

BANCARROTA ¿CUÁNTAS EMPRESAS MEXICANAS PERDERÁN LA BATALLA?

EXCLUSIVA

**¿CÓMO SERÁ
L'ORÉAL EN
2030?**

Jean-Paul
Agon, CEO
Global del
gigante
francés,
comparte
su visión

Forbes

MÉXICO

AGOSTO / SEPTIEMBRE • 2020

EL HOMBRE DE LOS OCHO MIL CAMIONES

GRUPO TRAXIÓN

EL JUGADOR MÁS GRANDE DE
TRANSPORTE Y LOGÍSTICA EN
MÉXICO, LISTO PARA RODAR
EN LA NUEVA NORMALIDAD. SU
PRESIDENTE, ABY LIJTSZAIN,
NOS CUENTA CÓMO.

PARQUES

INDUSTRIALES

SIGNOS DE
REACTIVACIÓN
ECONÓMICA

TEQUILA Y T-MEC

¿EL MEJOR COCTEL?



Mercedes *me*

A veces, puedes tenerlo todo.

Nueva GLS mild-hybrid 2020. Como ninguna otra, reúne todo el espacio y la versatilidad que necesi redefiniendo los estándares de lujo, confort y seguridad que solo Mercedes puede brindar. **Mercedes**

Mercedes-Benz

The best or nothing.



ta tu familia gracias a su diseño completamente renovado,
-Benz SUVs. All kinds of strength.



contenido



UN "HOMBRE CAMIÓN" DIFERENTE

El éxito de Traxión, la empresa de transporte creada por Aby Lijtszain, puede medirse por su número de unidades, que ha crecido 27 veces desde 2011, o por sus ingresos, que se han multiplicado ocho veces desde 2014.

Sin embargo, lo que distingue a esta firma es su vocación por la innovación, que le permitirá salir bien librada de la contingencia.

EN PORTADA
Página 84

FOTOGRAFIADO POR FERNANDO LUNA
EL 23 DE JULIO DE 2020,
EN LA CIUDAD DE MÉXICO

FRONTAL

8 • ¿CUÁNTO INVIERTE EL MUNDO EN SALUD?

La pandemia ha retado a los sistemas de salud de cada país, sin distinción alguna. Los gobiernos analizan hoy qué deben hacer para fortalecerlos. En este terreno, el capital invertido en ellos para su operación juega un rol de suma importancia.

18 • MIRADOR GLOBAL: BIMBO

Daniel Servitje, un CEO con suficiente poder, una rentabilidad competitiva en el mundo, una empresa sólida ante la pandemia... y una duda futura por los cambios en etiquetados.

SOLUCIONES

28 • LIQUIDEZ, EL INDICADOR CLAVE EN LA PANDEMIA

Las noticias de empresas grandes en apuros obligan a todos los negocios a revisar su flujo de efectivo. Antes de llegar a una crisis de solvencia que pueda ser estructural, lo ideal es realizar un análisis de gastos y de operación.

REPORTAJES

34 • EN MEDIO DE LA REVOLUCIÓN EDUCATIVA

David Garza se convirtió, justo en medio de la pandemia, en el nuevo presidente del Tecnológico de Monterrey, por lo que hoy su mirada está puesta en entender los cambios que traerá esta situación en la forma en que se aprenderá en las universidades.

40 • SUSTENTABILIDAD, PREDICAR CON EL EJEMPLO

La crisis sanitaria que vive el mundo no espanta a Jean-Paul Agon, CEO global del gigante francés de productos de cuidado personal L'Oréal, quien, en medio de esta situación, fortaleció la estrategia de sustentabilidad de la compañía de cara al año 2030.



ESPECIAL

52 • SECTOR INDUSTRIAL, EL SALVAVIDAS DE LAS FIBRAS

El sector inmobiliario se ha visto impactado por el nuevo coronavirus, afectando los activos turísticos, comerciales y de oficinas. Sin embargo, los inmuebles industriales le hacen un guiño a estos instrumentos de inversión.

92 • NUEVAS REGLAS DEL JUEGO: ¿MENOS FICHAJES "BOMBA"?

En la última década, al menos unos 3,000 millones de pesos han sido parte de condonación o evasión de impuestos entre clubes, directivos, jugadores e incluso entrenadores que participan en el fútbol mexicano. El fisco tiene en la mira los fichajes en el balompié nacional.

LIFE

122 • EVOLUCIÓN SOSTENIBLE

Las casas de moda impulsan iniciativas que contribuyen a crear un mundo mejor. Su labor en esta dirección redefine las pautas de estilo en el planeta.

directorio

DIRECTOR EDITORIAL MÉXICO
ALEJANDRO ÁNGELES
aangeles@forbes.com.mx

EDITOR EN JEFE FORBES
MÉXICO
ROBERTO AGUILAR
raguilar@forbes.com.mx

EDITOR ADJUNTO
JOSÉ ROBERTO ARTEAGA
rarteaga@forbes.com.mx

FORBES LIFE
ALBERTO ROMERO
aromero@forbes.com.mx

EDITORA DE
REPORTES ESPECIALES
VIRIDIANA MENDOZA
vmendoza@forbes.com.mx

REPORTERO
ALEJANDRO MEDINA
amedina@forbes.com.mx

TRADUCTOR
SEBASTIÁN RINCÓN

CORRECTOR DE ESTILO
LUIS ERNESTO GONZÁLEZ

DIRECTORA DE ARTE
CYNTHIA MONTERROSA

JEFE DE DISEÑO
RODRIGO RUIZ

JEFA DE DISEÑO
ALEJANDRA E. SAAVEDRA

EDITOR DE FOTOGRAFÍA
FERNANDO LUNA ARCE

COEDITORA DE FOTOGRAFÍA
ANGÉLICA ESCOBAR

DIRECTORA DE PRODUCCIÓN
LAURA VEGA

DIRECTORA DE CIRCULACIÓN
ERÉNDIRA SÁNCHEZ

COLABORADORES

CÉSAR MARTÍNEZ, JULIO MILLÁN, JOEL VIRGEN, MATEO FERNÁNDEZ, SALVADOR MEJÍA, AMRITA BAHRI, IVAN PÉREZ, RAÚL CURIEL

COLABORADORES LIFE

SHEILA RAMÍREZ, ÁNGEL GARCÍA, JESÚS SANTOYO, FERNANDA CORTINA

VP COMERCIAL
MANUEL MIER
mmier@forbes.com.mx

DIRECTORA COMERCIAL PRINT
DIANA DE RAMERY
dramery@forbes.com.mx

DIRECTORA COMERCIAL EVENTOS
ELISA CADENAS
ecadenas@forbes.com.mx

GERENTES COMERCIALES

GWENDOLYNE MORALES, PAOLA FERNÁNDEZ, ÁNGELES WONG (MTY), JENIFFER DE LLANO (CANCÚN), OLIVIA LÓPEZ; GERENTE DE PROYECTOS ESPECIALES: **GUSTAVO CONTRERAS;** VENTAS DEL SECTOR GOBIERNO: **SUSANA MARTÍNEZ;** CONTENT MARKETING MANAGER: **JOSÉ ALFREDO BETO;** PRODUCTOR DE CONTENIDOS: **RICARDO PINEDA;** SENIOR VP VENTAS INTERNACIONALES: **DALIA SÁNCHEZ (MIAMI);** DISEÑO COMERCIAL: **ANA CECILIA PÉREZ**

DIRECTOR DE PRODUCCIÓN DE EVENTOS & DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS: **ALEJANDRO RODRÍGUEZ;** GERENTES DE EVENTOS: **CLAUDIA MARTÍNEZ, JAHAIRA MORALES**

DIRECTORA DE MARKETING
& RELACIONES PÚBLICAS
MARÍA ESCRIVÁ DE BALAGUER

DIRECTORA DE OPERACIONES
TERESA PARRALES

DIRECTOR DE FINANZAS
SEBASTIÁN CASTRO

DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN
MARY CARMEN VELÁZQUEZ

PRESIDENTE PARA
AMÉRICA LATINA
MARIANO MENÉNDEZ

PRESIDENTE PARA MÉXICO
Y CENTROAMÉRICA
MARCO LANDUCCI LERDO DE TEJADA

Forbes México, Año 8, No. 93, agosto-septiembre 2020, es una publicación mensual editada y publicada por Media Business Generators, S.A. de C.V. Boulevard Manuel Ávila Camacho 126, piso 8, Col. Lomas de Chapultepec, Alcaldía Miguel Hidalgo, CP 11000, Tel. 5520 0044, por contrato y bajo licencia de Forbes Media LLC. Editor responsable:

Alejandro Angeles, aangeles@forbes.com.mx Con número de reserva de derechos al uso exclusivo emitido por el Indautor, 04-2012-11210382400-102; número de certificado de licitud de título y de contenido, No. 15772. Media Business Generators no se hace responsable por los contenidos de la publicidad expresada por sus anunciantes, si bien llegado el caso investigará la seriedad de los mismos. Las opiniones expresadas por los autores no representan, en ningún caso, la postura del editor y la editorial. Prohibida su reproducción parcial o total. Impresa en Compañía Impresora Infagon WEB S.A de C.V. Alcaicería #8 Col. Zona Norte Central de abastos Del. Iztapalapa. C.P. 09040

FORBES MÉXICO EDITION es una publicación de Media Business Generators, SA de CV, en virtud de un acuerdo de licencia con Forbes Media LLC, 60 Fifth Avenue, New York, New York 10011.

FORBES es una marca comercial utilizada bajo licencia de FORBES LLC.

© 2012 Media Business Generators, SA de CV.

© 2012 FORBES, todos los materiales publicados en la edición de Forbes Estados Unidos. Todos los Derechos Reservados.



¡EMPRESAS AYUDANDO A EMPRESAS!

HACE UNAS SEMANAS, TUVE OPORTUNIDAD DE MODERAR UN PANEL VIRTUAL DONDE PARTICIPÓ ENOCH CASTELLANOS,

presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), y una de las frases que más recuerdo del encuentro, en el cual estaban representantes de diversas ramas industriales, fue la de “empresas ayudando empresas”.

Ésta refleja una de las opciones que los propios empresarios buscan para aliviar los complicados efectos de la crisis económica y la falta de apoyos reales de parte del Gobierno Federal para ayudar (mas no rescatar) a las firmas a fin de transitar por el complicado escenario que viene y que no termina, como dice el presidente, con el freno de la pérdida de afiliaciones al IMSS (uno de los datos que se utilizan en México para medir el empleo formal), sino todo lo contrario, porque ahora se tendría, en el mejor de los casos, que fomentar la recuperación económica nacional ante la estrepitosa caída esperada para 2020.

La recuperación tardará años. Ya se perfila, incluso, lo que será un sexenio perdido en materia económica, que dejará en palabrería y demagogia de la campaña electoral del presidente Andrés Manuel López Obrador su promesa de crecer, durante su mandato, a un promedio de 4%.

Siendo estrictos, que el sector empresarial sea solidario entre sí no es novedad, pero, bajo el paradigma actual, tal actitud cobra mayor relevancia. Estas ideas son parte de la apuesta de la empresa de transporte y logística Grupo Traxión, que, en su estrategia para aprovechar la “nueva normalidad”, desarrolló una plataforma colaborativa para sumar a transportistas independientes en una oferta de traslado de diversas mercancías y productos, actividad que no se detuvo con la pandemia y que seguirá acelerándose conforme regrese la normalidad previa a ésta.

A la vez, el grupo, que fortaleció sus operaciones y finanzas, buscará consolidar su

presencia en el mercado nacional y prepararse para el eventual repunte de la actividad económica, en su conjunto, que traería consigo la entrada en vigor del T-MEC, pero cuyos efectos no serían tan inmediatos como espera el gobierno.

Estos aires de optimismo comenzaron a sentirse en el segmento de parques industriales que, por la naturaleza de sus contratos con los clientes, serían relativamente inmunes al freno obligado de la mayoría de las actividades económicas y, además, apuestan a la inminente recomposición de las cadenas productivas globales para que las empresas busquen mayor cercanía con el mercado estadounidense, que podría recuperar rápidamente su vigor gracias a los planes de apoyo que aplicó su gobierno pensando, primero, en amortiguar la caída y, luego, en alentar una recuperación vigorosa que realmente sea en forma de “V”, todo lo contrario de lo que se espera en México, y que sigue orillando a las firmas con presencia en el país a diseñar sus propios planes con un gobierno que, en los hechos, sólo es un espectador más que, en su momento y por los intereses políticos y electorales, reclamaría logros que no le pertenecen y, en caso de que no fueran exitosas las medidas, entonces repartiría culpas, antes de reconocer los costos de una burda inacción ideológica.

Sólo las empresas que ayuden a otras empresas podrán salir adelante en la presente crisis económica. **F**



ROBERTO AGUILAR

DIRECTOR EDITORIAL PRINT, FORBES MÉXICO

raguil@forbes.com.mx

Directorio web

BREAKING NEWS

ALFONSO MORALES, ERICK ZÚÑIGA, ISRAEL LÓPEZ

REPORTEROS

ARTURO SOLÍS, FERNANDA NAVARRO, LUIS LOZANO, ARTURO ORDAZ, SHEILA SÁNCHEZ

EDITOR DE RED FORBES

MAURICIO HERNÁNDEZ

SOCIAL MEDIA

MIGUEL BÁEZ, SEBASTIÁN RINCÓN, DIANA GÓMEZ, FERNANDA CORTINA

EDITOR DE VIDEO

ARTURO LUNA

COEDITOR DE VIDEO

RAÚL MARTÍNEZ

FORBES LIFE

EDITOR

ALBERTO ROMERO

aromero@forbes.com.mx

EDITOR WEB

JESÚS SANTOYO

REDACTORES

SHEILA RAMÍREZ, ÁNGEL GARCÍA, MANUEL RAMÍREZ

COORDINADOR COMERCIAL DIGITAL

ERIKA GÓMEZ

egomez@forbes.com.mx

CONTENT MARKETING

JOSÉ ALFREDO BETO

abeto@forbes.com.mx

PRODUCTORES DE CONTENIDOS

RICARDO PINEDA, JESSICA MARTÍNEZ

GERENTES COMERCIALES DIGITALES

BÁRBARA GALINDO, ESTEFANY HERNÁNDEZ, VERÓNICA MEZA

HEAD DE TRÁFICO Y PROGRAMÁTICA

IVÁN ROMERO

VENTAS PROGRAMÁTICAS

DIANA RICO

DISEÑADORA COMERCIAL DIGITAL

TANIA DE LA MORA

Forbes

LATAM

CONECTA

REAL ESTATE

03 DE AGOSTO
2020

A TRAVÉS DE
 FORBES MÉXICO

EN ASOCIACIÓN CON:

Global Businesses Inc[®]

ONE THOUSAND MUSEUM
RESIDENCES BY ZAHA HADID ARCHITECTS

VILLA VALENCIA
CORAL GABLES

NATIIVO[™] / MIAMI

CREATIVE HQ

ASTON MARTIN

RESIDENCES
300 BISCAYNE BOULEVARD WAY
MIAMI

PALAZZO DELLA LUNA

COBRA[®]
DEVELOPMENT FUND | MX

frontal

128 MILLONES

DE LITROS DE TEQUILA HA EXPORTADO MÉXICO DE ENERO A JUNIO DE 2020

87.5%

SE EXPORTA A ESTADOS UNIDOS, PRINCIPAL IMPORTADOR, CON 112,002,282 LITROS

12.5%

ALEMANIA, ESPAÑA, FRANCIA, CANADÁ Y AUSTRALIA SON LOS OTROS GRANDES RECEPTORES DE LA BEBIDA MEXICANA



¿CUÁNTO INVIERTE EL MUNDO EN SALUD?



La pandemia que enfrenta la humanidad ha retado a los sistemas de salud de todos los países, sin distinción alguna, los cuales hoy analizan lo que deben hacer para fortalecerse. Dentro de este terreno, los recursos destinados para su operación juegan un rol de suma importancia.

POR ALEJANDRO MEDINA

Como nunca antes en la historia reciente de la humanidad, los sistemas de salud de prácticamente todos los países del mundo son demandados por sus ciudadanos. Y es que la pandemia derivada del nuevo coronavirus SARS-Cov-2, que ha quitado la vida a más de 550,000 personas en el mundo, se ha convertido, en lo que va de este 2020, en uno de los mayores retos que enfrenta el planeta entero.

Hoy, la mayoría de los países se preguntan qué deben hacer para fortalecer sus sistemas de salud, incluso más allá de la pandemia, siendo el tema del capital para su operación uno de los más relevantes dentro de este rubro.

Así lo señala, por ejemplo, la Organización Panamericana de la Salud (OPS), y advierte que aquellos países que mayores mejoras han tenido de cara a la cobertura universal presentan un gasto en salud del 6% o más de su Producto Interno Bruto (PIB).

Es en este sentido que destacan países desarrollados, como Estados Unidos, que

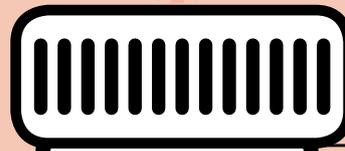
invirtió, el año pasado, un 14.38% de su PIB en salud, seguido de otros, como Alemania, que destinó 9.91%, o Japón, con 9.32%.

México, en particular, registra una situación compleja, ya que, en los últimos 10 años, mientras su población crecía en casi 13 millones de habitantes, hasta alcanzar los 127 millones, el gasto en salud pública registró una contracción, al pasar paulatinamente de un 2.8%, en 2012, a un 2.5% para este año.

El tema puede ser aun más complejo, si se toma en cuenta que este porcentaje se divide en siete subsistemas presentes en el país (IMSS, ISSSTE, Pemex, Sedena, Semar, SSA e IMSS Bienestar).

“El nivel del gasto público en salud [en México] está por debajo de las recomendaciones internacionales y de las estimaciones con bases epidemiológicas y demográficas”, señala el Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP).

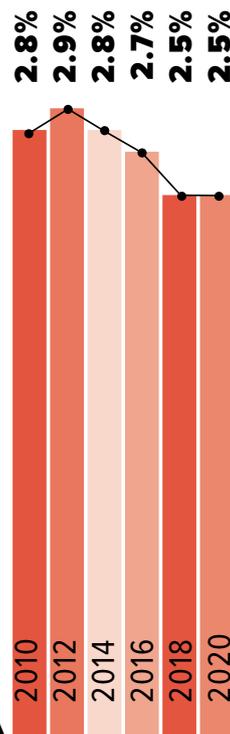
Pero, ¿cuánto dinero se invierte en otros países en lo tocante a este rubro? **1**



INVERSIÓN A LA BAJA

ASÍ SE HA CONTRAÍDO, EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS, EL GASTO DESTINADO A SALUD EN MÉXICO

(COMO % DEL PIB)



Fuente: CIEP

CANADÁ

7.6%

ESTADOS UNIDOS

14.3%

MÉXICO

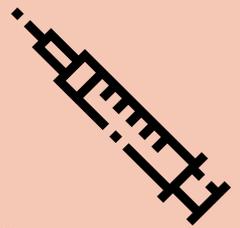
2.5%

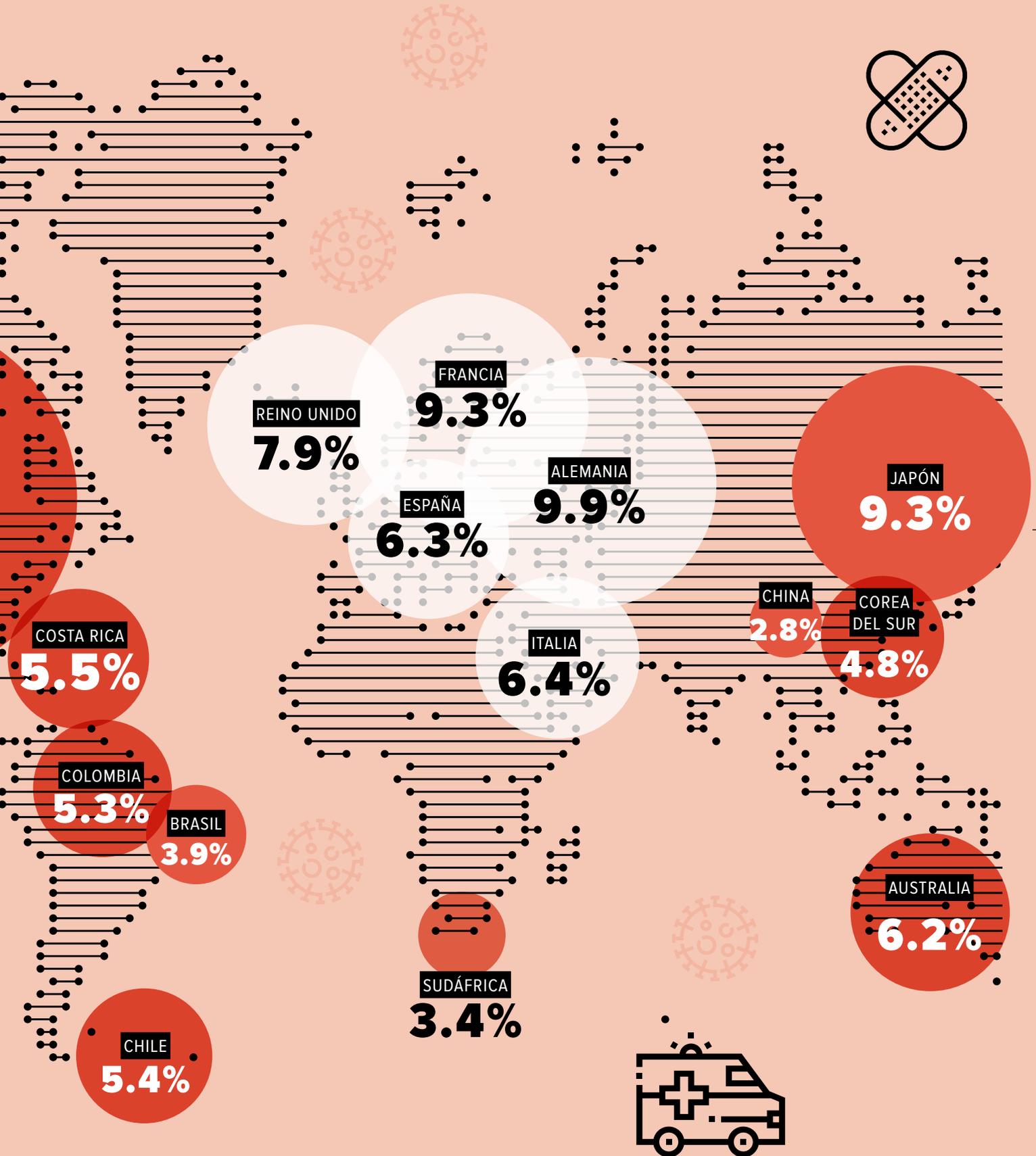


ENTRE 2010 Y 2020, CRECIÓ EN

13
MILLONES

EL NÚMERO DE HABITANTES EN NUESTRO PAÍS





UNA JOYERÍA DE LUJO QUE SE TIÑE DE VERDE

Cada vez son más los fabricantes de joyas finas que reciclan metales, como oro y plata, en sus piezas. ¿Realmente es vocación ecológica, es moda o un mero asunto de costos?

