo, en una actividad física grupal.

Apple Watch Series 7 suma puntos a su corta y exitosa historia y se vuelve una gran herramienta de bienestar al incluir un sensor eléctrico de frecuencia cardiaca, la aplicación ECG que mide los niveles de oxigenación en la sangre o la app Atención Plena, que da seguimiento a la frecuencia respiratoria, sin olvidar que el servicio Apple Fitness+, ya disponible en México, cuenta con entrenamientos y meditaciones guiadas que van de la mano -literalmente- con ella y su Apple Watch.



Apple no solo es sinónimo de revolución, también de un estilo de vida que llega a sacudir -literalmente- nuestra vida *fitness* con dispositivos que apelan al bienestar sin sacrificar la comodidad.



## NUESTRO LEGADO

Dispuesta a ser heredada de madre a hija, el modelo Capucine, de Louis Vuitton, significa algo más que una bolsa de lujo.

**V**olvamos a mediados del siglo XIX, situémonos en el cuadrante parisino que se forma entre la Place Vendôme, la Rue de Saint Honoré y el Palacio de las Tullerías. Precisamente en el número cuatro de la Rue Neuve-des-Capucines, se localizaba el epicentro del lujo hecho a mano de aquella época, la primera tienda de Louis Vuitton, el artífice del arte del viajar.

Seguramente, en su interior se comenzaba a forjar el vínculo entre el objeto y el valor de heredarlo de madres a hijas, sin duda, como

lo supone la bolsa Capucine, un homenaje al legado histórico en diseño de Louis Vuitton, con una fuerte impronta de femineidad, sofisticación y atemporalidad... Una compañera para toda la vida.

El modelo es elaborado en piel Taurillon con detalles metálicos que rememoran la primera vocación de la firma. Las cabezas de los clavos de latón y los ribeteados en los aros del asa reviven el equipaje creado por George Vuitton, hijo del fundador, quien nació en la Rue Neuve-des-Capucines. Para rematar esta obra de

alta marroquinería, la flor de monograma de la tapa y las iniciales LV, ambas en metal, son engastadas como verdaderas piezas de joyería en una fusión de oficios que solo Louis Vuitton es capaz de ejecutar.

Para este año, la colección cápsula Ramadán pone su sello al modelo Capucine, siendo el color esmeralda, el tinte de la prosperidad, el amor y la paz, el tono elegido. Es así que la aterciopelada piel de pitón en esa tonalidad se funde con la granulada piel de Taurillon en una ejecución que desafía el tiempo.

Para esta temporada, el modelo Capucine, de Louis Vuitton, redefine el término de un accesorio con legado y se renueva con acentos del tono que es sinónimo de amor, paz y prosperidad.



# SUCEDIÓ EN LA GRAN MANZANA

Esta cita tiene como anfitrión a Tiffany & Co. y su colección Tiffany HardWear revisitada por un espíritu de rebeldía.



En la historia de Tiffany & Co. y sus colecciones hay un hilo conductor: Nueva York. Es así que los aires de osadía que caracterizan esta gran metrópoli se mantienen latentes en una colección con carácter desafiante: Tiffany HardWear.

A 10 años del éxito que supuso *Breakfast at Tiffany's* (1961), un brazalete de marcadas siluetas industriales llegaba al archivo de la casa Tiffany & Co. Eran los inicios de la década de los 70, aún no impactaban en la mirada pública las novedosas colecciones de Elsa Peretti inspiradas en los preciosos objetos de colección que su madre atesoraba en el palacio romano donde creció; se trataba de una era que iniciaba con una latente rebeldía manifiesta en las calles neoyorquinas.

Pasarían más de cuatro décadas, para que en el año 2017 se desempolvara aquel objeto y sirviera de inspiración para lanzar la colección Tiffany HardWear, una apuesta que tomaría como centro de su diseño los eslabones del brazalete, un sinónimo de poder y van-

guardia. Una propuesta con carácter, sin duda, que atrajo una nueva clientela a la firma y acuñó un nombre icónico en las colecciones de Tiffany & Co., pero que vendría a reafirmar su posicionamiento con un relanzamiento para este año.

Teniendo como embajadora a la cantante Rosé, del grupo BlackPink, y fotografiada por Mario Sorrenti, la campaña de Tiffany HardWear revela una estética cruda y minimalista, en la que se contraponen los destellos de eslabones, algunos cuajados caprichosamente en diamantes, que enfatizan una poderosa inspiración centrada en la sofisticación del espíritu femenino en su estado más feroz. Entre collares, pulseras y pendientes, la historia de Tiffany & Co. sigue inscribiéndose con letras de oro y acentuándose con diamantes osados.