POR SHEILA SÁNCHEZ FERMÍN

Año con año el reciclaje gana más terreno en las estrategias de sustentabilidad de diversas industrias, desde los fabricantes de alimentos y bebidas, hasta los de ropa, con el objetivo de reducir su huella de carbono y como una propuesta de valor para sus clientes. La industria de la joyería comienza a adquirir relevancia en esta práctica, gracias al reciclaje de metales preciosos.

“La belleza de los metales preciosos se debe, de hecho, a que nunca envejecen. Así que, si el oro o la plata se obtienen de minas o se reciclan, el material nunca se deteriorará. Puedo tomar una joya de carbón que se fabricó hace miles de años, derretirla y convertirla en granos, y será de la misma y exacta calidad que si lo saco de las minas. Como consumidor, obtienes plata y oro puro”, dice, en entrevista, Alexander Lacik, CEO de Pandora, una de las joyerías más grandes del mundo.

La empresa, fundada en 1982, en Copenhague, Dinamarca, tiene el objetivo de desarrollar el 100% de sus joyas con material reciclado para el año 2025. Hasta el momento, ha logrado llegar al 70%. Actualmente, sus diseños son vendidos en más de 100 países en todos los continentes, a través de aproximadamente 7,500 puntos de venta.

Lacik explica que Pandora lidera la industria del reciclaje de metales preciosos ya que su fundador, Per Enevoldsen, ya tenía objetivos de sustentabilidad antes de que existieran los criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG

por sus siglas en inglés), que son un conjunto de estándares para las operaciones de una empresa, que los inversionistas con conciencia social utilizan para evaluar posibles operaciones.

“Pandora, de alguna manera, se fundó sobre esta idea de circularidad, sobre la sostenibilidad, algo que nunca se había publicado como un objetivo, pero [que] fue una gran pasión impulsada por el fundador de la compañía. Luego, decidimos tener una ambición aun mayor frente a nosotros y, recientemente, hemos decidido publicar esos objetivos externamente para que otras personas y otras industrias también los sigan”, señala Lacik.

Si bien la compañía anunció recientemente su intención de unirse a ese movimiento, ya existían otras marcas,

especialmente empresas de nueva creación estadounidenses (como Aurate, Catbird, y Miadonna) que estaban utilizando metales preciosos reciclados en algunos, si no es que en todos sus diseños, de acuerdo con Benjamin Schneider, analista en Euromonitor International.

NO SÓLO METALES

“Otro ejemplo entre los grandes jugadores es Swarovski, que está incrementando el uso de diamantes cultivados en laboratorio en sus diseños, que, al igual que el oro y la plata reciclados, ofrecen una opción más ecológica y socialmente consciente que los diamantes extraídos”, explica Schneider a FORBES MÉXICO.

La tendencia se debe a tres principales factores, de acuerdo con Jorge Senties, socio de Estrategia y Mercado de Consumo de PwC México: la tendencia ambiental, el tema social y una disminución en los costos al momento de fabricarlo.

“Hay un factor benéfico, que es el tema del costo, dependiendo mucho de [desde] dónde lo veas, ya que se tienen que considerar varios elementos, como la fuente, si hay subsidios para apoyar estos procesos o no, el tipo de metal... porque puedes encontrar procesos donde es 13 veces menor el costo de obtener uno de estos metales de minería urbana que de una minería virgen”, explica Senties.

10



RECICLAJE DE METALES

Alexander Lacik, CEO de Pandora, quiere que las joyas se elaboren con materiales reciclados.

PANDORA



La responsabilidad social con sus comunidades y el medio ambiente también es un factor clave para que las empresas atraigan a la gente y le den valor a la marca, de acuerdo con el consultor de PwC México.

“Ya no es lo mismo pensar en una joyería que trabaja con metales reciclados de la misma calidad, que [en] una joyería con metales vírgenes y recién extraídos que impactan más al medio ambiente. Es importante hablar de empresas que no están operando en zonas de conflicto o fomentándolo. Hay muchas mineras que tienen el costo hundido; ése es un tema importante, por la inversión que ya tuvieron que hacer y que buscan recuperar. Si volteas la moneda y ves el lado de consumidor, la tendencia es encontrar más estos recursos pensando en una conciencia ambiental y social”, agrega.

¿BASURA QUE BRILLA?

En los últimos años, se ha visto una tendencia por obtener metales preciosos a un menor costo, mediante la extracción correcta de desechos tecnológicos.

Incluso el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Tokio llevó a cabo “The Medal Project Tokio 2020” para fabricar las aproximadamente 5,000 medallas olímpicas y paralímpicas.

El informe “Global E-waste Monitor 2020”, que realiza la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en conjunto con otras agencias, encontró que el mundo arrojó un récord de 53.6 millones de toneladas de desechos electrónicos el año pasado, y

sólo el 17.4% fue reciclado. El valor de estas materias primas en la basura electrónica es de 57,000 millones de dólares.

“Creció 1.8 toneladas métricas [Mt] desde 2014, pero la generación total de desechos electrónicos aumentó en 9.2 Mt. Esto indica que las actividades de reciclaje no siguen el ritmo del crecimiento global de los desechos electrónicos”, señala el informe.

China, con 10.1 millones de toneladas, fue la principal fuente de desechos electrónicos; Estados Unidos, la segunda, con 6.9 millones de toneladas. India, con 3.2 millones, la tercera. Los tres países representaron casi el 38% de los desechos electrónicos del mundo el año pasado.

“Las joyas hechas con oro y plata reciclados sólo seguirán aumentando su participación en el mercado global de joyería en los próximos años, siempre y cuando la cadena de suministro de metales

preciosos reciclados puede mantenerse al día con la creciente demanda. También se espera que el mercado de reventa, o segunda mano, de joyas se vuelva más relevante, ya que ofrece una opción más sustentable que las joyas hechas de metales recientemente extraídos”, señala Schneider.

PROCESO SUSTENTABLE

Pandora recicla oro y plata en sus dos fábricas ubicadas en Tailandia: una en Bangkok y otra en Chiang Mai. A finales de este año, también pretende que sus plantas funcionen únicamente con energía renovable, para la producción.

“Cuando usamos plata reciclada, el impacto es dos tercios menor, en términos de la huella de carbono, en comparación con la extracción directa de la mina. Si reciclas oro, el impacto será 600 veces menor que cuando lo extraes. El factor clave es hacerlo con energía renovable y otros aspectos, para hacerlo sustentable”, agrega Lacik.

Pandora busca ser un ejemplo para que las demás joyerías comiencen a reutilizar, ya que, por el momento, no ve una “revolución”.

“Aún no estoy seguro si genera un comportamiento que impulsa la actitud o si la actitud impulsa el comportamiento de cambio”, remata Lacik, CEO de Pandora.

Hay varias interrogantes que, con el tiempo, cuando se generalice el reciclado de metales para joyería, deberían tener respuesta. Si el metal es reciclado, ¿la pieza debería ser más económica? ¿La tendencia verde en joyería será sólo una moda pasajera? **F**

TEQUILA Y T-MEC, ¿LA MEZCLA PERFECTA?

El renovado acuerdo trilateral no impulsará las exportaciones de esta bebida a Estados Unidos, el principal mercado, pero sí un trabajo conjunto con las autoridades de los tres países para vigilar su calidad y seguridad a favor de los consumidores.

12

POR RAÚL CURIEL

Carlos Hernández, director de Tequila La Cofradía, es escéptico de los beneficios que el nuevo acuerdo comercial traerá a la industria tequilera en el mercado de Estados Unidos, por mucho, el destino más importante de la emblemática bebida. “Como 80% de nuestras exportaciones se destinan a ese mercado. Hay suficientes distribuidores que comercializan nuestros productos, con la única diferencia de que habrá nuevas reglas en materia de aranceles; pero lo demás no cambió mucho”, recalcó quien también fuera socio del guitarrista Carlos Santana en Tequila Casa Noble.

Ante las onerosas consecuencias que provoca la coyuntura sanitaria, el factor que vigilan más de cerca los productores no es precisamente el comercial, sino, más bien, la velocidad e intensidad de la recuperación de la economía estadounidense, donde el tequila es la quinta bebida más consumida. “El desarrollo de nuestro mercado dependerá del dinamismo de Estados Unidos y los efectos directos de la capacidad adquisitiva de los ciudadanos, no de nuestras reglas o lineamientos plasmados



en el T-MEC”, consideró Alejandro López, director de Productos Finos de Agave, que produce Tequila Campo Azul.

VISIÓN TÉCNICA

Sin embargo, para Mónica Lugo, directora de Relaciones Institucionales de Grupo Prodensa (quien, en su momento, fue parte esencial del equipo de la Secretaría de Economía que negoció el ambicioso anexo sectorial de bebidas alcohólicas entre México, Estados Unidos y Canadá como parte del T-MEC), la interpretación es distinta. Explicó que el logro más significativo es que se aseguró la continuidad de la protección del tequila como producto distintivo de México, y que ahora las autoridades estadounidenses serán como una especie de aliado en la calidad y seguridad de la bebida porque, bajo las nuevas condiciones trilaterales, estarán obligadas a perseguir como delito la importación, distribución y venta de bebidas que no cumplan con las especificaciones técnicas. Además, otorga a México, mediante el Consejo Regulador del Tequila, la capacidad de monitorear y supervisar todo el tequila que se embotelle

en Estados Unidos. “Se trata de proteger el mercado más grande del tequila, un mercado que es maduro y que tendería a disminuir su dinamismo. Lo que realmente se requiere es una diversificación de las exportaciones del tequila a otros países donde la demanda está creciendo”, explicó la ex subsecretaria de Economía, que citó el caso de Europa y Japón.

EN LÍNEA

Un ajuste en la estrategia comercial de los productores no habría coincidido necesariamente con el T-MEC sino que, más bien, surgió de las medidas de confinamiento social, que aceleraron la integración de muchas firmas al comercio electrónico, que potencialmente también contribuiría a la conquista de paladares más jóvenes en Estados Unidos y, en cierta medida, lidiar con el

crecimiento constante de ventas de otras bebidas mexicanas en el mercado estadounidense, como el mezcal, una bebida que, por cierto, está incluida en las facilidades arancelarias y la red de protección de los productos originales. Además, están la charanda y el sotol, cuya presencia es aún muy marginal.

Es el caso de El Tequileño, marca propiedad del empresario Antonio Salles, quien explicó que la pandemia lo obligó a buscar nuevas maneras de promover su producto, usar el comercio en línea y, por vez primera, destinar presupuesto a las redes sociales, por ejemplo.

“Nuestros clientes y proveedores están inmersos en mecanismos de ventas en línea. [Ése] es el gran cambio que nos trajo la pandemia y el T-MEC”, comentó Salles, tercera generación de esta familia tequilera.

Por su parte, José Luis León Beltrón, director de Corporativo Destilería Santa Lucía, con una amplia cartera de marcas de fuerte presencia en Texas, Arizona y California, va más allá de la mercadotecnia. “Debemos crear más productos con valores dirigidos a los consumidores que están recurriendo a otros canales; no necesariamente tequilas más económicos, sino que se identifiquen con el consumidor”, agregó.

DOBLE EFECTO

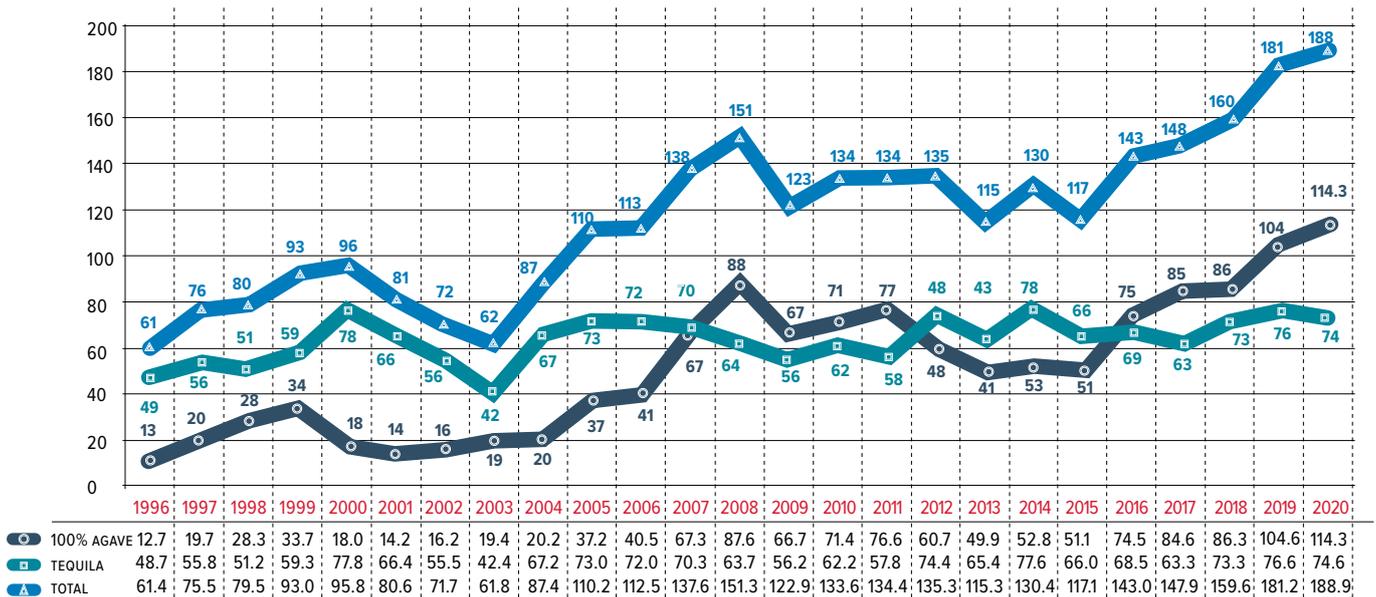
Como parte de la cuarentena, México cerró la mayor parte de las industrias que

consideró no esenciales, pero los productores de tequila supieron sortear la limitación y continuaron con su producción para abastecer la inesperada y creciente demanda nacional y extranjera, alentada por la prolongada cuarentena. Además, y gracias al tratado comercial, tanto Estados Unidos como Canadá no impusieron restricciones a la llegada de más tequila. “Las bebidas alcohólicas son insumos declarados productos esenciales, [y] el tequila también se considera como un producto agrícola, a diferencia de la cerveza, que tuvo que parar su producción por completo”, explicó Mónica Lugo.

De acuerdo con el Consejo Regulador del Tequila (CRT), en el primer semestre del año (dato que incluye los meses de mayor restricción social), la producción

PRODUCCIÓN TOTAL: TEQUILA Y TEQUILA 100% AGAVE

VOLÚMENES EXPRESADOS A 40% ALC. VOL. (MILLONES DE LITROS)



ENERO-JUNIO 2019 VS 2020		
		% TOTAL
TEQUILA 100% AGAVE	9.3%	60.32%
TEQUILA	-2.6%	39.68%
TOTAL	4.2%	

TOP TEN DE PAÍSES IMPORTADORES DE TEQUILA, ENERO-JUNIO 2020

PAÍS	TOTAL 40% ALC. VOL.	LUGAR	% DEL TOTAL
EU	112,002,282	1	87.50%
ALEMANIA	2,528,888	2	1.98%
ESPAÑA	1,379,390	3	1.08%
FRANCIA	1,081,517	4	0.84%
CANADÁ	1,068,663	5	0.83%
AUSTRALIA	994,317	6	0.78%
REINO UNIDO	930,624	7	0.73%
LETONIA	696,506	8	0.54%
ITALIA	690,280	9	0.54%
JAPÓN	665,598	10	0.52%
EXPORTACIONES TOTALES	128,000,492 litros		

de tequila 100% agave se incrementó en un 9.3% anual, mientras que las exportaciones reportaron una tasa de 8.8% en el mismo lapso; y, de enero a junio de 2020, las ventas foráneas fueron acaparadas por Estados Unidos, con 87.5% del total.

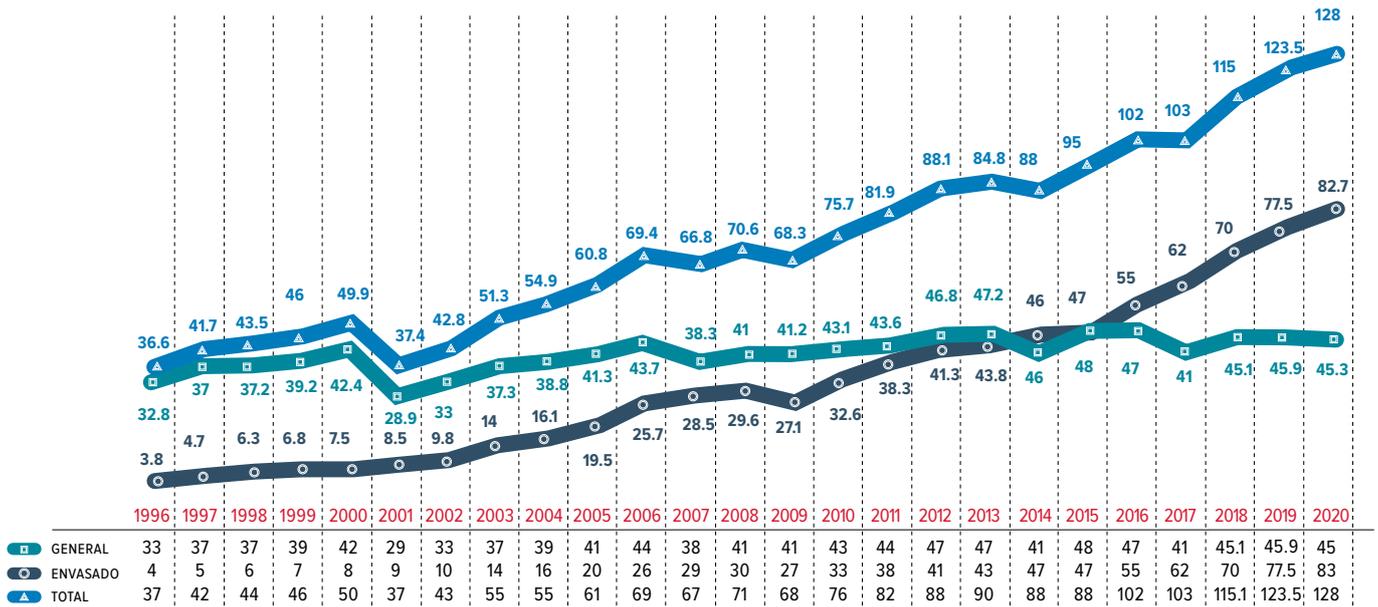
“Nuestras ventas aumentaron porque la gente está comprando mucho en línea desde que empezó la pandemia, y el T-MEC nos ayuda bastante porque los trámites son más sencillos. El hecho de que el certificado de origen sea electrónico, y no tener que recurrir a la Secretaría de Economía a realizar el trámite, nos hace

la vida más sencilla”, aseguró Alejandra Montes, responsable de las exportaciones de Tequila 30-30.

Por el renovado pacto comercial, otros participantes de la industria apuestan a incrementar la oferta de marcas premium (que son más caras), a la demanda de las ventas en línea y hasta a un paladar más exigente por parte de los consumidores, aunque prácticamente todos los productores piensan lo mismo. “Podría decir que el tequila y el T-MEC son la mezcla perfecta, porque es un tratado que tuvo muchos meses de negociaciones y porque las nuevas disposiciones favorecen a todas las categorías. Lejos de perjudicarlo, creo que van a favorecer mucho más al consumidor”, agregó Gabriela Cañedo, directora de la compañía Universo Tequila. 

EXPORTACIONES

VOLÚMENES EXPRESADOS A 40% ALC. VOL. (MILLONES DE LITROS)



	ENERO-JUNIO 2019 VS 2020	% TOTAL
TEQUILA 100% AGAVE	-1.96%	36%
TEQUILA	1.9%	64%
TOTAL	3.64%	

CUSHMAN & WAKEFIELD

MÉXICO, CENTRO AMÉRICA Y CARIBE

Desarrollamos estrategias y soluciones inmobiliarias para obtener los mejores resultados

Cushman & Wakefield es una empresa líder a nivel global de servicios inmobiliarios con más de **53,000 empleados** en más de **60 países**. Creamos ventajas competitivas y transformamos oportunidades en negocios exitosos, teniendo como centro las necesidades y visiones de nuestros clientes.



¿QUÉ NOS HACE ÚNICOS?

- Nos alineamos con el cliente
- Contamos con recursos globales y conocimiento local
- Colaboramos para innovar
- Creamos valor

WHAT'S NEXT

Nuestras líneas de servicios son:



Representación a Usuarios Corporativos



Comercialización de Propiedades Comerciales



Project & Development Services



Administración de Inmuebles



Valuación y Consultoría



Administración de Inversiones y de Activos Inmobiliarios



Servicios globales a Usuarios Corporativos



Investigación de Mercados



Facilities & Property Management



Mercado de Capitales

Catálogo de propiedades



ESCANÉAME

Para obtener más información, visite:
www.cushmanwakefield.com

Paseo de los Tamarindos 60B, Piso 2, Bosques de las Lomas,
Cuajimalpa, 05120, Ciudad de México, CDMX

Contáctanos
+52 55 8525 8000


@CushWakeMx



CUSHMAN & WAKEFIELD

CIUDAD DE MÉXICO - CIUDAD JUÁREZ - MONTERREY - GUADALAJARA - TIJUANA - SAN JOSÉ

Y TODO POR LOS PLOMEROS

Los sistemas hidráulicos instalados en casas, oficinas, industrias y negocios son tan comunes que, para la mayoría, pasan inadvertidos, pero no para una empresa mexicana que quiere “pegar con tubo” en el mercado de cementos para tuberías de PVC.

POR **ROBERTO AGUILAR**

Cuando Jaime Moreno habla de los planes de crecimiento de Contact Industries, no puede disimular la emoción. El empresario, con una marcada vocación financiera, trabaja desde hace varios meses en un proyecto para lograr la presencia nacional propia de su cartera de productos; abrir nuevos canales de distribución; y convertirse en la primera referencia para los plomeros cuando requieran unir los tubos de policloruro de vinilo (PVC) de los sistemas hidráulicos instalados en cualquier casa o inmueble, que es la vocación y especialización de la compañía con sede en Guadalajara, y que actualmente es el principal productor mexicano de cemento para dicho material.

El mercado, que para muchos quizá pase desapercibido, no es nada despreciable, pues tiene un valor estimado anual de 466 millones de pesos (MDP), y en él existe una fuerte presencia de empresas extranjeras, así como un nutrido grupo de pequeños

productores que compiten de manera desleal con precios más baratos, pero sin cumplir con las estrictas reglas de calidad y certificaciones, y que representan cerca de 40% del mercado.

Lejos de que la contingencia sanitaria frenara los entusiastas planes de expansión de Contact, la administración redobló esfuerzos. “Hemos tomado la pandemia con tanta filosofía que no la vemos como una amenaza, sino, más bien, como una oportunidad para relanzar la compañía a partir de su nombre, Contact, para tener un mayor contacto con la gente”, explicó Jaime Moreno.

FUERZA, UNIÓN Y CONTACTO

Actualmente, Contact detenta 13.5% de del mercado nacional de cemento para

VA CON TODO

Contact trabaja para que su portafolios de productos tenga mayor presencia en el mercado minorista.



PVC, y su objetivo es alcanzar 16.5% a finales de 2021, para colocarse como el segundo competidor más importante del mercado.

Para lograr la meta, la empresa pondrá toda su atención en los plomeros, que son quienes toman la decisión final al momento de elegir una determinada marca. Y aquí es donde se valida la estrategia de estar más cerca del consumidor final, la gente.

El plan contempla diversas aristas: la apertura de cinco centros de distribución en Jalisco, Monterrey, Guanajuato, Michoacán y Veracruz, donde, previamente, detectaron una creciente demanda de renovación, mejoras o reparación de fallas de sistemas hidráulicos instalados, para fortalecer su relación con los distribuidores, de modo que, a su vez, sus productos lleguen a pequeños comercios, como tlapalerías, ferreterías o tienditas.

A diferencia de sus competidores, la firma no ampliará sus márgenes; es decir, mantendrá los precios y, además, ofrecerá más y mejores estímulos a los distribuidores para arrebatar participación de mercado del resto de los competidores formales e informales.

Además, de la mano de la firma MindStrategics, Contact relanzó su imagen, emprendió una agresiva estrategia digital y de comercio electrónico en Mercado Libre, estrenó eslogan publicitario (“El pegamento que une al mundo”) y solicitó al artista Javier Malo una escultura monumental que pronto se develará en el Estado de México, a partir de tubos de PVC, para reflejar su mensaje de fortaleza y unión.



HEMOS TOMADO LA PANDEMIA CON TANTA FILOSOFÍA QUE NO LA VEMOS COMO UNA AMENAZA, SINO, MÁS BIEN, COMO UNA OPORTUNIDAD PARA RELANZAR LA COMPAÑÍA”

JAIME MORENO
EMPRESARIO

ESTRUCTURA DE MERCADO

Un elemento que puede potenciar el mercado nacional de cemento, pastas y silicones es aumentar el uso de PVC. Actualmente, se calcula que, de todos los sistemas hidráulicos instalados en México, 52% son de PVC o de cloruro de polivinilo clorado o CPVC, que tienen usos similares y utilizan el pegamento; un 29% de cobre, 16% de polipropileno; y, el 3% restante, de otros materiales. Así es que, conforme se sustituya el metal y el polipropileno, la demanda de plásticos deberá crecer y, con ello, el consumo del cemento. “Aquí es donde realmente está la gran oportunidad y nuestro potencial de crecimiento”, destacó Jaime Moreno.

Y, mientras esta tendencia avanza, uno de los planes de mediano plazo de Contact es revertir la composición de su cartera de clientes, donde, hoy, 80% corresponde a cuentas corporativas y 20% a minoristas. Uno de sus clientes más importantes es Home Depot, con una relación de más de 10 años y, por cierto, es una de las tres únicas compañías que



producen cemento con acceso a la cadena de tiendas. Y, aunque la prioridad es el crecimiento orgánico, no se descarta una potencial adquisición e, incluso, ya hubo acercamientos con otras firmas, sin llegar a ningún acuerdo, para alcanzar más rápido sus objetivos.

“Nuestro negocio no es pasión; queremos ver utilidades”, agregó el empresario, que también es el director de Grupo Duvar, una firma de asesoría financiera y banca de inversión que controla dos intermediarios financieros enfocados a dar créditos al sector rural e industrial, además de una unidad de negocios inmobiliarios. Contact es su más reciente adquisición y, aunque se constituyó en marzo del año pasado, su historia data de hace más de 25 años.

La administración sabe que tendrá que cumplir con su ciclo de negocios para sanearla, mejorarla y, posteriormente, traspasarla a otras manos. Quiere que todas las piezas del renovado modelo de negocios estén sólidamente unidas, pegadas con la misma fuerza de sus productos.

CON UN BAGAJE DETRÁS

Un CEO con suficiente poder, una rentabilidad competitiva en el mundo, una empresa sólida ante la pandemia... y una duda futura por los cambios en el etiquetado.

DANIEL SERVITJE
MONTULL

GRUPO BIMBO

POR CÉSAR MARTÍNEZ AZNÁREZ

Daniel Servitje porta un apellido de abolengo dentro del mundo corporativo: es hijo de Lorenzo Servitje (quien, por muchos años, fuera uno de los empresarios más emblemáticos de la escena local). Él comanda, desde hace décadas, una de las empresas más grandes del país y de la industria alimenticia mundial, un sector, por si fuera poco, fundamental para la economía.

Es considerado una referencia del empresariado mexicano dentro de la política y la economía nacional. Desde la victoria electoral en 2018 del actual presidente de México, Andrés Manuel López Obrador, ha participado en reuniones con el primer mandatario; en ocasiones se le ha atribuido protagonismo en posibles campañas ocultas en contra del proceso de transformación, llamado 4T, luego desmentidas. Pero, por lo regular su nombre está presente en la información... y también en las especulaciones.

En 1997, recibió la dirección general de Grupo Bimbo, una empresa, en aquel momento, de 3,000 millones de dólares (MDD) de ingresos, y que, tras 23 años bajo su conducción, hoy factura entre cuatro y cinco veces más.

Preside también el Consejo de Administración desde 2013, y controla el paquete accionario de su familia en Bimbo: 38% del capital. El segundo paquete es de la familia Jorba Servitje (11.9%); Jaime Jorba Sendra fue cofundador, junto con Lorenzo Servitje Sendra, y hay otros cuatro grupos catalogados como “accionistas principales”, a nombre de las empresas Philae (5%), Marlupag (3.5%) y Sendamos 3.2%, y de un fideicomiso en Banamex (6.4%).



Según esos datos fríos, Daniel Servitje no detenta formalmente el control, porque su paquete es menor a 50%, pero la empresa dice en sus reportes que “podría considerarse que tiene poder de mando”, y, por lo tanto, se puede

presumir la existencia de, al menos, un pacto, explícito o de hecho, entre todos o algunos de aquellos accionistas, parientes o no del CEO. De lo contrario, no tendría la libertad de acción necesaria.

Con este firme respaldo, Servitje Montull ha mantenido la rentabilidad en niveles altos respecto a las tasas del

PRINCIPALES ACCIONISTAS DE GRUPO BIMBO

1	Daniel Servitje Montull y familia (Normaciel) ACCIONISTA CON PODER DE MANDO MÉXICO	38.0 %
2	Familia Jorba Servitje (Promociones Monser) GRUPO DE ACCIONISTAS PRINCIPALES MÉXICO	11.9 %
3	Fideicomiso Banamex GRUPO DE ACCIONISTAS PRINCIPALES MÉXICO	6.4 %
4	Philae GRUPO DE ACCIONISTAS PRINCIPALES MÉXICO	5.0 %
5	Marlupag GRUPO DE ACCIONISTAS PRINCIPALES MÉXICO	3.5 %
6	Sendamos GRUPO DE ACCIONISTAS PRINCIPALES MÉXICO	3.2 %
7	BlackRock ADMINISTRADOR DE INVERSIONES ESTADOS UNIDOS	2.0 %
8	The Vanguard Group ADMINISTRADOR DE INVERSIONES ESTADOS UNIDOS	1.8 %
9	Dimensional Fund Advisors ADMINISTRADOR DE INVERSIONES ESTADOS UNIDOS	0.3 %
10	Charles Schwab Investment Management ADMINISTRADOR DE INVERSIONES ESTADOS UNIDOS	0.1 %

FUENTE: Elaborado con información de Bimbo y S&P Capital IQ

sector durante toda su gestión, y también ha continuado con el desarrollo y el crecimiento de la compañía, e, incluso, ha generado un halo de buenas prácticas al interior de la compañía.

En materia de rentabilidad del capital invertido (ROIC), Bimbo está por encima del promedio mundial del sector y también de seis de los 10 gigantes mundiales. Sólo tres de ellos lo superan. Daniel Servitje cosecha una ROIC de 8.3% (promedio de los últimos tres años), mientras que, en la industria mundial, ésta es de 6.3%, según cálculos basados en datos de S&P Capital IQ, promedio de unas 190 compañías de todo el orbe.

HAY GRISES TAMBIÉN

El resultado de ese indicador es, sin duda, un dato positivo que arroja la gestión. Sin embargo, los análisis por dentro no dan resultados en blanco y negro; hay grises también.

Si consideramos los costos totales, llamándole así a la suma de los de producción, los gastos de ventas, distribución, administración y generales, medidos en proporción a los ingresos, Servitje Montull es más eficiente que la industria panificadora global, porque utiliza 91 dólares por cada 100 vendidos, en la suma de aquellos renglones, mientras que el promedio mundial necesita tres dólares más, es decir 94 por cada 100 vendidos (promedios de los últimos tres años).

No obstante, la comparación más valiosa es con el *top ten* del sector, cuyo costo total

exhibe una eficiencia mayor a la del grupo mexicano, porque usa en promedio cinco dólares menos, es decir, 89 dólares por cada 100 de ingresos. Mondelez, por ejemplo, la estadounidense líder mundial, consume incluso menos: 85 dólares.

Aunque el dato anterior no lo refleja, los analistas suelen señalar el énfasis de Bimbo en el mejoramiento de los costos, por lo general referido a los de producción.

Si desagregáramos esos costos totales, por un lado los costos de ventas (como una proxy de los costos de producción), y, por otro, todos los gastos, Bimbo, en efecto, es más eficiente que el *top ten* en los costos: 47% de los ingresos contra 64%, respectivamente; pero resulta más ineficiente en lo tocante a los gastos, donde hay un 45% frente a un 25%, respectivamente.

RANKING RENTABILIDAD - LÍDERES MUNDIALES

RETORNO SOBRE EL CAPITAL INVERTIDO (ROIC), TASA ANUAL EN %, PROMEDIOS DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS DE LAS 10 PANIFICADORAS MÁS GRANDES POR INGRESOS Y DEL PROMEDIO MUNDIAL DEL SECTOR

ARYZTA (SUIZA)	0.1
TREEHOUSE FOODS (EU)	3.6
YAMAZAKI BAKING (JAPÓN)	3.8
MONDELEZ (EU)	5.4
UNIVERSAL ROBINA (FILIPINAS)	7.3
FLOWERS FOODS (EU)	7.9
BIMBO	8.3
KELLOGG (EU)	10.0
CAMPBELL (EU)	12.2
HERSHEY (EU)	21.1
INDUSTRIA MUNDIAL	6.3

ROIC: Utilidad operativa neta de impuesto a la renta (tasa ficticia de 37.5% para todas las empresas) / capital propio más deuda financiera promedio del periodo. El resultado corresponde al promedio de 2017, 2018 y los últimos 12 meses reportados

FUENTE: La información numérica y gráfica de este análisis fue elaborada con datos de S&P Capital IQ, y de las bolsas y comisiones de valores

COSTOS TOTALES

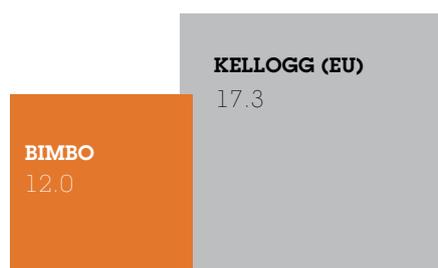
EN % DE LOS INGRESOS, ÚLTIMOS TRES AÑOS



COSTOS TOTALES: Incluye todos los gastos y costos atribuibles a la operación; sólo excluye gastos financieros e impuestos. Promedio 2017, 2018 y últimos 12 meses reportados

MARGEN EBITDA

FLUJO GENERADO POR LA OPERACIÓN EN PORCENTAJE DE LOS INGRESOS, PROMEDIO 2017, 2018 Y ÚLTIMOS 12 MESES REPORTADOS



Sin embargo, es muy probable que esas diferencias se deban a que, en las fuentes de información disponibles, las otras empresas registran los gastos de distribución como un costo de ventas, mientras Bimbo los agrupa junto a los demás gastos, de manera que no parecen válidas las conclusiones del párrafo anterior, aunque sí vale la pena la aclaración.

Por otra parte, el flujo de caja operativo, medido con el indicador Ebitda, también es desfavorable para Servitje con respecto al promedio de los gigantes: 12% en el grupo mexicano frente a 15% en el *top ten*, 17%, por ejemplo, en el caso de Kellogg (siempre con datos trianuales).

MUCHA EXPERIENCIA

Sin embargo, hay varios indicadores favorables en la eficiencia operativa. La calificadora Standard & Poor's, por ejemplo, cree que Bimbo posee "mucho experiencia" en la operación, afirmación perfectamente atribuible a Servitje Montull.

La logística y organización en fábrica es claramente mejor, de acuerdo con la

rotación de inventarios, de 15 veces al año en la panificadora mexicana, frente a 10 veces en el promedio del *top ten*, y a sólo cuatro veces en el caso de Gruma, para hacer una comparación con una empresa mexicana que también es de gran tamaño.

El ciclo de caja es un indicador en parte sobre la operación y en parte sobre la gestión de tesorería, y su comparación también favorece a Bimbo, cuyo resultado es un saldo negativo de nueve días (cuanto menor o más negativo más eficiente), mientras en el *top ten* es de 17 días, y en la brasileña M. Dias Branco, uno de los grandes de la región, el ciclo es de 109 días.

Frente a la eventual profundización de una crisis económica causada por Covid-19, Daniel Servitje es de los que cuentan con mejores armas para defenderse: los alimentos están entre las categorías básicas de consumo.

Y existe otro factor de incertidumbre, por las consecuencias eventuales en los resultados de las empresas de alimentos y bebidas no alcohólicas, a causa de las reformas a las normas que regulan su etiquetado por posibles perjuicios a la salud (publicadas en noviembre de 2019 y marzo de 2020), aplicables a partir de octubre en fases sucesivas en los siguientes cinco años.

Según el activista de los derechos del consumidor Alejandro Calvillo, Bimbo (junto con Coca-Cola Femsa) había sido un activo opositor a esas regulaciones y había abandonado criterios razonables que la propia panificadora había establecido para publicidad infantil. El Consejo Coordinador Empresarial intentó detener las reformas vía amparos, según dijo, para proteger derechos de los mexicanos.

Ahora Servitje se enfrenta al reto de mantener la rentabilidad. La duda es si, debido a las nuevas regulaciones, se requerirán inversiones y modificaciones de la composición y del portafolios de los productos, de los públicos objetivo y de las estrategias de marketing, al punto de poner en peligro los resultados financieros. Si fuera inocuo su efecto, no se justificaría tanta resistencia. **IF**

ROTACIÓN DE INVENTARIOS

FLUJO GENERADO POR LA OPERACIÓN EN PORCENTAJE DE LOS INGRESOS, PROMEDIO 2017, 2018 Y ÚLTIMOS 12 MESES REPORTADOS



CICLO DE CAJA

CANTIDAD DE DÍAS (A MENOR CANTIDAD DE DÍAS, MÁS EFICIENTE ES LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO)



POR JULIO MILLÁN

LA AGENDA DE MÉXICO

La primera visita del presidente de la República al extranjero es muy importante porque marca la pauta de política exterior que seguirá el país durante el sexenio. Por ello, la reunión de López Obrador con Donald Trump causó una alta expectativa y constituye un símbolo que bien podría usarse en favor de la libertad y de la democracia, pues, contrario a las suposiciones de su acercamiento a países socialistas como Cuba o Venezuela, este presidente de izquierda se decidió por Estados Unidos.

Podría decirse mucho sobre el actuar de Donald Trump, con sus constantes ataques a México, sobre todo bajo las circunstancias electorales que le rodean, lo cual rompe, en algunos casos, el sentimiento de dignidad y de soberanía mexicanas. Pero lo cierto es que la relación México-Estados Unidos es estratégica para ambas naciones y tiene un papel primordial para el desarrollo, competitividad y prosperidad de la región de Norteamérica (México, Estados Unidos y Canadá).

La agenda es muy compleja e incluye temas como el comercio, empleo, inversión, turismo, migración, seguridad, tráfico de armas y narcotráfico, entre muchos otros. Y, aunque la ubicación geopolítica de nuestro país es un elemento que puede ser favorable para los intereses estratégicos nacionales, vivir a la sombra del gran poder estadounidense requiere de estrategias indispensables y de múltiples instrumentos de negociación.

Por supuesto, a lo largo de la historia, las relaciones bilaterales han estado llenas de episodios complicados, de encuentros y desencuentros, de conflictos diplomáticos y militares; pero también de cooperación y trabajo conjunto. Es innegable que la gran mayoría de los asuntos de política exterior de México están ligados, directa o indirectamente, con Estados Unidos.

Con nuestro vecino del norte compartimos una de las fronteras más grandes del mundo: más de 3,000 kilómetros, por los que pasa más del 80% del comercio bilateral. Hoy, esta relación comercial se

modificará, pues, con el T-MEC, llegarán grandes retos que se tendrán que afrontar fortaleciendo el Estado de derecho, generando confianza en las inversiones y el crecimiento en la productividad, optimizando las condiciones para el desarrollo de tecnología y fomentando la industria 4.0, entre otros factores.

Ahora, nuestra relación bilateral no dejará de ser asimétrica. Enfrentarnos con la principal potencia militar y económica desde una posición frágil como la nuestra siempre ha sido uno de nuestros mayores retos. Pese a que, en los últimos sexenios, nuestras relaciones exteriores se han basado en apostar por Estados Unidos (hay al menos 50 consulados en este país), prácticamente no se han desarrollado estrategias claras para explotarlo: no hay *think tanks* mexicanos que ayuden a impulsar la relación bilateral, ni cabildeos fuertes ni influencia en medios de comunicación.

Ya que Estados Unidos es nuestro principal socio, es imperioso actuar bajo una visión geopolítica que vaya más allá del aspecto comercial.

Comenzar un juego geopolítico para tener presencia en el mundo también implica mirar más allá de nuestras fronteras más cercanas.

Bajo las condiciones de este mapa-mundi, es urgente la creación de un plan geopolítico que permita a México visualizarse en el corto, mediano y largo plazo, que defina cómo queremos posicionar al país en el mundo. Es momento de que el gobierno empiece a caminar en las estrategias, como la diversificación y la construcción de nuevos acuerdos, necesarias para dar visibilidad y presencia a México en el escenario internacional. **fb**

HACIA UNA GEOPOLÍTICA MEXICANA



ES URGENTE LA CREACIÓN DE UN PLAN GEOPOLÍTICO QUE PERMITA A MÉXICO VISUALIZARSE EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO”

PRESIDENTE FUNDADOR DE CONSULTORES INTERNACIONALES, SC

LAS CUARENTENAS QUE SIGUEN



22



HABRÁ QUE TENER PACIENCIA Y ACOPLARNOS A LAS ‘NUEVAS’ NORMALIDADES”

ES EL ECONOMISTA EN JEFE PARA MÉXICO DEL BNP PARIBAS, CON SEDE EN NUEVA YORK, EU (SUS OPINIONES NO NECESARIAMENTE REPRESENTAN LAS DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA INTERNACIONAL)

El primer encierro social y económico a nivel global tuvo como efectos el aplanamiento de las curvas de contagio, por un lado, y la recesión económica, por el otro. La magnitud de la segunda guardó íntima relación con el rigor de la primera. No obstante, desde el principio se sabía de dicho gran dilema. Lo que se ignoraba era la duración del primer encierro. Tiendo a pensar que resultó mucho más prolongado de lo que se llegó a calcular.

Así, la recesión global será muy profunda, la más profunda en más de 100 años. En este contexto, considero que habrá más encierros, pero con características quizá diferentes, donde la salud de la economía será ponderada, en mayor medida, con relación a lo que observamos en la primera mitad de 2020.

En una primera etapa: Al entrar a la primera cuarentena o encierro en el primer trimestre del año, el objetivo era claro: aplanar la curvas de contagio. Descubrimos que Covid-19 guardaba alta virulencia y tomó tiempo robustecer consensos respecto a sus mecanismos de transmisión y mejores medidas preventivas. Ésta iba a ser una recesión económica autoinfligida por las mismas medidas de encierro y distanciamiento social.

En una segunda etapa, el contagio acelerado saturó pronto el sistema hospitalario de varios países y las medidas cautelares tuvieron que reforzarse, acentuando aun más los efectos económicos recesivos como resultado residual. La moderación y siguiente caída en el ritmo de contagios tomó meses en llegar, para algunos; para otros países, llegó sólo recientemente.

La tercera etapa, la entiendo como aquella en la que los costos económicos

ya eran insostenibles y fueron el principal mecanismo impulsor de programas de reapertura parcial y gradual. Algunos países emprendieron dichos programas con curvas de contagio en franca caída; otros no pudieron darse ese lujo. En este punto, percibo que la relevancia de reactivar la economía comenzó a tomar una importancia creciente.

Aquí es crucial reconocer tres elementos: Primero, ya sabemos de la alta virulencia de este coronavirus y su potencial de contagio. Segundo, su incubación nos lleva a periodos de 10 días en la implementación o seguimiento de esfuerzos de política. Tercero, el principal catalizador de la “nueva” realidad será la vacuna, la cual, supongo, no tendrá cobertura total inmediata sino sólo fraccional (grupos de riesgo) y tomará todavía varios trimestres en ser distribuida. Tomando esto en cuenta, los riesgos están del lado de que se presenten nuevos brotes o repuntes. Ya lo hemos visto a nivel internacional.

Los costos económicos están resultando enormes. Los hacedores de política lo saben y saben también del limitado espacio restante que se tiene para hacer frente a dichos costos por la vía fiscal, o bien, monetaria.

En este nuevo paradigma, creo probable que las nuevas llamadas a cuarentena sean más cortas y focalizadas en grupos, estados o regiones. Su efectividad dependerá no sólo del diseño de la misma, sino de su implementación. Su principal objetivo: minimizar el costo económico. Su principal obstáculo: el cansancio social. Su principal restricción: las capacidades del sector salud.