## ¡DESEO CUMPLIDO!

Desde Barcelona, la nueva línea Stabilizing, de Natura Bissé, ofrece esa anhelada respuesta experta a los cutis grasos.

Desde 1979, el compromiso de Natura Bissé, la marca insignia de la cosmética española, sigue siendo el mismo: formular en cada producto una experiencia exclusiva respaldada por un alto grado de innovación e investigación. Partiendo de esta premisa, obsequiar los tres productos que integran la nueva línea Stabilizing para consentir a ese rostro de nobleza que nos cuida desde pequeños –y que puede presentar una tendencia grasa– es una auténtica expresión de cuidado.

La jornada puede comenzar con la Stabilizing Resurfacing Essence, una loción de uso diario que con un 20% de ácidos exfoliantes renueva respetuosamente la apariencia de la piel, regulando el exceso de brillos y grasa y difuminando los poros. También contribuye a desobstruirlos y participa activamente en el

equilibrio de la flora cutánea y el combate contra la deshidratación.

Por su parte, el Stabilizing Anti-Aging Concentrate es el suero estrella de la línea, un poderoso concentrado que, además de actuar contra las alteraciones sebóricas, también ayuda a reducir la apariencia de los signos de la edad, gracias al extracto de hinojo marino en su formulación.

Finalmente, la Stabilizing Cleansing Mask es un limpiador de amplio espectro que purifica, exfolia, controla el exceso de grasa, limpia los poros, renueva la piel y previene la proliferación de bacterias, gracias a la acción del ácido salicílico, la harina de maíz y arcilla de caolín y los extractos botánicos, manteniendo el cutis hidratado, más uniforme y con la frescura que solo ellas merecen a pesar del paso de los años.

Lograr un rostro libre de grasa es posible con el trío de productos que integra la innovadora línea Stabilizing, de Natura Bissé, un paso efectivo en la cosmética que ellas agradecerán.



# ACCIONES QUE ILUMINAN

Inspirar a través del ingenio de la precisión del Chronomat Automatic 36 es la misión de Breitling para la mujer de hoy.

Pronunciar el suave nombre de Breitling supone invocar la historia de una firma relojera suiza abocada a la sutileza y a la atención a los detalles. Esta es una cualidad imprescindible cuando se requiere medir el tiempo con gran precisión en un universo dominado por las mujeres.

La cercanía de la compañía -fundada en 1884 en Saint-Imier- con el segmento femenino data de los años 40 cuando fue presentado el delicado modelo TransOcean. En los albores de los 90, el Lady J se convirtió en un emblema de la

audacia, y 20 años después, el modelo Galactic representó el lujo en su estado más puro con una sofisticación técnica impecable. Actualmente, entre los modelos Navitimer Automatic 35 y 38, o el Superocean Automatic 36, se revela el nuevo Chronomat Automatic 36.

Creado para las mujeres que redefinen la palabra "fortaleza" y que no olvidan iluminar e inspirar a otras personas, el Chronomat Automatic 36, de Breitling, se moldea en elegante acero inoxidable, mismo material que da cuerpo al em-

blemático brazalete Rouleaux propio de esta colección. Con una gran variedad de tonalidades para el lacado en la esfera, las posibilidades son por demás atractivas. Sin embargo, la misión de esta propuesta sigue siendo clara al definir el perfil de quien lo porta: una mujer con propósito, acción y estilo que domina con maestría lo que hace. ¿La prueba? El Spotlight Squad conformado por las actrices Charlize Theron, Yao Chen y la bailarina Misty Copeland, la encarnación de este espíritu que ilumina a través del más noble ejemplo.

Breitling lleva el modelo Chronomat Automatic 36 al segmento de objetos con un sentido emocional y rinde homenaje a las mujeres que, a través de la nobleza de sus actos, son sinónimo de fortaleza y ejemplo.



EQB

# UNA NUEVA DIMENSIÓN.

Un vehículo para lograr  
todo lo que imagines.



MERCEDES-EQ

Navegación intuitiva y conectividad inteligente para mantener todo bajo control.

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







PATEK PHILIPPE  
GENEVE

INICIE SU PROPIA TRADICIÓN



UN RELOJ PATEK PHILIPPE NUNCA SERÁ EXCLUSIVAMENTE SUYO.  
USTED SÓLO TIENE EL PLACER DE CUIDARLO PARA LA SIGUIENTE GENERACIÓN.

CRONÓGRAFO CON CALENDARIO ANUAL REF. 5905R

BERGER

Av. Presidente Masaryk 458, Polanco  
+ 52 (55) 9138 0500 , 9138 2770  
berger.com.mx | concierge@berger.com.mx