Considero altamente probable que las recuperaciones económicas sean muy graduales y alejadas de las dinámicas en “V” y “U”. Asimismo, reconozco que los riesgos de observar efectos duraderos en la capacidad de crecimiento económico global y nacional se elevarían.

Habrà que tener paciencia y acoplarnos a las “nuevas” normalidades que, posiblemente, seguirán vigentes por no pocos trimestres. **P**

MATEO DIEGO-FERNÁNDEZ

ARTICULISTA INVITADO

A menos de dos meses de la entrada en vigor de nuestro acuerdo comercial más importante, Estados Unidos puso en marcha una investigación para imponer impuestos adicionales a los transformadores eléctricos de México, porque, supuestamente, atentan contra su seguridad nacional. No sé si el argumento tiene méritos, pero, por lo pronto, de un plumazo, ya se pusieron en riesgo exportaciones por más de 1,300 millones de dólares.

Desde el inicio de la pandemia, medidas como ésta se han vuelto cada vez más frecuentes a nivel mundial. Bajo la bandera de proteger a la población y sus empleos, los gobiernos han destinado miles de millones de dólares a rescatar empresas y han obligado a otras a operar a medias; han limitado la exportación de alimentos, medicinas o utensilios médicos o, de plano, han introducido barreras para aislar a sus industrias de la competencia del exterior. Si esto persiste, se romperán muchas cadenas globales de suministro, y la proveeduría se hará más cara o de menor calidad. Las pérdidas serían monumentales.

¿Qué puede hacer un país o una empresa que ve afectados sus intereses? En México, nuestra red de acuerdos comerciales (12 TLC con 46 países, 32 acuerdos de inversión y nueve acuerdos de alcance parcial) nos da múltiples herramientas legales para hacer frente a medidas injustificadas: el T-MEC prevé, cuando menos, cuatro distintos tipos de arbitraje para que gobiernos o privados puedan defender sus intereses.

Pero, el hecho de someter un caso a arbitraje no es cualquier cosa. Primero, una disputa comercial tarda, fácilmente, entre uno y dos años en resolverse. Para entonces, posiblemente la industria afectada ya habrá desaparecido. Además, se requiere de la participación de especialistas y, con los recortes de personal en el gobierno, las áreas encargadas de los temas comerciales no se dan abasto con su triple función de consultores,

negociadores y litigantes. Por último, implica una inversión importante de capital político: ¿El tema amerita iniciar una disputa, dentro de una relación comercial compleja y multifacética? Si gano el caso, ¿voy a generar más divisas? Si pierdo el asunto, ¿podré absorber el golpe político? ¿Conviene adoptar unas medidas similares para proteger a mis industrias?

Más aun, en tiempos de crisis humanitaria, acusar a un gobierno de violar sus compromisos internacionales suele complicarse. Todos los tratados prevén excepciones, ya sea para proteger la vida o la salud de las personas o directamente por seguridad nacional. El reto no es sencillo, ni jurídica ni políticamente.

Con todo, si la crisis se extiende por mucho más tiempo, no puede esperarse paciencia y solidaridad. Con pronósticos de contracción del comercio mundial de entre 13% y 32%, caídas del PIB no vistas en décadas y tasas de desempleo rampantes, es probable que crezca la presión y los incentivos para imponer medidas proteccionistas y combatir las ajenas.

Estos problemas no van a resolverse por las buenas. Así, con las listas de panelistas acordadas en el T-MEC, con un nuevo mecanismo de apelaciones en la OMC y los cada vez más frecuentes casos de inversionistas y exportadores, 2021 podría experimentar una avalancha de disputas, de ida y de vuelta, donde los sobrevivientes serán los países que mejor se defiendan. Es fundamental contar con abogados y economistas expertos en estos temas. Existe un proverbio chino que desea “que vivas en tiempos interesantes”. Estemos preparados. **■**

TIEMPOS DE DISPUTAS COMERCIALES



“**EL RETO NO ES SENCILLO, NI JURÍDICA NI POLÍTICAMENTE**”

ARBITRO EN LA OMC, EN T-MEC Y SOCIO EN AGON ECONOMÍA, DERECHO, ESTRATEGIA

T-MEC VS CORRUPCIÓN



24



¿CREEMOS O TENEMOS LA CERTEZA DE QUE LOS EMPRESARIOS EN MÉXICO SON CORRUPTOS?”



SOCIO DE ASIMETRICS
@ESEMEJIA

Cuando era Oficial de Cumplimiento de un banco, llegó a mi escritorio la solicitud para aprobar una *joint venture* para una de nuestras áreas de negocio. Recabé información, corrí procesos, analicé los resultados, medí los riesgos y llegué a una conclusión: no autorizar la operación, ya que la investigación de Debida Diligencia que le realizamos a la contraparte arrojaba resultados preocupantes, por lo que estaríamos corriendo un riesgo innecesario. Recuerdo que se me acercó un directivo preguntándome cuánto quería por aprobar la operación. “Si lo apruebas, cubro desde ahorita mi meta de ventas anuales”. También recuerdo que, tras reiterarle mi negativa, comencé a recibir amenazas.

Desentendámonos por un momento de las complejas encuestas y estudios respecto de la corrupción y hagámonos una pregunta: ¿Son corruptos los hombres y mujeres de negocios en México? Y, si tenemos ganas de complicar la discusión, hagamos una segunda pregunta: ¿Por qué creemos que son corruptos? Estoy seguro de que la primera pregunta será contestada con facilidad. El problema vendrá con la segunda, debido a que nos obliga a razonar y ejemplificar nuestra respuesta, lo cual nos llevará a una tercera pregunta: ¿Creemos o tenemos la certeza de que los empresarios en México son corruptos?

Transparencia Internacional definió la corrupción como “el abuso de un poder delegado para el beneficio propio”, y es aquí cuando podemos entrar al fondo de todas las preguntas: Los empresarios en

México no necesariamente son corruptos por estar involucrados con funcionarios públicos en la comisión de delitos o por ser sujetos activos en un acto de corrupción; también pueden serlo por tener prácticas corporativas agresivas: “Necesitamos que tripliques tus ventas este semestre; tú sabrás cómo le haces...”

Esto tiene una explicación. Las empresas en México están acostumbradas a operar sin reglas parecidas a la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, de Estados Unidos, o a la Ley de Soborno, de Reino Unido, por lo que no tienen directrices claras para medir su apetito por el riesgo. Lo más que han hecho es crear áreas de Compliance con un discurso simplista: decirle a todos los empleados que “se porten bien”, sin incluir las estructuras básicas para garantizar el correcto funcionamiento de un programa de Gobierno Corporativo y generando la peligrosa ilusión de creer que tienen un sistema robusto.

Es evidente que esta visión le resultará muy cara a las empresas que quieran hacer negocios al amparo del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), ya que, en su Capítulo 27, las tres naciones acordaron promover la transparencia, el buen gobierno y el Estado de derecho, así como eliminar el cohecho y la corrupción en el comercio y la inversión.

Las empresas que quieran hacer negocios al amparo del T-MEC deberán acreditar que tienen programas anti-corrupción que otorguen protección a denunciantes de actos de esta índole; que tienen controles internos, programas de ética y cumplimiento y medidas para prevenir y detectar cohecho y corrupción en el comercio e inversión internacionales; que adoptan o mantienen controles de auditoría interna y someten su información financiera y contable a procedimientos de auditoría y certificación.

¿Qué tan corruptos son los empresarios mexicanos? Bueno, tal vez ahora, cuando intenten hacer negocios con Estados Unidos y Canadá, lo sabremos. **F**

AMRITA BAHRI

ARTICULISTA INVITADA

La pandemia de Covid-19 ha sacado a la luz las vulnerabilidades de las mujeres en el comercio y los negocios, ya que ha puesto a las empleadas, empresarias y consumidoras al frente de esta lucha.

La pérdida masiva de empleos, el reducido acceso a la educación, salud y finanzas, la ampliación de la brecha digital, el aumento de las responsabilidades en el hogar y la violencia doméstica contra las mujeres son factores que indican que pueden retroceder los limitados avances obtenidos en décadas pasadas con respecto a la equidad de género.

El mundo postpandemia va a requerir de múltiples intervenciones para reparar este daño a nivel nacional e internacional. Por ejemplo, el comercio internacional puede ser una parte importante en esta recuperación. El derecho comercial internacional y las políticas comerciales internacionales pueden contribuir al empoderamiento económico de las mujeres.

A través de la inclusión de perspectiva de género en los Tratados de Libre Comercio (TLC), los países pueden incentivar a sus socios comerciales a crear leyes y procedimientos que pueden reducir las barreras que impiden el acceso de las mujeres al comercio y a los negocios. En los tratados existentes, varios países en África Oriental se han obligado estableciendo un piso mínimo de estándares legales para mejorar las condiciones de empleo de las mujeres o prohibir la discriminación basada en el sexo e incrementar el rol de las mujeres en la toma de decisiones.

Países en Europa y América del Norte han firmado varios acuerdos que buscan incrementar el acceso de las mujeres a servicios de salud, educación y desarrollo de habilidades. Canadá ha firmado un par de acuerdos que crean condiciones alentadoras para que prosperen los negocios de las mujeres, por ejemplo, impulsando la creación de redes empresariales y mejorando la infraestructura en sectores e industrias relevantes.

Sin embargo, hay un problema: casi

ningún acuerdo estipula compromisos sobre cómo las disposiciones relacionadas con el género serían implementadas, financiadas o llevadas a cabo para su debido cumplimiento.

Para asegurarnos de que se puedan elaborar acuerdos –(existentes y futuros) con estos elementos, es importante tener herramientas que puedan guiar a los negociadores comerciales al momento de negociar y redactar acuerdos comerciales con perspectiva de género.

He colaborado con el Centro de Comercio Internacional (ITC, por sus siglas en inglés) para diseñar la primera herramienta que ayuda a los negociadores a medir la inclusión de perspectiva de género en sus acuerdos comerciales. Esta herramienta ayuda a contestar las siguientes preguntas fundamentales: ¿Qué es lo que hace que un tratado sea responsable con la inclusión de la perspectiva de género? ¿Podemos medir la inclusión de perspectiva de género en un tratado comercial? En caso afirmativo, ¿cómo? ¿Cuáles son los elementos clave que los responsables de crear políticas públicas deben considerar para hacer sus tratados más inclusivos durante las negociaciones comerciales?

Al abordar estas preguntas, se pone a disposición de los países esta herramienta que mide la capacidad de respuesta con respecto a la inclusión de la perspectiva de género en sus tratados presentes y futuros.

Por ello, invito a que los negociadores comerciales y los responsables de crear políticas públicas utilicen esta herramienta única, con el fin de que las futuras negociaciones comerciales funcionen para el empoderamiento de la mujer en el mundo postpandemia. **■**

RECONSTRUIR JUNTOS



“HAY QUE NEGOCIAR Y REDACTAR ACUERDOS COMERCIALES CON PERSPECTIVA DE GÉNERO”

COPRESIDENTA DEL PROGRAMA DE CÁTEDRAS DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO EN MÉXICO

SUSCRÍBETE



OBTÉN UN 30%
DE DESCUENTO

12 EDICIONES

Forbes ^{MÉXICO}
+
ESPECIALES ^{Forbes} Life

A SÓLO

\$665

COSTO NORMAL
POR SUSCRIPCIÓN
\$948.00

Para hacer válida la promoción
COMUNÍCATE al 5520 0044 EXT. 102
o al correo suscripciones@forbes.com.mx

PROMOCIÓN VÁLIDA HASTA EL 15 DE SEPTIEMBRE DE 2020

POWERED BY

BUSINESS & LUXURY MEDIA GROUP

Forbes RobbReport FOOD&WINE THE HAPPENING.COM InStyle



DESCARGA GRATIS
NUESTRA APP

Available on the
App Store

ANDROID APP ON
Google Play

soluciones

437,784
PESOS

ES EL PROMEDIO QUE PAGAN
LAS PERSONAS ENFERMAS
DE COVID-19 POR RECIBIR
ATENCIÓN EN HOSPITALES
PRIVADOS

27

372,992

PESOS ES EL COSTO PROMEDIO POR
INTERNAMIENTO

895,814

PESOS PESOS POR CUIDADOS
INTENSIVOS

DANA NEELY / GETTY IMAGES

Fuente: AMIS



POR VIRIDIANA MENDOZA ESCAMILLA

LIQUIDEZ, EL INDICADOR CLAVE EN LA PANDEMIA

LAS NOTICIAS DE GRANDES EMPRESAS EN APUROS OBLIGAN A TODOS LOS NEGOCIOS A REVISAR SU FLUJO DE EFECTIVO. ANTES DE LLEGAR A UNA CRISIS DE SOLVENCIA QUE PUEDA A SER ESTRUCTURAL, LO IDEAL ES REALIZAR UN ANÁLISIS DE GASTOS Y OPERACIÓN.

28



Los peores pronósticos para la caída económica al cierre de 2020 apuntan a una baja de más de 11% en el Producto Interno Bruto. El análisis de KPMG, “Perspectivas de alta dirección en México 2020” arroja que las empresas se están viendo golpeadas por fenómenos como las limitaciones en la producción y en el acceso a materias primas, la disminución de la demanda, la depreciación del tipo de cambio y las restricciones de cobranza.

En conjunto, estos factores provocan un flujo de efectivo operativo disminuido (en el mejor de los escenarios) o negativo, en cuyo caso se requiere la inyección de recursos nuevos (deuda o capital) o procesos de refinanciamiento para estabilizar el flujo de efectivo y continuar con la operación.

“Cada uno de estos retos representa potenciales efectos para los compromisos operativos y financieros a corto y mediano plazo de las empresas”, dice el documento elaborado por Federico Hernández, socio de Finanzas Corporativas, y Alejandro Ortega, director de Deal Advisory de KPMG en México.

Ante el entorno, las empresas tienen en sus manos la posibilidad de realizar un “autoexamen”, el cual permitiría que las organizaciones enfrentaran un escenario de capitalización necesaria o financiamiento en una posición sólida.

“Hay una falta de liquidez que es sistemática”, afirma Abraham Maldonado, socio Valuation Services de PwC México.

El especialista explica que la disminución en el ritmo de operaciones, resultado del confinamiento, ha afectado a las cadenas de suministro.

“El impacto en las empresas es variable; según el contexto del ciclo operativo, vemos que las empresas que pararon actividades, como las aerolíneas, puertos, empresas de turismo o construcción, tuvieron paros totales que impactan en la liquidez de forma inmediata”.

La liquidez financiera se define como la capacidad para obtener recursos en efectivo y hacer frente las obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo.

“En el caso de los sectores que no han parado operaciones, también hay un impacto derivado del deterioro en las carteras por falta de pago de los clientes y la disminución del dinamismo económico,

aunque se trata de un fenómeno que se manifiesta después [de este periodo]”, señala Maldonado.

EL TAMAÑO SÍ IMPORTA

Antes de llegar a un financiamiento que implique un pasivo mayor, las empresas pueden hacer una revisión del tamaño de su operación.

De acuerdo con Abraham Maldonado, la mayoría de las firmas realizan un primer paso preventivo, que es verificar líneas de crédito y estatus de dinero en efectivo en cuentas disponibles.

“Este tipo de medidas de protección viene acompañada de una revisión del tamaño de la operación en varios ámbitos. Estas revisiones deben realizarse periódicamente para hacer ajustes de forma quincenal o semanal, según el tamaño y las necesidades de la empresa”.

ETAPAS DE REVISIÓN PARA ASEGURAR LIQUIDEZ

- Determinar qué áreas pueden generar eficiencias para tener una operación más ligera en costos
- Revisar o suspender proyectos nuevos que no sean prioritarios
- Recortar gastos no esenciales y suspender el pago de dividendos
- Renegociar condiciones con proveedores
- Revisar y corregir el desplazamiento de inventarios

Para el experto de PwC, realizar un plan preventivo permite postergar decisiones más agresivas de ajuste, como pueden ser una disminución de la fuerza laboral, recorte de proyectos de expansión geográfica o recorte en salarios y compensaciones para los colaboradores.

De acuerdo con KPMG, si las empresas se ven obligadas a llegar a un apalancamiento o reestructura de un crédito vigente, la principal recomendación es tener una comunicación proactiva, transparente y concreta con las instituciones financieras en cuanto a solicitudes (plazos de gracia, cambio de denominación, nueva estructura de amortización y quitas, entre otras).

Para asegurarse de que las organizaciones tengan argumentos a favor en la renegociación, se recomienda que

las solicitudes estén acompañadas de información clara, suficiente y sustentada, así como de herramientas como estudios de mercado, modelos financieros que reflejen los escenarios de reestructura y la posibilidad de repago de la deuda, además de un análisis de capital de trabajo o garantías disponibles.

Ante la posibilidad de ver un entorno complicado en materia de financiamiento bancario, KPMG recomienda que las empresas que estén en búsqueda de una reestructura consigan, de forma adicional, mayores garantías o algunas inyecciones de capital.

“Es relevante abrir la puerta a fuentes alternativas de financiamiento, como lo son los fondos de capital privado, fondos de deuda mezzanine, *family offices*, inversionistas privados y banca de desarrollo, para plantearles la posibilidad de acceder a capital o estructuras de financiamiento creativas”, dice la consultora.

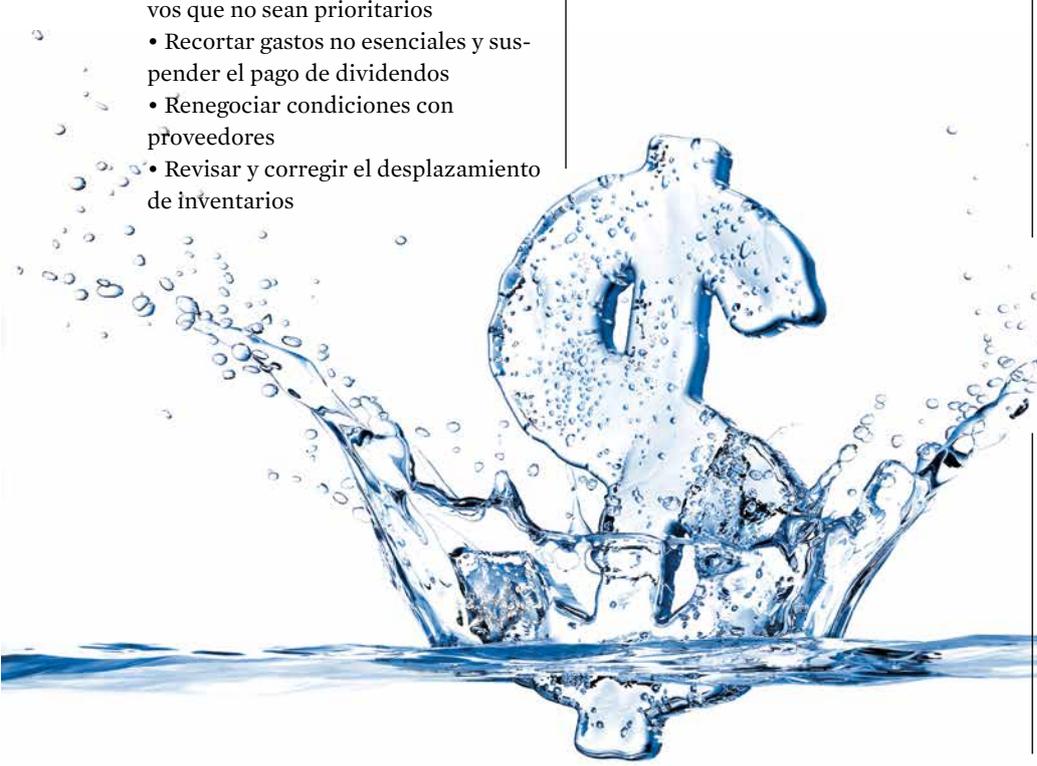
TORMENTA PERFECTA

Abraham Maldonado explica que, en todos los escenarios de recuperación, las firmas deben considerar que la economía se encuentra ante una suerte de “tormenta perfecta”, de modo que el crecimiento bajo y los altos niveles de deuda en las organizaciones y las familias marcarán un ritmo de avance a paso lento.

“Tenemos que pensar que muchas de las cadenas de producción están estrechamente ligadas a la economía estadounidense y, aunque la recuperación se prevé más rápida en Estados Unidos, en México será difícil observar un dinamismo económico de niveles precrisis”.

Para KPMG, desde el punto de vista de las instituciones financieras, el desafío consistirá en analizar caso por caso, en la realidad financiera, económica y de mercado, para negociar los contratos originales de manera empática, a fin de lograr un acuerdo que beneficie a todas las partes.

“Cada uno de los involucrados en el proceso de reestructura deberá tener claro que el margen de maniobra es reducido y que el mejor camino es una negociación positiva para todos”, asegura. **1**





Tu seguridad es primero

Sabemos lo importante que es para ti viajar con la mayor confianza. Por eso, creamos el Sistema de Gestión de Salud e Higiene y con él te cuidamos en todas las etapas de tu viaje.



reportajes

441

EMPRESAS FINTECH
OPERAN EN MÉXICO, EL
MAYOR NÚMERO EN
TODA LATINOAMÉRICA



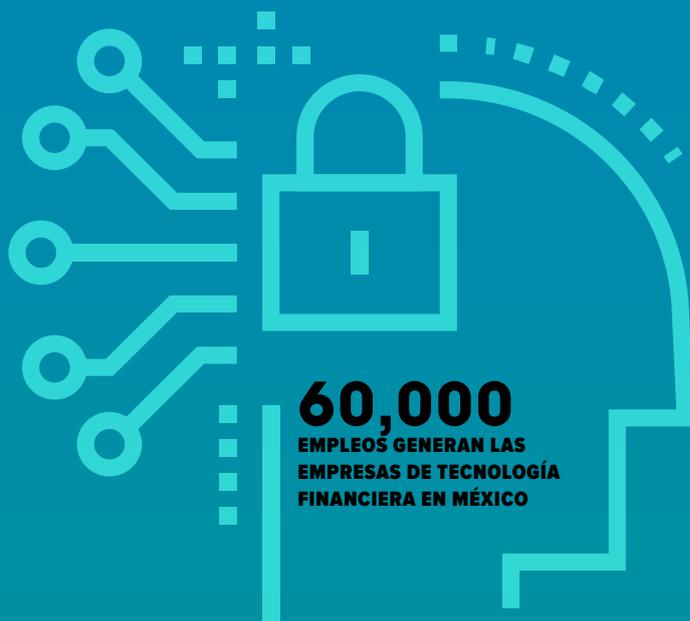
377
BRASIL

180
COLOMBIA

112
CHILE

110
ARGENTINA

SE ENCUENTRAN DETRÁS DE MÉXICO, POR NÚMERO DE FINTECHS



60,000

EMPLEOS GENERAN LAS
EMPRESAS DE TECNOLOGÍA
FINANCIERA EN MÉXICO



POR RANDALL LANE

3 GRAN CAPITA LISMO

LA PANDEMIA DEL CORONAVIRUS SARS-COV-2 ESTÁ TRANSFORMANDO EL SISTEMA ECONÓMICO DÍA A DÍA, HORA TRAS HORA. LO QUE ESTÁ SURGIENDO ES ALGO MEJOR, MÁS JUSTO, MÁS INTELIGENTE... Y ESTÁ SUCEDIENDO EN ESTE MOMENTO.



El surrealista año 2020 produce un efecto particular en el célebre Día de la Marmota. El reloj se mueve a un cuarto de su velocidad, a medida que las distracciones y necesidades que adormecen el tiempo de hace un siglo, desde los rompecabezas hasta la levadura, salen volando por los estantes virtuales.

Sin embargo, simultáneamente, el mundo se está transformando a un ritmo distinto al experimentado desde la Segunda Guerra Mundial. En cuestión de semanas, se han producido cambios sísmicos permanentes en la forma en que trabajamos, aprendemos y hacemos transacciones. El cambio más significativo está teniendo lugar en nuestro propio sistema económico.

El capitalismo, el principal motor de prosperidad e innovación jamás creado, ya estaba muy tenso antes de la llegada de la pandemia del nuevo coronavirus SARS-Cov-2.

A pesar de una década de impresionante crecimiento económico y creación de empleo, una pluralidad

de estadounidenses aún dijo sentir que el sistema estaba manipulado, y que el trabajo duro y el cumplimiento de las reglas ya no garantizaban alcanzar el éxito.

“[Esa afirmación] da miedo cuando tienes [los datos de] el desempleo más bajo, el desempleo afroamericano más bajo, el desempleo hispano más bajo, el desempleo femenino más bajo”, comenta Michael Milken, quien ha vivido tales ciclos, “y es así como la gente los siente”.

Esos sentimientos se han acentuado en esta primavera, sobre todo en los jóvenes. A fines de febrero, durante la última semana de la era anterior a Covid, FORBES encuestó a 1,000 adultos estadounidenses menores de 30 años, sobre el capitalismo y el socialismo. Más de la mitad aprobó el primero; mientras que 43% consideró este último positivamente.

Diez semanas, 80,000 muertes y 20 millones de desempleados más tarde, repetimos el ejercicio, y los resultados habían cambiado: 47% ahora aprueba el socialismo, 46% el capitalismo. Esto puede percibirse a simple vista, ya que ideas como el ingreso básico universal, las amnistías de rentas y las garantías laborales se mueven rápidamente de la periferia a la corriente principal.

Como diría uno de los santos patronos del capitalismo, Joseph Schumpeter: la creación de un nuevo sistema requiere

la destrucción del viejo. Así que, cuente al legado de Milton Friedman (Nobel de Economía 1976) como otra víctima del SARS-Cov-2. El libre mercado ya se hallaba en “soporte vital”; incluso, la feroz Mesa Redonda de Negocios declaró, el verano pasado, que el dogma del primer accionista de Friedman ya no dominaba a sus miembros. Los ritos funerarios se pueden presenciar ya en cualquier tienda de comestibles o en cualquier camión de UPS, donde los héroes mal pagados que antes se llamaban “trabajadores no calificados”, ahora se conocen, con respeto, como “esenciales”. Lástima del CEO que argumenta que les paga lo menos posible para proteger el dividendo trimestral de la empresa.

Sin embargo, en medio del caos y los cambios de paradigmas desorientadores, también está sucediendo algo profundo: la Mano Invisible (de Adam Smith) está operando sobre sí misma con rapidez.

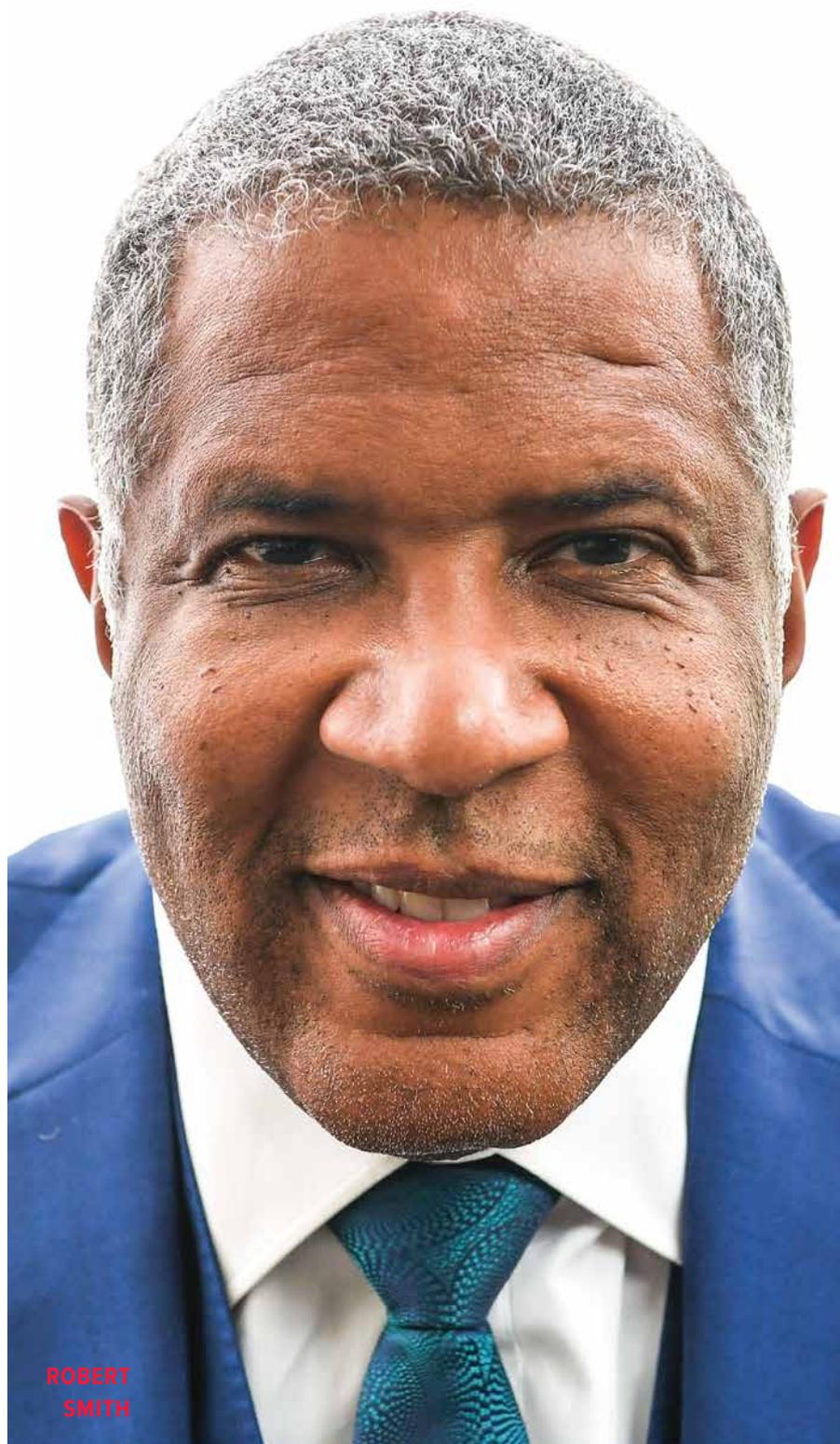
El libro de jugadas *Too Big to Fail*, de la última crisis (la de 2008) también ha resultado arcaico. Desde el *crowdfunding* hasta la criptomoneda, la acción económica se volvió, decididamente, más ascendente durante la década de 2010; y una pandemia con un objetivo particularmente cruel hacia los empresarios que dirigen negocios como restaurantes y barberías, ha agudizado sus horcas. El fundador de Shake Shack,

Danny Meyer, nunca abrazó a Milton Friedman: sus clientes, empleados, vecinos e inversores lo adoran, en términos generales. Pero cuando su imperio de hamburguesas, bien capitalizado y que cotiza en bolsa, tuvo la temeridad de tomar un préstamo del Programa Federal de Protección de Cheques (PPP), la protesta pública derritió las natillas de chocolate, lo que llevó a Meyer a devolver el cheque de inmediato.

Finalmente, ha terminado la era del incrementalismo económico. Las mejoras lentas y leves no son suficientes en este momento. Un simple “tan bueno como” no es lo suficientemente bueno. Los tiempos exigen soluciones sistémicas mayores que las que teníamos antes. Gran Capitalismo.

Si el friedmanismo adoraba las ganancias sobre todas las cosas, este Gran Capitalismo mide el retorno de la inversión en todas las facetas. Sí, incorpora una fuerte dosis de la economía de las partes interesadas que ha avanzado lentamente en los últimos años. Pero sus raíces no se hunden en las grandes empresas, sino en las pequeñas firmas y en los empresarios que piden poco más que una oportunidad justa y un campo de juego nivelado. Si se practica correctamente, el Gran Capitalismo fomentará el tipo de acciones inteligentes a largo plazo y creíbles que crean soluciones permanentes.

2



ROBERT
SMITH

Tres fórmulas binarias, “más grandes que”, encapsulan lo que ha surgido en las últimas semanas. La historia se despliega en tiempo real.

PARTE I

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, RESULTADOS EQUITATIVOS

El virus ha expuesto fisuras más grandes que afectan a Estados Unidos, ya que las comunidades afro han sufrido muerte, enfermedad y desempleo desproporcionados. Robert Smith, el afroamericano más rico no heredero, con un patrimonio neto de 5,000 millones de dólares (MDD), se había centrado en crear más oportunidades para los jóvenes negros, sobre todo al eliminar la deuda estudiantil de la clase de 2019 de Morehouse College, en el discurso de graduación, que fue escuchado en todo el mundo. Ver el torpe despliegue del PPP de abril, el primer tramo de 350,000 MDD engullido en días por las compañías más grandes y mejor conectadas que sabían cómo jugar, en verdad lo enfureció.

En las tres semanas previas al segundo tramo, Smith buscó una solución. El problema central: el dinero del PPP se había canalizado a través del sistema electrónico de la Administración de Pequeñas Empresas (SBA), al que sólo los principales bancos podían acceder.

“El 70% de los vecindarios afroamericanos no tiene bancos”, dice Smith. Incluso si los hubiera, Smith estima que alrededor del 90 % de las empresas afroamericanas son unipersonales, que carecen de relaciones bancarias, similares a las membresías de los clubes, que ayudaron a llevar a los clientes más grandes al frente de la línea.

Así que Smith fue adonde estos pequeños empresarios acceden al sistema financiero (cooperativas de crédito, instituciones de depósito minoritarias y más de 1,000 bancos de desarrollo comunitario) y los emparejó con las instituciones más grandes que tenían acceso a la cámara de compensación de la SBA. Smith, el mejor negociador de la industria del software de su generación, utilizó una de sus compañías de tecnología financiera, FinAstra, para crear un parche, y luego envió una súplica personal a los 30,000 capítulos del Consejo Nacional de Iglesias Negras para informar a aquéllos que antes estaban excluidos, de que también tendrían acceso a esta línea de crédito. Durante el segundo tramo del PPP, en mayo, se procesaron 90,000 préstamos de esta manera.

Sin embargo, no todas las barreras tienen un multimillonario altruista dispuesto a atravesarlas, lo que ayuda a explicar por qué tantos, especialmente los *millennials* y la Generación Z, se han empeñado en la variante del siglo XXI del

capitalismo. Si el sistema actual no les ofrece igualdad de oportunidades para tener éxito, las promesas de resultados más equitativos llevarán la agenda. Para que las generaciones más jóvenes sientan a Estados Unidos como “la tierra de las oportunidades”, las desigualdades fundamentales deben ser eliminadas, ya.

Eso comienza con el sistema educativo. Entrar a la universidad alguna vez significó la obtención de un boleto, un camino casi seguro hacia la clase media alta. Compare a los graduados universitarios cargados de deudas y a los legítimamente cínicos de la actualidad, con los héroes que regresan de la generación más grande, el móvil más ascendente de Estados Unidos, en gran parte por cortesía de la Ley de Beneficios a Veteranos de Guerra (G.I. Bill). Las propuestas de servicio militar por la universidad como recompensa, de repente abundan de nuevo, más notoriamente en Michigan, donde la gobernadora, Gretchen Whitmer, ha presentado una iniciativa de “Futuro para los Liners”, que dará un camino sin matrícula hacia un título universitario o certificado técnico para aquéllos que realizaron servicios esenciales durante la crisis de la pandemia.

Incluso sin la intervención del gobierno, la Mano Invisible está haciendo su propio trabajo. Durante todo este siglo, las universidades, que prestan servicios a una base de clientes que podría aprovechar interminables pozos de préstamos garantizados, tuvieron pocos incentivos para considerar los costos. Con una educación virtualmente hecha universal, el genio está fuera de la botella. “Aquí se pueden cambiar muchos problemas”, observa Milken. “¿Realmente necesitas contar con 50,000 dólares al año para obtener una experiencia de calidad?”.

La respuesta es: no. Por primera vez en más de una generación, la educación superior estará sujeta a



**Abre tu
al**

Tu proyecto, tu negocio, tu idea,
ponlos online.



negocio mundo

NEUBOX[®]

neubox.com • 800 681 6973 • ventas@neubox.net

la presión del mercado, la necesidad de proporcionar un mejor producto a un precio más bajo. “El modelo económico para la educación se rompió”, dice el expresidente de Babson College, Kerry Healey, quien ahora supervisa el Centro del Instituto Milken para Avanzar en el “sueño americano”. Healey predice que una cuarta parte de las universidades más pequeñas finalmente se fusionarán o dejarán de existir. Eso es completamente saludable. Los sobrevivientes tendrán que proporcionar ese primer peldaño para ascender por la escalera del “Sueño”:

un título universitario con menos deuda, un camino más claro hacia los trabajos del futuro y más oportunidades de capacitación para todos, no sólo para jóvenes de 18 años. La misma dinámica se está desarrollando en el otro gigante inflado de Estados Unidos: la atención médica. Al igual que la educación en línea, la telesalud ha pasado de la teoría futura a la realidad universal en cuestión de semanas. Las buenas experiencias se traducirán en una adopción rápida, y los resultados están casi predeterminados: mayor alcance, menores costos. Si el paradigma no sólo cambia, sino que se rompe, reducirá otro punto de estrés para la clase media estadounidense.

La clave, a medida que emergemos del nadir del coronavirus, está en hornear permanentemente estos niveladores de campo de

juego en el sistema. Ése es el enfoque para Smith cuando une fuerzas con extraños aliados, incluidos Nancy Pelosi, Steve Mnuchin, Chuck Schumer e Ivanka Trump, en un esfuerzo por convertir su parche de software en una infraestructura simple de “prestamista en una caja”.

Smith imagina un sistema en el que los grandes bancos, como condición para participar en los programas de la SBA, continúen actuando como un conducto para las instituciones financieras que sirven a los no bancarizados, sean urbanos o rurales. Un paquete de software uniforme hará que el proceso sea perfecto y, al agrupar estos pequeños préstamos, que tradicionalmente incumplieron a tasas inferiores al promedio, para los mercados secundarios, los bancos obtienen una nueva línea de negocios y los pequeños prestatarios tienen acceso a una cantidad masiva de nuevo capital. “El retorno de la inversión en eso es enorme”, dice Smith. “Puede poner en marcha todo el ecosistema de pequeñas y medianas empresas”.

A partir de ahí, la ambición de Smith es aun mayor: un nuevo “sueño americano”, potenciado por un paquete de software de “negocio en una caja” que, por ejemplo, por 50 dólares al mes democratiza el espíritu empresarial, al ofrecer procesamiento de nómina, sistemas de pago,

programación, retención y tareas no menos intimidantes. Igual de poderoso, dicho producto proporcionaría, en automático, la visibilidad que un banco necesitaría para estar en condiciones de hacer un préstamo.

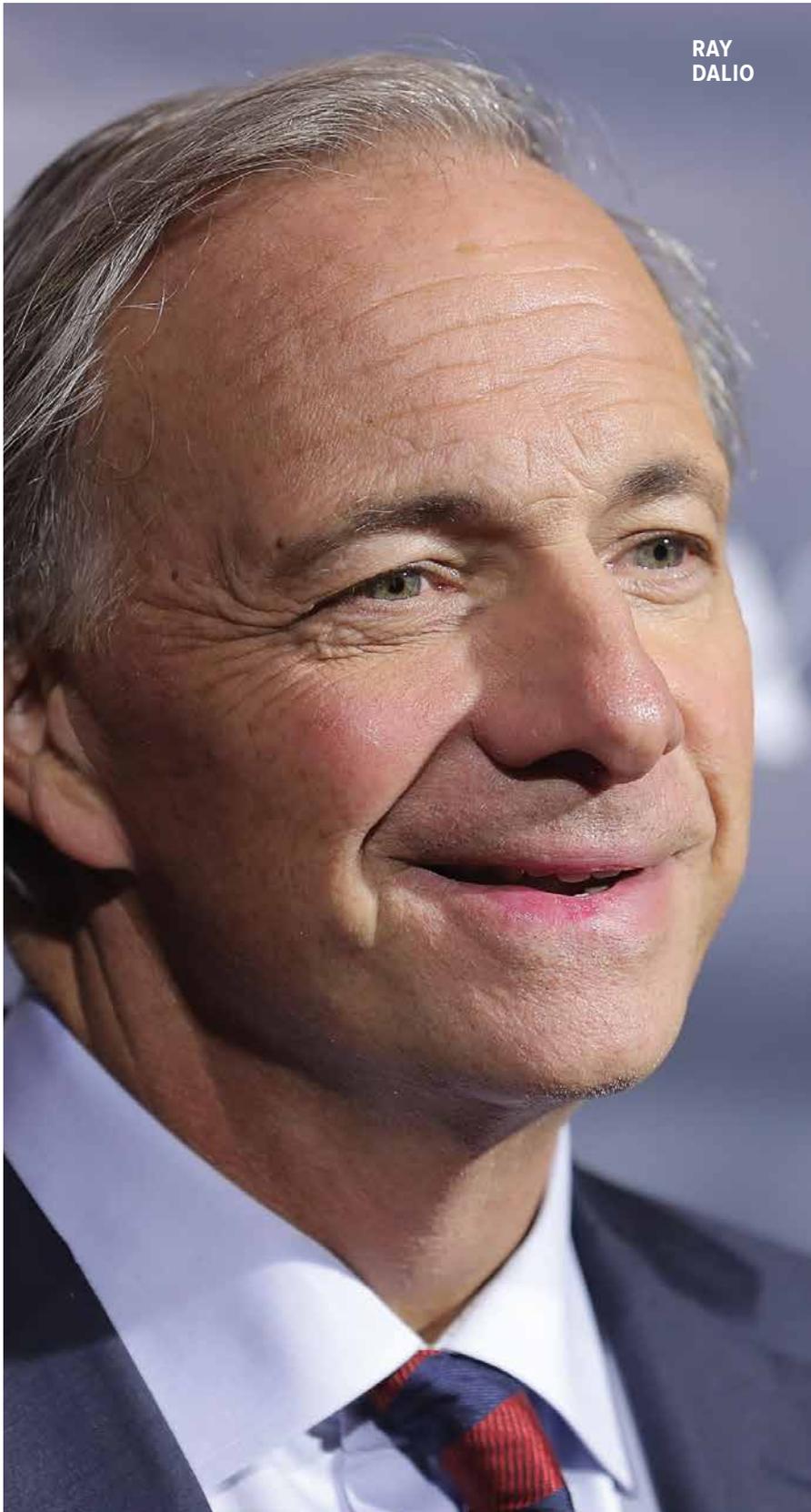
¿Cuánto tiempo, hasta que el modelo de prestamista en caja pueda convertirse en una parte permanente y totalmente financiada del sistema financiero? “Nueve meses a partir de ahora”, afirma Smith. ¿Y cuál habría sido la línea de tiempo en ausencia de esta crisis? Smith hace una pausa, luego ríe. “¡Quién sabe!”.

PARTE II

ACCIONISTAS

Desde que, en marzo, la pandemia envió a los trabajadores de Nueva York a casa, el CEO de Verizon, Hans Vestberg, ha convocado un consejo de guerra virtual a las 8 de la mañana, diariamente. “La cadencia de la toma de decisiones es prácticamente desconocida”, dice Vestberg, quien estima que, al menos dos veces al día, tiene que hacer una llamada para que sea juzgado en cinco años a partir de ahora. Desde el principio, su equipo de 10 personas decidió abordar cada tema a través de un prisma de cuatro partes con una jerarquía específica: empleados, luego clientes, luego sociedad y luego, por último, accionistas. “Esta vez, debes tener claro tu compás”, dice.

Entonces, ¿cómo se ve el capitalismo de los *stakeholders* en Verizon? De sus 145,000 empleados, Vestberg no despidió a ninguno. Los que están en el campo tienen 10 pagos por riesgos profesionales; cualquier persona en la compañía que contraiga el virus obtiene 26 semanas de licencia por enfermedad remunerada. Los 120,000 empleados que trabajan desde casa, muchos contratados para tareas que actualmente no existen, son enviados



RAY
DALIO

para ayudar en proyectos de toda la empresa o los esfuerzos voluntarios de Verizon. El objetivo va más allá que un cheque de pago: está diseñado, en un momento difícil, con un claro propósito.

Vestberg trata a sus empleados de la misma manera que un funcionario electo a sus votantes. Los encuesta cada dos semanas para evaluar su desempeño y determinar los problemas en los que necesita concentrarse. Y es transparente, con la versión corporativa de la rueda de prensa de Andrew Cuomo (gobernador de Nueva York), todos los días al mediodía. “No tenemos nada que ocultar en lo que estamos haciendo, en nuestros procesos”, dice. Rápidamente amplió su audiencia más allá de sus trabajadores, transmitiendo su “sesión informativa” en vivo en Twitter para que cualquiera, clientes, proveedores, analistas de Wall Street, pudieran participar. Más de 50,000 lo hacen, en promedio.

En cuanto a sus clientes, Verizon se ha comprometido a no finalizar ningún contrato en este momento para aquellos que no pueden pagar. Es lo correcto en un momento en que la conectividad personal es tan esencial como la electricidad. Y es lo más inteligente que se puede hacer para una empresa valorada tradicionalmente por tantos clientes. “Si los cortas, nunca regresan”, dice Vestberg. Para la

sociedad, Verizon ha proporcionado a todos los estudiantes de secundaria de Estados Unidos una suscripción al diario *The New York Times*, maneja la conectividad y los dispositivos para niños en 350 escuelas y ofrece conciertos gratuitos de *streaming* “Pay It Forward” todas las semanas, donde pueden verse las actuaciones de artistas de la talla de Billie Eilish y Chance the Rapper.

¿Los accionistas? Wall Street parece haber aceptado su lugar en el orden jerárquico de Verizon. “Hasta ahora, nadie ha retrocedido”, dice Vestberg. Por supuesto, es más fácil para una firma como Verizon, con un alto margen impulsado por la tecnología, hacer lo correcto. Si eso suena como un gran enfoque de los empleados en este momento, que así sea. Eso es lo que quieren los estadounidenses. Como parte de la lista FORBES “Just 100”, el socio de investigación de FORBES, Just Capital, ha encuestado a más de 100,000 personas sobre cómo definen a un buen ciudadano corporativo. La respuesta es abrumadora: cómo pagan y tratan a sus empleados.

En este nuevo Gran Capitalismo, tratar bien a los empleados no significa un conflicto con las necesidades del negocio, sino darles el debido respeto. Hace unas semanas, el fundador de Airbnb, Brian Chesky, hizo algo histórico: despidió a casi 1,900 empleados, alrededor del 25 % de su fuerza laboral, y fue aplaudido por ello. Sí, los paquetes fueron generosos: un mínimo de 14 semanas de rigor, un otorgamiento acelerado de capital, una computadora portátil Apple y 12 meses de atención médica pagada. Pero la clave de Chesky: la compasión. Explicó por qué se sintió obligado a hacer tales recortes, y luego trató a sus excolegas como amigos en lugar de detritos corporativos. En vez de reclutar, Chesky redistribuyó su departamento de Recursos Humanos para ubicar a los trabajadores despedidos y creó un directorio público de “egresados”

para promoverlos. “Me he esforzado por tomar decisiones basadas en principios, versus negocios”, le dice Chesky a FORBES. “Las decisiones comerciales maximizan los resultados, mientras que las decisiones basadas en principios se toman con independencia de los mismos”.

La mentalidad de un ciudadano de principios similares impulsa a Albert Bourla, posiblemente el CEO más importante de Estados Unidos en este momento. El jefe de Pfizer se comprometió a tener una vacuna lista para su distribución generalizada a las poblaciones vulnerables este año, desafiando las proyecciones de 18 meses.

Bourla arriesga dos cosas. Primero, 1,000 MDD en un producto que ofrece posibilidades remotas. “La velocidad era de suma importancia, y no tenía nada que ver con el retorno de la inversión o cuánto costaría, porque todo sonaba como un error de redondeo”, dice Bourla. “Lo importante es [hallar] una solución para [tener] una vacuna”.

En segundo lugar, se arriesga un poco, ya que es más probable que prometa mucho y cumpla poco. “Nuestras contribuciones para resolver esta crisis deberían motivar todas las decisiones”, dice, encogiéndose de hombros. Agrega: “Es muy importante tener comunicación abierta en este momento en tiempo real para todos... Quien esté haciendo una vacuna quizá aprenda algo de nosotros”.

Las crisis pueden hacer una de dos cosas: sembrar divisiones o estimular la magnanimidad. Bourla, nacido en Grecia, apunta a lo segundo. La vacuna de Pfizer es una colaboración con BioNTech, dirigida por Uğur Şahin, un turco. Si bien sus países nativos se desprecian entre sí, ellos han prometido que compartirán el *raki* una vez que se desarrolle la vacuna. “Sólo hay un enemigo”, dice Bourla: “el virus y el tiempo”.

PARTE III

SOLUCIONES DE HOY, SOLUCIONES DE MAÑANA

Cuando la pandemia golpeó, Ray Dalio, cuyo Bridgewater Associates es el fondo de cobertura más grande e hiperracional del país, notó algo: en el esquema en que los niños de su natal Connecticut iban de casa a la escuela, los económicamente desfavorecidos estaban condenados a quedarse atrás. Muchos carecían de alimentos y vivían en una densidad que los privaba de espacio personal y aumentaba su probabilidad de enfermarse. El 22% no tenía acceso a una computadora doméstica, mucho menos a una propia, o conectividad confiable.

“Vi una verdadera tragedia”, dice Dalio. “Y vi a un grupo de personas reunirse para decir: ‘Esto no debe suceder’”. Impulsado por una promesa anterior,

de 100 MDD, igualada por ese “grupo de personas”, incluidos Bill Gates y Microsoft, Michael Dell y Dell Computers, y los líderes legislativos y educativos del Nutmeg State (así se le llama popularmente a Connecticut) consiguió 60,000 computadoras cargadas, entregadas a estudiantes de bajos ingresos.

Para Dalio, cuyo patrimonio FORBES estima en 18,000 MDD, esa decisión fue obvia: un resultado impulsado por el retorno de inversión en el corazón de un Gran Capitalismo. También es un presagio de hacia dónde se dirige la filantropía hoy.

Un grupo de intelectuales ha despotricado contra la filantropía en los últimos tiempos, defendiendo las tasas impositivas confiscatorias para evitar que los más ricos tengan tanta influencia social. Es una política económica pésima: si bien la mayoría de los multimillonarios ya se han ceñido a algún tipo de aumento de impuestos sin importar quién gane las elecciones de 2020, las tasas al estilo de los Beatles suprimirían el crecimiento más que generar ingresos.

También es pésima política pública. La democracia es estructuralmente pobre en los resultados a largo plazo. El costo de encarcelar a una persona (financieramente, mucho menos socialmente) suma mucho más de lo que habría costado educarlo y nutrirlo bien. Pero hay buena suerte persuadiendo a los políticos para que inviertan en resultados a 20 años cuando se sienten tentados por el “nivel de azúcar” de la acción inmediata. La filantropía puede servir como capital de riesgo ante diversos problemas; puede probar conceptos y cometer los errores que los gobiernos no se atreven.

Pero la filantropía, tal como se practica hoy, ha invitado a tal escrutinio. A pesar de los grandes subsidios en forma de exenciones de impuestos por adelantado, unos 4 billones de dólares se sientan

esperando perpetuamente que lleguen los problemas del mañana, en lugar de atacar de modo sistemático los problemas de hoy. Por ley, las fundaciones caritativas deben poner a trabajar al menos el 5% de sus activos cada año y, para la mayoría de ellos, ese 5% de piso también es un techo. Mientras, las 730,000 cuentas de fondos de moda aconsejadas por los donantes han obtenido las mismas exenciones impositivas sin ningún gasto mínimo anual.

La pandemia ha puesto de relieve este problema. En ningún momento de nuestras vidas la necesidad pública ha sido mayor y, sin embargo, debido a que las dotaciones han caído en tándem con el mercado, es probable que disminuya la actividad filantrópica. Así, los jugadores clave están usando este momento para transformar la filantropía con énfasis en la transparencia y una filosofía de “dar mientras vives”.

En mayo, un grupo de más de 275 filántropos y profesionales, liderados por el Fondo Mundial Wallace, de 100 MDD, convocó formalmente al Congreso a duplicar el desembolso mínimo para fundaciones y fondos asesorados por donantes, durante los próximos tres años, al 10%, una medida que pondría a trabajar otros 200,000 MDD. “No se trata de ser una lápida financiera que marca para siempre tu ataúd”, dice Abigail Disney, una de las signatarias. “Esto debería

ser sobre lo que el mundo necesita, no [sobre] cómo te recuerda la gente”.

En tanto, según los expertos, varios firmantes de Giving Pledge han mantenido conversaciones sobre si pasar el famoso agnosticismo del grupo sobre cuándo y dónde dar (aparte de al menos la mitad de su fortuna en vida o cuando mueran). Las ideas incluyen un fondo de respuesta agrupado para abordar problemas relacionados con Covid y los esfuerzos para alentar el espíritu de dar en vida. (Aún no se han tomado decisiones.)

Lo que está en juego ahora no podría ser mayor. El tumulto económico envalentona a las partes. Durante la Gran Depresión, surgieron el comunismo, el aislacionismo y el nativismo, y eso pasó antes de las redes sociales. Una década después, las empresas estadounidenses fueron la envidia del mundo, y sus trabajadores lograron una calidad de vida que sus padres y abuelos ni imaginaban.

Estamos en esa misma encrucijada en estos momentos: se va hacia un Gran Capitalismo o hacia una continua lucha social y a la alternativa aleccionadora de que todo esto sería una experiencia vivida en vano.

“Tendremos una revolución de un tipo u otro”, dice Dalio. “O va a ser malo [lo que ocurra] o podemos hacer esto cuidadosamente... y juntos”. **■**

POR ALEJANDRO MEDINA

LA NUEVA REVOLUCIÓN EDUCATIVA

LUEGO DE VARIOS AÑOS DE TRABAJAR EN EL TECNOLÓGICO DE MONTERREY, DAVID GARZA SE CONVIRTIÓ, EN JULIO PASADO, JUSTO EN MEDIO DE LA PANDEMIA POR EL CORONAVIRUS SARS-COV-2, EN EL NUEVO PRESIDENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, POR LO QUE HOY SU MIRADA ESTÁ PUESTA EN ENTENDER LOS CAMBIOS QUE TRAERÁ ESTA SITUACIÓN EN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN LAS UNIVERSIDADES, DE CARA AL FUTURO.

34

A

A David Garza Salazar le ha tocado ver buena parte del desarrollo que ha tenido el Tecnológico de Monterrey a lo largo de su historia. Y es que, desde hace 35 años, ha liderado distintos esfuerzos al interior de sus aulas con el objetivo de mejorar el aprendizaje que ofrece a los estudiantes que ahí se forman.

Sin embargo, ningún trabajo anterior se compara con el reto que, a partir del pasado primero de julio, tiene Garza en sus manos, básicamente porque, desde

ese día, se convirtió, en sustitución de Salvador Alva, en presidente ejecutivo de la institución educativa, con lo que pasarán a recaer en él las principales decisiones en torno a su futuro.

David lleva, según explica a FORBES MÉXICO, buena parte de su vida en espera de este momento. Sin embargo, lo que quizá nunca antes hubiera podido imaginar es que le tocaría asumirlo en circunstancias complejas, no sólo para nuestro país, sino, en general, para el mundo entero.

El gran momento ha llegado a a él mientras se expande por cada territorio del orbe la pandemia que desató, desde principios de este 2020, el nuevo coronavirus, la cual ha puesto, casi literalmente, de cabeza a la mayoría de los países, ciudades y personas.

En particular, la pandemia ha sido un tema que ha retado a las instituciones de

enseñanza, como lo es Tecnológico, de todo tamaño y nivel, las cuales se han tenido que adaptar lo más rápido posible a ella para brindar a sus estudiantes los conocimientos que requieren para seguir desarrollándose.

Pero, más allá de que esta situación preocupe severamente a David Garza, la nueva cabeza del Tec señala que éste ha sido un momento de análisis y reflexión para todos aquellos líderes que, como él, están tratando de llevar a un siguiente paso la educación en el mundo.

“Lo que te podría decir es que el mayor aprendizaje que nos deja esta situación de la pandemia es que siempre se dice que las universidades se mueven lento, que reaccionan muy tarde a las cosas, y esta situación nos demostró que sí nos podemos mover todos de una manera mucho más rápida”, comenta en entrevista.

TRANSFORMACIÓN

Precisamente es este momento el que, agrega Garza, deben de aprovechar las instituciones educativas para empezar a, por un lado, repensar la manera en que brindan su enseñanza; y, por el otro, comenzar un proceso de transformación



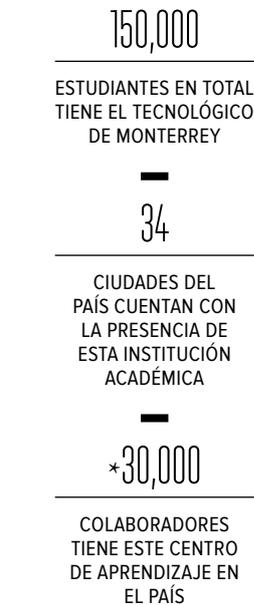
ABIGAIL GUZMÁN TAMEZ

que tenga como apoyo principal a la tecnología.

“Hoy, en muchas instituciones nos enfocamos primero en atender la situación con una enseñanza de emergencia, brindando educación en línea; pero tenemos que migrar de hacer esto a concretar un modelo de aprendizaje multimodal, donde uno de esos componentes, no un todo, sea la enseñanza a distancia”, comenta el presidente y rector del Tecnológico de Monterrey.

En efecto, David Garza considera que la educación de cara a los próximos años, ya sea multimodal o híbrida, no seguirá necesariamente un modelo presencial, tal como la hemos conocido y asumido hasta el día de hoy.

“Nosotros visualizamos el paso hacia una educación principalmente híbrida, que cuente con distintos componentes de relación con el estudiante, como es en sí la educación presencial, pero también



a distancia, además de otras interacciones”, señala.

En particular, agrega, se trata de un modelo en el cual la institución académica que hoy lidera ha venido trabajando desde hace ya algún tiempo, con el objetivo de que sea cada vez más predominante dentro de su estructura de enseñanza.

Pero este hecho de repensar la educación y la manera en que se aprende es un tema que está en discusión no sólo en México, sino en todo el mundo, por lo que el ejecutivo señala que éste es un análisis que aún tiene un largo camino por delante.

“Muchos me preguntan que si con este avance de la educación en línea, las universidades van a desaparecer. Eso es, en realidad, algo que yo no creo. En cambio, creo que se va potenciar el aprendizaje multimodal, permitiendo a los alumnos aprender desde cualquier lugar y en cualquier momento, pero también

valorando la cercanía que les da la universidad”, apunta.

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

Además de seguir impulsando esta transformación, bajo la nueva responsabilidad que hoy está en sus manos, David Garza señala que existen dos temas muy puntuales a los que también les dará seguimiento: la investigación al interior de la universidad y la apertura a la innovación.

En particular, para el primero de estos temas, el de la investigación, el nuevo presidente de la institución académica, fundada en el norte del país, indica que la meta es que en su gestión se amplifiquen su calidad, cantidad e impacto.

“Queremos que se nos reconozca aun más por el tema del trabajo en investigación. Es una de las líneas que me he propuesto empujar y en la cual vamos a estar avanzando más, porque sabemos que podemos contribuir mucho en ese sentido”, dice.

Pero este primer punto, agrega, está invariablemente relacionado con el segundo tema que ha decidido empujar durante esta nueva etapa que comienza, ya que la idea que tiene es que la mayor parte de estas investigaciones cuya realización alentarán en el Tecnológico, acaben por convertirse en proyectos de innovación y no se queden en el papel.

“Queremos que las investigaciones se traduzcan en proyectos de innovación, incluso en compañías, emprendimientos; que se relacionen con todo tipo de tecnologías que están despuntando, como el Big Data o la Inteligencia Artificial”, sostiene. 

ESTADOS UNIDOS

AGRICULTURA

EN TIEMPOS

DE COVID-19

36

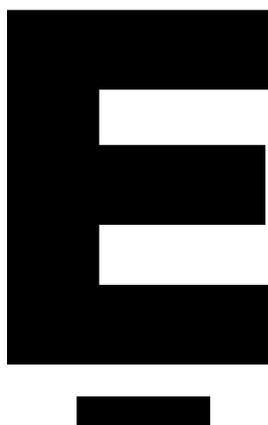
COSECHAS SIN VIRUS

Los migrantes labran el campo validados por una visa H-2A.



POR VIRIDIANA MENDOZA ESCAMILLA

LA AGRICULTURA ES UNO DE LOS SECTORES MÁS SEÑALADOS ENTRE LOS GANADORES DURANTE LA PANDEMIA POR EL CORONAVIRUS SARS-COV-2. SIN EMBARGO, TAMBIÉN ENFRENTA RETOS, COMO EL RECLUTAMIENTO DE RECOLECTORES Y EL RIESGO DE DESAPARICIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES.



El sector agrícola es uno de los engranes donde se apoya el funcionamiento de la economía estadounidense. Aunque sólo representa 5.7% del PIB de ese país, el sector agrícola y de alimentos genera 11% del total de los empleos, de acuerdo con datos del Departamento de Agricultura (USDA, por sus siglas en inglés).

Siendo un sector dinámico, ha sido señalado como uno de los ganadores durante la pandemia de Covid-19, pues, aunque existió una orden de cuarentena para la mayoría de los ciudadanos, el consumo de frutas y verduras no sólo se mantuvo, sino que se incrementó.

Ante este escenario, Gastón Markevich, CEO de Generation Farms, explica que no todo es miel sobre hojuelas para los productores, pues uno de los primeros retos ante la pandemia fue conseguir mano de obra, en tiempo y forma, para las primeras cosechas que, en el sur de Estados Unidos, comenzaron a recogerse en el mes de abril.

El gobierno norteamericano impuso restricciones de migración a finales de marzo. Eso dificultó la entrada de los trabajadores agrícolas que usualmente obtienen visas temporales en modalidad H-2A, las cuales les permiten trabajar durante un máximo de un año en las compañías agrícolas, sobre todo, en materia de recolección de cosechas.

Este año, los productores se enfrentaron con una restricción que retrasó el proceso de visado para los trabajadores mexicanos que, por lo común, llegan con varias semanas de anticipación a la cosecha.

“El coronavirus [SARS-Cov-2] lo complicó todo: llegamos muy sobre la hora para conseguir la cantidad de trabajadores; no hubo una excepción [migratoria] sobre trabajadores agrícolas. Afortunadamente, nos apoyó el secretario de Agricultura, quien nos ayudó a movilizarnos en el Consulado de Monterrey y conseguir 900 de los 1,200 trabajadores que se necesitaban para la cosecha en Florida. Apenas en tiempo”, dice.

Markevich explica que se evitó un problema mayúsculo, pues, en agricultura, todo el dinero se encuentra invertido en los productos plantados y el desarrollo del cultivo.

“Nos salvamos de tener un problema enorme. Con la pandemia, todo ha sido muy estresante porque todo cambia a una velocidad muy fuerte y, en el sector agropecuario, todo el dinero lo tienes en la tierra, con una determinada ventana de tiempo para levantarlo”.

De acuerdo con información de la Federación

Estadounidense de Cámaras Agropecuarias, en 2019 ingresaron a Estados Unidos 258,000 trabajadores temporales, que representan sólo 20% de la fuerza laboral agrícola; 80% son trabajadores migrantes que tienen una estadia legal bajo otro formato o que no cuentan con documentos.

“Para nosotros, la llegada de estos trabajadores es muy importante, y es muy importante que ocurra a tiempo, porque la cosecha se da de norte a sur: empieza con la región South East [sureste], que engloba a los estados de Georgia, Florida, Arkansas y Alabama. Para finales de abril, ese sector representó más de 35% del total de los cultivos en el país. Si esta zona geográfica no cuenta con las personas que necesita para levantar el cultivo, lo que tienes es una reducción en la cadena alimenticia, y no habrá producto en los locales”, advierte Gastón Markevich.

La llegada de 900, en vez de 1,200 trabajadores, tuvo un impacto negativo en el costo de la cosecha. “Tuvimos que pagar mayor precio por los recursos humanos domésticos, que son muy difíciles de encontrar”, relata el empresario.

PEQUEÑOS PRODUCTORES, EN RIESGO

En el balance general, los agricultores resultaron ganadores al inicio de la pandemia, pues hubo un repunte en el consumo debido a que las personas buscaban hacerse de provisiones ante la cuarentena.

“Las grandes cadenas de supermercados del país, que son Walmart, Costco o Whole

5.7%

CONTRIBUYE EL SECTOR AGRÍCOLA AL PIB ESTADOUNIDENSE

500,000

TRABAJADORES MIGRANTES CON VISA H-2A LLEGAN CADA AÑO A EU

70%

DE LA PRODUCCIÓN VA AL RETAIL

30%

DE LA PRODUCCIÓN SE HA VISTO AFECTADA, PUES SUS PRINCIPALES CLIENTES SON HOTELES Y RESTAURANTES

273,000

PRODUCTORES PEQUEÑOS EN EU TIENEN DIFICULTADES PARA COLOCAR SUS PRODUCTOS POR ESTAR ORIENTADOS AL SECTOR FOOD SERVICE

Fuente: USDA

ÉSTE ES EL PROCESO PARA QUE LAS EMPRESAS AGRÍCOLAS PUEDAN TRASLADAR MIGRANTES PARA TRABAJAR EN ESTADOS UNIDOS

LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEBEN CUMPLIR CON ALGUNOS REQUISITOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE AGRICULTURA Y DEL TRABAJO DE EU

- Llenar una solicitud de certificación para la agencia laboral estatal
- Iniciar un proceso de reclutamiento de mano de obra estadounidense un mes antes. Este proceso de oferta laboral debe estar disponible durante el 50% del periodo de duración del contrato que se pretenda establecer para migrantes, y debe incluir anuncios en periódicos y contacto con las bolsas de trabajo locales
- Acreditar la búsqueda de empleados locales ante el Departamento de Trabajo estatal, el cual, posteriormente, referirá la solicitud al centro de procesamiento nacional, donde se iniciará el proceso correspondiente ante los servicios de inmigración
- Definir en qué locaciones trabajarán quienes obtengan el visado temporal. Las empresas deben tener claro cuáles son las condiciones: vigencia del contrato, locación de trabajo y duración de las jornadas
- Hacer la solicitud de la visa h-2A en el país de origen. Esto corresponde a los trabajadores
- Trasladarse a Estados Unidos, una vez que los trabajadores reciben su visa aprobada

Fuente: Farmers.gov

Foods, tuvieron una demanda muy fuerte, porque la gente salió a comprar más alimentos. Entonces, el *retailer* se vio forzado a salir a comprar mayor volumen. Al haber disponibilidad de pagar un precio mayor para asegurarse en físico, nosotros vimos ahí un beneficio”.

Sin embargo, el caso de Generation Farms es peculiar, pues 70% de su producción está enfocada en el comercio de *retail* y cuenta con infraestructura de recolección, procesamiento y empaque de productos frescos.

“Hay mucha gente [que trabaja] en agricultura y, en vez de *retail*, hace algo que se conoce como “food services”, que es la proveeduría para hoteles y restaurantes. Hoy, esas personas tienen un

problema enorme, porque esos negocios están cerrados y la gente debe tirar la mercancía. Si te dedicas al mercado de “food service”, hoy estás pasando el peor momento de tu vida”, lamenta Markevich.

El último censo del USDA arrojó que, en Estados Unidos, existen dos millones de granjas y ranchos con un tamaño promedio de 441 acres (alrededor de 180 hectáreas) en 900 millones de acres (360 millones de hectáreas).

Del total de granjas y fincas agrícolas, existen 273,000 que tienen menos de 10 acres (4 hectáreas) y representan 0.1% de las tierras de cultivo, mientras que las fincas más grandes, de más de 2,000 acres (800 hectáreas) suman 85,000 productores y representan 58% del total de las tierras de cultivo.

USDA ha señalado que 105,400 granjas se encargan de 75% de todas las ventas, un número que se reduce cada año desde 2012.

Gastón Markevich explica que 30% de la producción del sector agrícola se destina a “food service”.

EL FUTURO DE LA AGRICULTURA

Además de la reducción del número de productores, Markevich vislumbra otros cambios en el modo de funcionar de la agricultura en Estados Unidos. Uno de los más importantes, afirma, tiene que ser la reducción de la burocracia.

“El acceso a capital para refinanciar deudas en mejores términos será crucial. Parece que habrá apoyos, pero una cosa es el anuncio y otra cosa es la realidad; no todo es tan

fácil. Llenar una petición de un subsidio es algo complicado. Lo que pedimos es que los procesos burocráticos sean más eficientes, [porque hoy] te piden mucha información. La burocracia deberá ser más eficiente”.

El segundo cambio, explica, es el reforzamiento de la tendencia del consumo orgánico y saludable entre la población.

“A partir de esto va a cambiar la percepción del consumidor: estará más dispuesto a pagar productos orgánicos, productos que protejan el medioambiente. Todo lo que tenga que ver con salud será privilegiado. La conclusión será que la salud no tiene precio; es lo más importante. Sin importar el rango social o económico, la gente va a consumir [lo relacionado con] procesos ecológicos y productos más sanos”.

Para Generation Farms, una empresa en la que Gastón Markevich representa la tercera generación, esta coyuntura es una oportunidad, como lo han sido otras crisis en el pasado. El abuelo de Gastón fundó la empresa para realizar actividades ganaderas en Argentina. Su padre se expandió a Uruguay y Brasil y, desde 2007, él es quien se encarga de la operación en Estados Unidos.

“La hicimos crecer en Arkansas, Luisiana y Mississippi. En 2015 la trajimos a Florida y, en 2017, la llevamos a Georgia. En 2015 nos asociamos con un fondo soberano y eso nos dio el crecimiento exponencial que tuvimos los últimos cinco o seis años”, dice.

A futuro, la forma de capitalizar las oportunidades será la puesta en marcha de un agresivo programa de adquisiciones que podría alcanzar alrededor de 300 millones de dólares en los próximos años.

“Estamos pasando por una situación que nos lleva a pensar en un plan de adquisiciones muy agresivo. En los próximos dos años vamos a ver una posibilidad de crecimiento de nuestro negocio a precios de descuento, que se van a dar a consecuencia de todo esto. Estamos empezando a trabajar en una estructura de inversión que nos permita capitalizar las oportunidades”, añade. 

CLOUD CAMPUS REVOLUCIONA EL TRABAJO EN CASA



A medida que la nueva normalidad avanza, las empresas deben confiar más en los expertos de servicio al cliente basados en casa, tendencia que continuará por algún tiempo.

Como parte de su proceso de desarrollo del futuro del trabajo, previo a la pandemia, la compañía Teleperformance ya había diseñado y probado un innovador modelo para mejorar la experiencia del cliente, sus resultados, así como el bienestar y desarrollo de los empleados a través de equipos virtuales conectados socialmente.

Muchos negocios han vivido lo que disminuir capacidades o cerrar sus instalaciones de forma abrupta, por lo que el Work-at-Home se ha convertido en una solución que mantiene la continuidad. En el caso de Teleperformance ésta es una opción clara y palpable respaldada por sus clientes.

Teleperformance continúa abriendo nuevos caminos en el reclutamiento y la gestión de equipos remotos, por lo que la llegada al mercado de

Teleperformance Cloud Campus representa el modelo más eficiente y efectivo para contratar, capacitar y administrar equipos remotos a la vez, garantizando experiencias excepcionales y constantes para el cliente.

Este modelo combina herramientas, análisis y procesos patentados (TAP™, por sus siglas en inglés) con las mejores tecnologías para formar una solución rápida, sencilla y segura, disponible para cualquier aplicación e industrias, sin importar su giro.

Las capacidades operativas remotas con Cloud Campus incluyen reclutamiento, capacitación, desarrollo, entrenamiento, trabajo en equipo, aprendizaje, interacción con el cliente, control de calidad y gestión de seguridad de datos, así como bienestar emocional e interacción social para los empleados.

Al ser una organización socialmente responsable con sus clientes, sus

empleados y las comunidades donde opera, Teleperformance reafirma su compromiso como empresa Great Place to Work®, brindando así notables beneficios con Cloud Campus:

Flexibilidad y continuidad del

negocio. Este modelo de negocio ágil proporciona la flexibilidad y escalabilidad para así superar futuras interrupciones de servicio, o simplemente adaptarse para satisfacer las cambiantes demandas estacionales.

Amigable con el planeta y la gente.

Debido al uso reducido de instalaciones comerciales, Teleperformance ayuda a reducir la huella de carbono. Además, fomenta la inclusión y la diversidad al ofrecer oportunidades de empleo para personas con movilidad reducida y discapacitados.

Seguridad mejorada. Utilizando arquitecturas seguras certificadas por PCI, protocolos de prevención de fraude, políticas estrictas para los empleados, autenticación de múltiples factores y bloqueo de dispositivos, Teleperformance protege los datos confidenciales.

“EL TRABAJO DESDE CASA HA SIDO UNA DE LAS PRINCIPALES RESPUESTAS DE TELEPERFORMANCE PARA SUPERAR LA CRISIS. ACTUALMENTE CUENTA CON MÁS DE 18,000 EMPLEADOS TRABAJANDO DESDE SU HOGAR EN MÉXICO, EQUIVALENTE AL 85% DE SU FUERZA LABORAL.”

Conoce Cloud Campus, una nueva forma de trabajar que optimiza la experiencia del cliente y la participación remota de los empleados.

POR ALEJANDRO MEDINA

SUSTENTABILIDAD PREDICAR CON EL EJEMPLO

40

LA PANDEMIA DESATADA POR EL CORONAVIRUS SARS-COV-2 NO ESPANTA A JEAN-PAUL AGON, PRESIDENTE GLOBAL DE L'ORÉAL, QUIEN, EN MEDIO DE ESTA CRISIS, FORTALECIÓ LA ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA DE CARA AL AÑO 2030. ¿POR QUÉ LO HIZO? PORQUE CONSIDERA QUE, HOY MÁS QUE NUNCA, LAS EMPRESAS DEBEN HACERSE RESPONSABLES CON SU ENTORNO.

EL CEO DE L'ORÉAL

Jean-Paul Agon impulsa un cambio en la visión global de la firma de cosméticos.



42 años

de experiencia dentro de L'Oréal acumula Jean-Paul Agon

E

El 2020 ha sido, sin duda, un año complejo. La crisis global que generó el nuevo coronavirus SARS-Cov-2 ha representado, casi para la totalidad de los países del mundo, un balde de agua fría para cada uno de sus planes y expectativas.

Hoy, millones de personas a lo largo y ancho del planeta no sólo se han contagiado de este virus, sino que varios miles de ellos han perdido la vida, en el capítulo más catastrófico que ha experimentado la humanidad en este siglo.

Con esta circunstancia han batallado todos, sin excepción alguna, incluidas las empresas, que han tenido que adaptarse a toda clase de situaciones para poder no sólo salir avantes frente al coronavirus, sino, en algunos casos, para sobrevivir a la desafortunada situación en la que hoy nos encontramos.

Para Jean-Paul Agon, éste es un momento sumamente especial para abrir los ojos y ver más allá de lo que está sucediendo frente a nosotros. Básicamente porque, explica el CEO global de L'Oréal a

FORBES MÉXICO, la crisis que hoy está presente en el mundo es la última llamada que el planeta nos hará para que cambiemos como sociedad.

Y es que, desde su perspectiva, la aparición de este nuevo virus, que hoy tiene de cabeza a todos los países, es el resultado de una serie de excesos que, en el mundo, se han venido cometiendo en los últimos años y que hoy desembocan en esta situación.

“Para mí, éste ha sido un año muy importante, porque me parece que esta situación de Covid-19, enfermedad generada por el nuevo coronavirus, ha sido una llamada de atención para todos nosotros, que nos debe de enseñar, por un lado, cómo una crisis de esta naturaleza puede llegar a desestabilizar al mundo, y, por el otro, lo que tenemos que hacer para evitar que esto siga pasando”, señala el ejecutivo.

Agon tiene muy claro que, si el mundo no da un giro de 180 grados en favor, principalmente, de la sustentabilidad, es muy probable que este tipo de situaciones se siga presentando de cara a los próximos años, con escenarios impredecibles.

“Ésta es una llamada de alerta que debemos aprovechar, y que es literal para todos: empresas, políticos, cualquier persona alrededor del mundo, para que nos demos cuenta de que tenemos que ser sustentables, porque sólo eso mejorará las cosas hacia adelante”, explica Jean-Paul.

El ejecutivo lo afirma con certeza, porque nunca le había tocado ver una crisis de esta magnitud, ni que tuviera un componente de este tipo de

complejidad, por lo que, sostiene, es momento de actuar.

“A lo largo de mi experiencia, y tengo 42 años trabajando para L'Oréal, me ha tocado enfrentar muchas crisis. Estaba en Asia en 1997, cuando se presentó la crisis económica allá. Manejaba la compañía en Estados Unidos cuando fue la crisis del año 2001 [con la caída de las Torres Gemelas], y asumí la dirección de la firma poco antes de la crisis de 2008; sin embargo, sí, ésta es una crisis muy diferente”, comenta el ejecutivo.

Hace este señalamiento básicamente porque, asegura, en ninguna otra crisis había sentido tanta preocupación por la salud de sus trabajadores en el mundo.

“Las otras crisis que me ha tocado vivir sí han sido muy dramáticas por el tema económico; sin embargo, en ésta nos toca lidiar directamente con el hecho de que nuestros colaboradores pueden estar en riesgo, por lo que es urgente que nos adaptemos a fin de enfrentar este tipo de circunstancias”, asegura.

RESPONSABILIDAD Y TRANSFORMACIÓN

Hoy, el CEO de esta compañía, que en 2019 registró ventas por 29,870 millones de euros (MDE), está seguro de que las empresas deben involucrarse fuertemente en este proceso de transformación del mundo, aceptando la responsabilidad que tienen como agentes hacia la sustentabilidad.

“¿Las empresas deben ver esta situación como una confirmación del nuevo rol que deben jugar? Sí, absolutamente, porque hoy estamos



enfrentando una situación muy compleja de salud; pero mañana puede ser un golpe fuerte, por el cambio climático o la extinción de especies importantes. Entonces, tenemos que tomar muy seriamente estas amenazas”, afirma Agon.

Pero, ¿cómo es que la compañía pretende involucrarse de manera más severa en esto? A través de una actualización a su plan de responsabilidad social, un movimiento que la empresa concretó, finalmente, este 2020 y que ya está en curso.

El nombre de este plan es “L’Oréal for the Future” (L’Oréal hacia el futuro, en español) y contempla una serie de acciones específicas que la compañía buscará concretar de cara al año 2030, con las que, considera, generará un impacto positivo para la sociedad.

La encargada de liderar este esfuerzo es Alexandra Palt, abogada especializada en derechos humanos y quien se desempeña como vicepresidenta ejecutiva-directora general de Responsabilidad Corporativa de la compañía francesa.

“Me parece que, al igual que como lo dice Jean-Paul, esta situación nos confirma el hecho de que ya no podemos seguir pensando, como empresa, en tratar de generar soluciones de corto plazo, sino que tenemos que ir más allá. El mundo nos están advirtiendo sobre la importancia de que hagamos un cambio de rumbo... y eso es lo que vamos a hacer”, explica Palt.

RESPONSABILIDAD

Alexandra Palt es la encargada de liderar el proyecto L’Oréal for the Future, cuyo objetivo es provocar un impacto positivo en la sociedad.

29,870 MDE

GENERÓ LA COMPAÑÍA EN VENTAS TOTALES DURANTE EL AÑO PASADO

150 MDE

DESTINARÁ PARA DISTINTOS FONDOS QUE BUSCAN APOYAR INICIATIVAS MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES

Pero la firma de productos de cuidado personal no está empezando, en este sentido, desde cero, toda vez que arrancó desde 2013, también bajo el liderazgo de la ejecutiva, a encabezar esfuerzos de responsabilidad empresarial con un primer programa titulado “Sharing Beauty With All” (Compartiendo la belleza con todos, en español).

Y no se trató de cualquier cosa, ya que este trabajo inicial motivó que la empresa de origen francés adoptara firmemente en el papel un modelo de negocio ya inspirado en el marco de la sustentabilidad.

“Nos estamos guiando completamente, como empresa, en la visión y la idea de que el planeta tiene límites y que, si éstos se cruzan, se va a afectar a la humanidad. Esto nos lleva a a establecer líneas para la emisión de gases de CO₂, respeto a la diversidad y la protección de la naturaleza”, expone la ejecutiva.

Además del establecimiento de un modelo de negocio con esta directriz, la firma liderada por Agon consiguió también, en este primer plan de sustentabilidad 2013–2020, cosas importantes, como la mejora del 85% de los perfiles ambientales de los productos nuevos que lanzaron, además de que consiguieron, en este camino, apoyar a 90,563 personas en situación de vulnerabilidad a tener acceso al trabajo.

GIRO DE TUERCA

Pero, para el nuevo plan sustentable “L’Oréal for the Future”, la compañía tiene en mente ir un paso más adelante, explica Jean-Paul Agon; esto, básicamente, porque existen

en el mundo muchos más retos de peso que los que estaban presentes en el planeta a inicios de la década anterior.

“Hay muchas diferencias entre lo que era el mundo en 2013 y lo que es hoy, en 2020, aunque siempre planeamos ir paso a paso en esta iniciativa, siendo cada vez más ambiciosos en nuestras metas y generando siempre nuevos tipos de acercamientos. La pandemia, en esencia, lo que hizo fue hacernos pensar aun más en seguir adelante con todo esto”, asegura el CEO de la compañía.

De esta manera, la nueva estrategia de sustentabilidad considera principalmente tres ejes. El primero de ellos es la consolidación como empresa de actividades que sean respetuosas con el medioambiente, con medidas internas y cuantificables que limiten el impacto que, al día de hoy, tienen sobre los recursos naturales.

Bajo este primer punto, la firma buscará conseguir, por ejemplo, alinear sus emisiones de gases de efecto invernadero a un escenario de +1.5% °C, lo que permitirá reducirlos hasta en un 50% por producto terminado, además de que se estableció un compromiso de cara al 2025 para lograr la neutralidad de carbono en todas sus instalaciones del mundo, para lo cual se usará energía 100% renovable.

Asimismo, la empresa dirigida por Agon espera que, para los próximos 10 años, alcance un uso del 95% de ingredientes de base biológica para sus productos y que sus proveedores estratégicos reduzcan también sus emisiones de gases al menos en 50%.

Descubre las soluciones Work-at-Home de Teleperformance

Nuestro modelo Work-at-Home fue creado para hacer que trabajar desde casa sea más simple, rápido y seguro.

¿Por qué trabajar con esta solución de Teleperformance?

- Gestionamos un equipo remoto de miles de expertos en interacción que ayudan a los clientes todos los días.
- Contamos con los mejores procesos operativos y de seguridad, que garantizan resultados consistentes.
- Adaptamos procesos de capacitación y entrenamiento diseñados específicamente para una fuerza laboral remota.

Beneficios:

- Acceso a talentos sin limitaciones geográficas.
- Flexibilidad para satisfacer demandas cambiantes.
- Continuidad del negocio en tiempos de pandemia o desastres naturales.

Descubre Teleperformance

 teleperformance.com.mx

 [teleperformance](#)

 [TP_Mexico](#)



 Conoce nuestro video



58 AÑOS

DE PRESENCIA EN MÉXICO

24 MARCAS

EN CUATRO DIVISIONES DE NEGOCIO

SEGUNDO MERCADO MÁS GRANDE DE LATAM, CON FACTURACIÓN ANUAL SUPERIOR A LOS

9,000 MDP

DOS PLANTAS EN EL PAÍS, UNA EN LA **CIUDAD DE MÉXICO Y OTRA EN SAN LUIS POTOSÍ**, ADEMÁS DE UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN EN EL ESTADO DE MÉXICO

SU PLANTA DE LA CDMX CUENTA CON **TECNOLOGÍA WATER LOOP**, QUE PERMITE REUTILIZAR 104 M³ DE AGUA AL DÍA

EMPLEA A

2,034 PERSONAS

EN EL PAÍS

En otra instancia, el segundo eje del plan de L'Oréal considera el empoderamiento de su ecosistema empresarial, buscando generar, para ello, apoyos que les permitan hacer la transición hacia un entorno sustentable.

Es dentro de este marco que la empresa buscará asegurarse, entre otras cosas, de que el 100% de los empleados de las compañías que les sirven de proveedoras tengan salarios dignos, además de que esperan apoyar que al menos 100,000 personas más tengan acceso a oportunidades laborales.

Finalmente, el tercer eje de este proyecto intenta dar solución a diferentes desafíos urgentes. Para cumplir con esta



OPORTUNIDADES LABORALES

La empresa quiere que el 100% de los empleados de las compañías proveedoras reciban salarios dignos.

tarea, la firma francesa creó tres fondos, de 50 MDE cada uno, que apoyarán tres vertientes: Empoderamiento de mujeres en situación vulnerable, creación de iniciativas que generen impactos sociales y ambientales, y financiamiento de proyectos en favor del reciclaje y el manejo de desechos plásticos.

“Estamos, en todo esto, tomando a la ciencia como nuestra guía, y definiendo *targets* que sean claros y que nos permitan mover a la compañía para estar dentro de los límites que realmente necesita el planeta. Se trata de una transformación muy importante para nosotros”, comenta Alexandra Palt.

EL EJEMPLO

Jean-Paul Agon está muy seguro del trabajo que están haciendo en sustentabilidad, sin embargo, también está muy consciente de este esfuerzo propio no será suficiente para

generar un cambio drástico en la situación del mundo.

“Imagínate nosotros contribuímos con 0.004% de todo el plástico del mundo, lo que es algo muy mínimo, y lo mismo pasa con el tema de carbón, pero la idea de esto va mucho más allá de estos datos”, expresa el ejecutivo.

Y es que su meta es lograr que más empresas los tomen como ejemplo y se animen a involucrarse de la misma forma que ellos en este tipo de iniciativas, lo que generaría un movimiento grande que sería efectivamente positivo para el planeta entero.

“Estoy completamente seguro de que el objetivo final de todo esto es que seamos agentes y mostremos el camino a seguir a otras empresas, que comprendan también la importancia que tiene este tema. Nosotros solos no podemos ser el cambio, pero sí queremos jugar un rol activo en este tema”, dice Agon. **L**

***DISEÑADA PARA TIEMPOS DE VUELTA
MÁS RÁPIDOS Y CONSISTENTES***



DESEMPEÑO NUNCA ANTES VISTO
NUEVA PILOT® SPORT CUP 2 CONNECT

Encuentra las tuyas
Atención al cliente: 800 06 21 492
michelin.com.mx



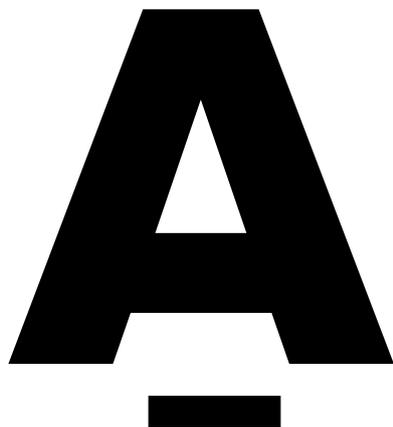
EL HOMBRE LOGÍSTICA

Mike Parra, CEO de DHL Express para la región de América, tiene planes de crecimiento en México.



UNA BENDITA PANDEMIA

LA CRISIS SANITARIA QUE GENERÓ LA EXPANSIÓN DEL NUEVO CORONAVIRUS EN MÉXICO TRAJÓ CONSIGO UNA SERIE DE CONSECUENCIAS POSITIVAS PARA EL GIGANTE ALEMÁN DHL, QUIEN DESPEGÓ COMO POCOS DURANTE ESTA CAÓTICA TEMPORADA, EXPLICA MIKE PARRA, CEO DE LA FIRMA EN AMÉRICA. HOY, LA EMPRESA, QUE JUSTO ANTES DE LA PANDEMIA SE REUNIÓ CON EL ACTUAL GOBIERNO PARA PRESENTARLE SUS PLANES, YA SE PREPARA PARA TOMAR NUEVAS MEDIDAS QUE LE PERMITAN APROVECHAR TODO ESTE EMPUJE.



A principios de marzo pasado, a Mike Parra le tocó pisar suelo mexicano. No vino de vacaciones, ni tampoco se trató de una visita cualquiera, ya que arribó a nuestro país muy bien acompañado. Y es que junto a él también llegó John Pearson, el CEO global del segmento Express de la histórica compañía alemana de logística, DHL.

No estuvieron muchos días en nuestro país, pero es un hecho que el tiempo que pasaron aquí lo aprovecharon como pocos, básicamente porque visitaron en Palacio Nacional al presidente Andrés Manuel López Obrador.

El mandatario recibió, en una comitiva pequeña, a Mike, quien se desempeña como CEO para la región de América de DHL Express, a John y a Antonio Arranz, encargado, este último, del negocio de la firma alemana en nuestro país.

Ésta no era la primera vez que el mandatario y el equipo de la firma alemana se veían las caras. A mediados del año pasado, los directivos estuvieron en México para, en un primer encuentro, presentarle al presidente los planes de inversión y expansión que tenía la firma en nuestro territorio.

Por aquellos días, la empresa de logística aseguró al presidente dos cosas: que cerrarían 2019 colocando alrededor de 60 millones de dólares (MDD) en el país, además de que, en un plan que abarcaba de

2020 a 2025, la compañía invertiría alrededor de 300 MDD en nuestra nación.

Fue así, entonces, que esta segunda visita que realizó la comitiva en marzo pasado tuvo como objetivo anunciarle al mandatario que se habían quedado cortos en su estimación de inversión para 2019, ya que no inyectaron 60 sino 68 MDD, además de que, nuevamente, le reafirmaron las intenciones de su estrategia para los próximos años.

EXPLOSIÓN Y ADAPTACIÓN

Pero, a cinco meses de distancia de aquella visita de Mike a México, pareciera ser que, casi en su totalidad, el mundo ha cambiado. Y es que la pandemia global que desató el nuevo coronavirus SARS-Cov-2 transformó la mayoría de las dinámicas de vida de cada uno de los países del planeta.

Entre ellas, se modificaron los hábitos de consumo de las personas, quienes, al tenerse que confinar en sus casas para evitar contagiarse del virus que ha acabado con la vida de más de 600,000 personas, hicieron explotar, como nunca antes, el comercio electrónico.

Éste fue un fenómeno visible en los cinco continentes y que en México se expresó, de acuerdo con datos de la empresa de medios de pagos

Adyen, registrando un crecimiento de hasta un 40% en *e-commerce*, en comparación con el año inmediato anterior.

“Sabíamos, desde mucho tiempo atrás, del potencial que México tenía para el tema del comercio electrónico; sin embargo, ni en el mejor de los escenarios pensamos que, en este año, se iba a dar un crecimiento de esta naturaleza”, explica Mike Parra en entrevista con FORBES MÉXICO.

Pero este crecimiento no vino solo, sino que trajo consigo un punto de quiebre para las empresas de logística del mundo, como DHL, que tuvieron que emplearse a fondo para dar salida a toda la cantidad de pedidos que se generaron durante esta pandemia.

“¿Estaba el sector logístico preparado para esto? Yo, honestamente, creo que no. Esta situación agarró a muchas empresas por sorpresa, incluso nos llevó a ver a compañías que se colapsaron por la gran cantidad de pedidos que recibieron”, comenta el CEO de DHL Express en América, quien agrega que su compañía ha trabajado sin descanso los siete días de la semana, durante los últimos tres meses, para sacar adelante esta situación.

Y es que no se trató sólo de tener que entregar la enorme cantidad de paquetes que se pidieron, sino el hecho de proteger también a su equipo humano de la pandemia.

“Desde que brotó la crisis en China, empezamos a prepararnos para operar en todo el mundo, y comenzamos a tomar medidas. Un porcentaje de nuestros trabajadores se fue a trabajar a casa y, para los

que no lo hicieron, que fueron esencialmente repartidores y *hubs* de procesamiento, entregamos mascarillas a todos y botellas de gel sanitizante, además de que adaptamos cámaras térmicas y empezamos a hacer el rastreo de casos sospechosos”, menciona el ejecutivo.

Fue así como el fenómeno que se registró con el comercio electrónico los llevó, de acuerdo con Parra, a procesar y facturar ya, tan sólo hasta el pasado junio, el volumen de envíos que tenían planificado hasta el año 2022.

“Esta situación, definitivamente, ha sido difícil pero, al mismo tiempo, para nosotros fue una bendición, porque el negocio se ha montado, casi literalmente, en un cohete en la región”, explica Mike Parra, quien agrega que sólo en lo tocante a envíos entregados directamente en sus puntos de venta, han procesado, hoy, hasta 1.6 millones más que en el primer semestre del año pasado.

A nivel global, sus números sostienen este argumento, toda vez que el negocio de Express de la compañía, creció, en el primer trimestre, un 4.6%, mientras que se prevé que, para el segundo trimestre de este año, alcance un 7.5%.

1,000

NUEVOS EMPLEADOS SUMÓ DHL EN MÉXICO DURANTE LOS PRIMEROS MESES DE LA PANDEMIA

300 MDD

PLANEA INVERTIR LA COMPAÑÍA ALEMANA ENTRE ESTE AÑO Y 2022

800

SUCURSALES BUSCARÁ TENER LA FIRMA EN NUESTRO PAÍS

1,100

VEHÍCULOS NUEVOS ADQUIRIRÁ LA EMPRESA DE LOGÍSTICA EN ESTE TERRITORIO PARA FORTALECER SUS PROCESOS

CAMBIO DE RUMBO

Fue esta revolución la que llevó a preguntarse a los directivos de la compañía de logística si sería suficiente o no con la estrategia planteada en marzo al presidente mexicano para aprovechar este momento.

Y la respuesta fue no, por lo que, explica Mike Parra, decidieron fortalecer aún más este tema. La medida inicial que consideran es que su plan de inversión de 300 MDD para México ya no estará destinado para el periodo 2020–2025, sino que se recortará considerablemente: la cantidad de dinero es la que se empleará nada más entre este año y 2022.

En primer lugar, la compañía prevé seguir aumentando su planta laboral en México, la cual, tan sólo en lo que va de este 2020, también derivado de la pandemia, creció en 1,000 nuevos puestos de trabajo, aunque este boom en los servicios logísticos podría llevar a la empresa a contratar a todavía más mexicanos.

“Esta situación nos llevó a contratar pronto a 1,000 nuevos colaboradores en el país, con lo que ya tenemos una base de 8,000 empleados, número que seguramente va a seguir creciendo, puesto que nuestras previsiones nos hacen pensar en que, hacia los próximos 12 meses, lleguemos fácilmente los 10,000 empleos en México”, advierte el ejecutivo.

Por otro lado, la compañía también tiene previsto que, con el capital que van a invertir en este nuevo periodo, desarrollen un nuevo *hub* logístico, como el que ya tienen en el área metropolitana del Valle de México, el cual quedaría consolidado en los próximos 24 meses.

Mike Parra planea fortalecer su flota de vehículos este mismo año. Se espera que la compañía adquiera 1,100 vehículos nuevos con una inversión de 47 MDD.

DHL Express estaría también considerando incrementar, con urgencia, su alcance aéreo, razón por la cual aumentará su capacidad de flota con la incorporación de cuatro aviones 767-300 Boeing Converted Freighters.

La empresa planea apuntalar su número de sucursales en el país, siendo la meta, de acuerdo con la firma, pasar de las 674 que tienen hoy, a 800 en el corto plazo.

“Queremos ser como Oxxo o McDonald’s, que, a todos lados donde vas, los ves. Queremos tener esa presencia, pero con nuestro servicio de logística, ofreciendo una experiencia premium”, dice Parra. 



INTERÉS EN MÉXICO

Los directivos de la empresa de logística visitaron al presidente López Obrador para refrendar sus planes de inversión en el país.

PPG líder indiscutible en recubrimientos de la nueva Refinería Dos Bocas



PPG ha sido seleccionado para convertirse en el primer proveedor de recubrimientos de protección anticorrosiva en esta obra estratégica.

El hecho de suministrar los primeros litros de recubrimientos para esta icónica obra se logró gracias a la capacidad tecnológica, de cumplimiento normativo y a las pruebas de desempeño en campo realizadas bajo los más estrictos controles de calidad, los cuales están respaldados con más de 137 años en el mercado de recubrimientos y de protección anticorrosiva de PPG a nivel global. También vale la pena destacar la gran capacidad de manufactura local, focalizada en las 5 plantas de fabricación de pinturas y recubrimientos, y a la amplia red logística compuesta por 10 centros de distribución sumados a los más de 4,500 puntos de venta en México.

Agradecemos la confianza depositada en esta y en todas las obras en las que PPG participa como socio estratégico en el suministro de soluciones de protección a todos los tipos de industrias.

#PPGProud #CoatingInfluXperts

Protegiendo y embelleciendo obras icónicas

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

Comex
División Profesional





50

BAJA CALIFORNIA SUR

PARA NO PERDER BRILLO

EL 70% DEL PIB DE LA ENTIDAD ESTÁ LIGADO CON EL TURISMO. SIN EMBARGO, LA CRISIS SANITARIA HA PROVOCADO QUE EL DESTINO SUFRA CONSECUENCIAS NEGATIVAS Y, AL MISMO TIEMPO, DESARROLLE UNA ESTRATEGIA CONJUNTA CON LA INDUSTRIA PARA REACTIVARSE CUANDO LAS CONDICIONES SANITARIAS LO PERMITAN.

C

Cabo San Lucas es uno de los destinos turísticos más atractivos para los extranjeros, sobre todo los que provienen de Estados Unidos, pues, por su cercanía, disfrutan del Pacífico en sólo un par de horas de traslado. Sin embargo, fue esta misma atracción lo que obligó a Baja California Sur a volver cerrar sus playas tras el confinamiento inicial por Covid-19.

A mediados de junio, playas como Los Cabos, San José del Cabo, La Paz, Todos Santos, Mar Cortés y Loreto fueron reabiertas luego de permanecer cerradas por protocolos sanitarios, pero miles de personas acudieron a los principales balnearios de las costas de esta región, sin respetar el aforo máximo permitido del 30%, así como ninguna de las medidas de higiene y sana distancia recomendadas por las autoridades sanitarias.

Ahora la entidad está en peligro de cerrar más restaurantes y hoteles por la pérdida de ingresos, ya que 70% del PIB estatal está relacionado con el turismo.

“Somos un estado eminentemente turístico. Tenemos un PIB de 282,000 millones de pesos [MDP] y estimamos que, entre los tres sectores (servicios, restaurantero y hotelero), hemos tenido pérdidas por alrededor de 30,000 MDP durante estos tres meses, siendo el de servicios el más afectado”, dijo, en entrevista, Humberto Araiza, secretario de Turismo, Economía y Sustentabilidad de BCS.

Hasta el momento, el estado ha cerrado alrededor de 55 restaurantes, de 1,180 formales registrados, y 2 hoteles, de los 452 existentes, aunque Araiza confiesa que ya traían problemas financieros.

Cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) indican que, en el sector restaurantero, se tiene registrado un total de 52 negocios quebrados en la región: 29 de éstos se localizan en el balneario de Los Cabos, y 18 en La Paz, que son sus principales centros turísticos.

“Lanzamos un paquete de 650 MDP, repartidos en distintos rubros. Aunque no es suficiente, es un esfuerzo importante del gobierno estatal para atemperar la situación tan difícil. Ése es uno de los retos, seguir manteniendo las empresas de pie para que, cuando termine esto, sigan fungiendo como importantes fuentes de empleo, no de forma individual, pues también hace falta que apoyen a las empresas porque van a ser quienes preserven las fuentes de empleos para que la economía siga funcionando”, agrega Araiza, también presidente de la Asociación de Secretarios de Turismo de México (ASETUR).

Además, Baja California Sur cuenta con un fideicomiso de promoción que se nutre con el 3% de los ingresos de hospedaje, y que utilizan de forma transparente (con el punto de vista del empresariado y del gobierno estatal) para asignarlo donde haya menos presupuesto para la entidad.

“Lamentablemente, ese fideicomiso está afectado por la pandemia porque, al no haber ocupación, se baja la recaudación. Sin embargo, seguimos trabajando con programas ya establecidos, con estrategias de promoción ya preestablecidas, y al momento de ir tomando esta ocupación vamos a seguir retomando también promociones más agresivas”, asegura Araiza.

A pesar de que la entidad tiene sellos y certificaciones como el Sello Seguro de Viaje (Travel Safety Stamp), que otorga el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés) a los destinos que adoptan sus protocolos y lineamientos sanitarios, la región no puede aprovechar sus atributos turísticos, por lo que empieza a “apagarse”.

Incluso el futuro del Festival de Cine de Los Cabos, que se programa año con año en noviembre (temporada con más afluencia turística), es incierto, pero aún se mantienen las esperanzas.

“Esperamos que en agosto [en este mes en curso] empiece la recuperación. La temporada fuerte de Baja California Sur es en noviembre. Muchos vacacionistas cambiaron fechas a partir de noviembre y esperamos que estemos recuperando parte de lo perdido... sin que esto sea una

UNIDOS POR EL TURISMO

El turismo es una actividad esencial para la economía mexicana, con una aportación al PIB cercana a 9%, pero también uno de los sectores más afectados por la pandemia de coronavirus SARS-Cov-2, que amenaza con disminuir a la mitad su aportación a la riqueza del país, provocar la quiebra de proveedores de todos los tamaños y dejar sin empleo a miles de personas.

Por eso, en una iniciativa inédita, todos los involucrados con el turismo en México acordaron sumar esfuerzos en la Alianza Nacional Emergente por el Turismo (Anetur) para diseñar e implementar acciones que amortigüen el impacto de la contingencia sanitaria y, más importante aun, que permitan una recuperación rápida, sólida y sostenida. De paso, la alianza pretende mejorar el posicionamiento de turismo en la agenda nacional, promover a nivel mundial la imagen de México como destino, y garantizar la seguridad y movilidad de los visitantes en el país.

En la Anetur participan los dirigentes de la Conferencia Nacional de Gobernadores (Conago), el Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET), la Unión de Secretarios de Turismo de México (Asetur), la Conferencia Nacional de Municipios de México (Conamm), la Asociación de Bancos de México (ABM), la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco Servytur) y senadores de la Comisión de Turismo.

garantía, pero sí un alivio para la industria turística, que actualmente la está pasando bastante mal”.

México se consolidó, en 2019, como uno de los 10 países más visitados del mundo. La industria turística aporta el 8.7 % del Producto Interno Bruto (PIB) nacional. Sin duda, uno de los retos será contener el virus, cumpliendo con las estrictas medidas de seguridad para intentar una segunda reapertura.

“Afecta que no podamos hacer estrategias a mediano y largo plazo de manera acuciosa. Muchos de los que vivimos aquí respetemos las reglas de higiene y las medidas de aislamiento para que podamos darle la vuelta [a la situación]. Lo más importante es que la capacidad instalada de nuestros hospitales siga siendo suficiente para no poner en riesgo la vida de nadie. Esperamos que vaya dando vuelta la curva para incrementar nuestra capacidad de aforo y nuestra capacidad para retomar el tema económico”, puntualizó. 

POR JOSÉ ROBERTO ARTEAGA

SECTOR INDUSTRIAL, EL SALVAVIDAS DE LAS FIBRAS

EL SECTOR INMOBILIARIO SE HA VISTO IMPACTADO POR EL NUEVO CORONAVIRUS, AFECTANDO LOS ACTIVOS TURÍSTICOS, COMERCIALES Y DE OFICINAS. SIN EMBARGO, LOS INMUEBLES INDUSTRIALES LE HACEN UN GUIÑO A ESTOS INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN.

52

E

El sector inmobiliario vive uno de los momentos más inciertos de su historia. Las medidas de aislamiento por la pandemia del coronavirus SARS-Cov-2 han ocasionado que oficinas, hoteles y centros comerciales luzcan vacíos en los últimos meses, lo cual ha traído impactos negativos e incertidumbre para los Fideicomisos de Bienes Raíces (mejor conocidos como Fibras).

“Nos resulta complicado conocer los efectos de la crisis de Covid-19 en el sector de las Fibras, pero hay que señalar que los contratos de arrendamiento consideran periodos prolongados, entre 3 y 5 años (será clave la renovación del GLA 2020-2021)”, aseguró Grupo Financiero Monex en un reporte.

El Índice de Fibras de la Bolsa Mexicana de Valores, que cuenta con 10 fideicomisos inmobiliarios, tuvo una caída de 24.88% en el primer trimestre de 2020. Tan sólo en marzo pasado, este índice presentó un ajuste de menos 24.2%.

Las Fibras con activos, como hoteles, centros comerciales y oficinas, podrían verse más afectadas por la crisis sanitaria y económica originada por la pandemia. En este sentido, Fibra Dahnos, Fibra Hotel,

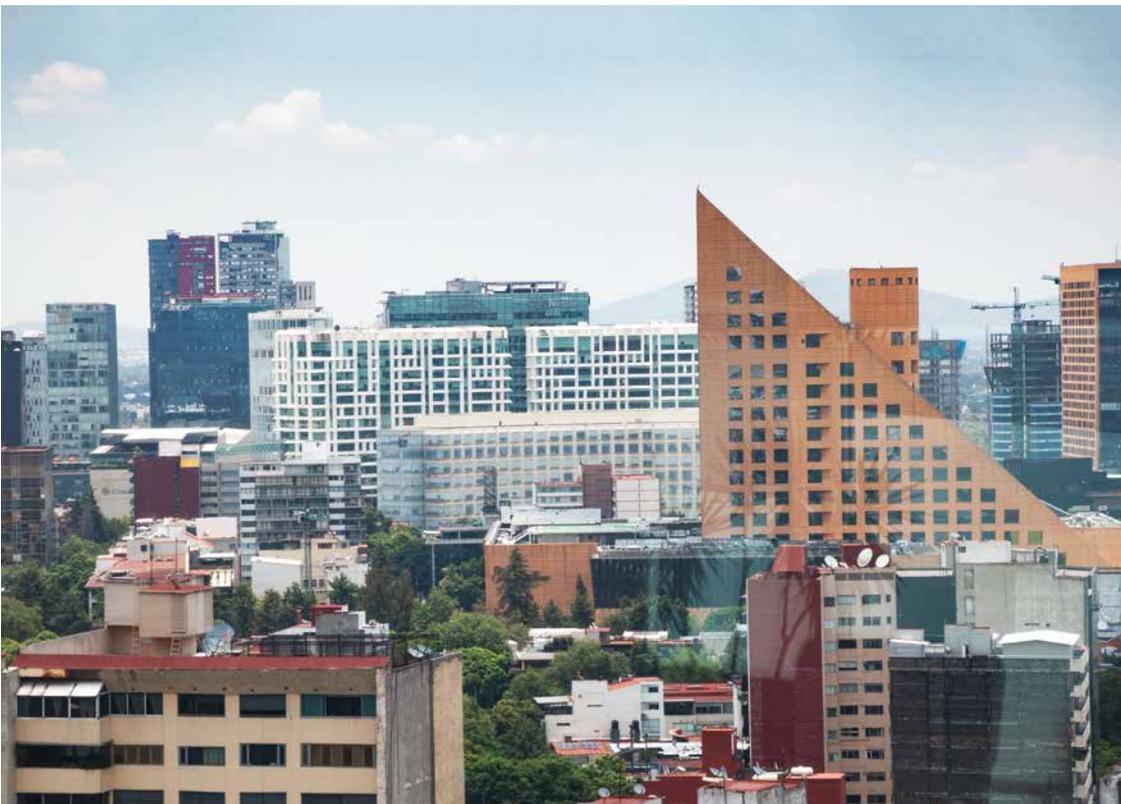
Fibra Inn, Fibra Shop y Fibra UNO son los instrumentos que podrían verse más expuestos a los vaivenes del mercado.

“Se espera un impacto en las oficinas por la permanencia eventual del *home office*. Actualmente no han mostrado el impacto que sí han tenido el comercial y el hotelero”, asegura Alberto Vázquez, socio líder del Sector Inmobiliario en KPMG.

Sin embargo, los fideicomisos enfocados en propiedades industriales pueden convertirse en los más rentables dentro del mercado de las Fibras. El conflicto de Estados Unidos con China, el impulso del comercio electrónico y la puesta en marcha del T-MEC permitirán que las inversiones lleguen a México y empujen hacia adelante a la industria.

“La perspectiva para las Fibras en el sector industrial es más favorable respecto a otras Fibras y ha sido más defensiva”, dice Eduardo López, analista bursátil de Grupo Financiero Ve por Más.

Lo más importante será la capacidad de diversificación que puedan tener las Fibras y su poder de acción con las inversiones. “En este contexto, las condiciones de



financiamiento estarán restringidas en el mercado”, advierte el analista bursátil.

EL SALVAVIDAS

En general, el sector inmobiliario es uno de los más afectados por la pandemia de coronavirus SARS-Cov-2, aunque es el sector turístico el que ha padecido en mayor medida los efectos económicos de la pandemia, y lo han resentido los hoteles.

Los centros comerciales también han sufrido afectaciones por las restricciones de movilidad, en un intento por detener los contagios de coronavirus, y podrían ser los inmuebles que registren una recuperación más lenta en el largo plazo.

El impacto para el subsector de las oficinas podría darse en el mediano y el largo plazo. Las empresas han comenzado a evaluar sus inversiones en espacios de oficinas, para redirigir los recursos en tecnología que apuntalen el trabajo a distancia.

En este sentido, las compañías buscarán renegociar sus contratos de oficinas por esquemas más flexibles en su operación, como

es el *coworking*, para combinar las modalidades de trabajo remoto y presencial.

El Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) mostró una caída de 21.6% en mayo, en comparación con el mismo mes de 2019, mientras que las actividades secundarias y terciarias de la economía cayeron 29.7 y 19.1%, respectivamente, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y



Creemos que la entrada en vigor del T-MEC quita la incertidumbre que hubo en dos o tres años y apuntalará las inversiones industriales en México”

ALBERTO VÁZQUEZ
SOCIO DE KPMG



Nos resulta complicado conocer los efectos de la crisis de Covid-19 en el sector de las Fibras”

**GRUPO FINANCIERO
MONEX**

Geografía (Inegi). Un golpe para todos los subsectores donde participan las Fibras.

Las inversiones en activos inmobiliarios se realizan pensando en el largo plazo, y los proyectos deberán continuar con una nueva temporalidad, es decir, su desarrollo se verá pausado por algún tiempo, opina Alberto Vázquez, socio líder del Sector Inmobiliario en KPMG.

El impacto será distinto en las Fibras que se dedican exclusivamente a hoteles o centros comerciales, por ejemplo, y otras que se dedican al sector industrial, las cuales han tenido un menor impacto en el mercado de valores.

La incertidumbre que existía en cuanto a la puesta en marcha del T-MEC se ha disipado y ha permitido que las inversiones sigan fluyendo en la industria. “Creemos que la entrada en vigor del T-MEC quita la incertidumbre que hubo en dos o tres años y apuntalará las inversiones industriales en México”, dice el socio de KPMG.

“Pero también el crecimiento del *e-commerce*, las ventas en línea, han apoyado el que muchas empresas estén buscando



La perspectiva para las Fibras en el sector industrial es más favorable respecto a otras Fibras y ha sido más defensiva”

EDUARDO LÓPEZ

ANALISTA BURSÁTIL DE GRUPO FINANCIERO VE POR MÁS

espacios para almacenar o distribuir sus productos”, asegura Alberto Vázquez.

Los espacios industriales relacionados con la última milla tendrán un mayor crecimiento por la estrategia de las empresas de comercio electrónico en la misión de entregar sus productos con el menor costo y en el menor tiempo posible.

Fibras como Prologis, Terrafina, Macquarie son las que han tenido menos afectaciones y han requerido dar menos apoyos a sus clientes, dice Eduardo López, analista bursátil de Grupo Financiero Ve por Más.

Fibra UNO (Funo) es otro de los fideicomisos que podrían beneficiarse del

desarrollo industrial. Sus parques industriales se ubican a orillas de la Ciudad de México y cree que esa ventaja competitiva les permite apuntalar su crecimiento. Un 30% de sus rentas provienen de este segmento.

“Si sumo a todos los jugadores públicos en el mercado, lo que cada uno tiene en logística para *e-commerce*, etc., todos ellos juntos no son del tamaño logístico de Fibra UNO; no llegan ni a la mitad de lo que es nuestro portafolios logístico. Somos, por lo menos, dos veces más grandes”, asegura Jorge Pigeon, vicepresidente de Mercados de Capital y Relación con Inversionistas de Funo.

Las cadenas globales de abasto para las empresas internacionales también pueden beneficiar el negocio de Funo, como una consecuencia de la entrada en vigor del T-MEC y la instalación de empresas en México, como sucedió con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

La reubicación de las plantas de China también pueden beneficiar la llegada de firmas al mercado nacional, ante la búsqueda de oportunidades cerca de Estados Unidos y evitar los conflictos internacionales.

LO PEOR HA PASADO

Fibra Uno cree que lo peor del panorama actual ya pasó. Los directivos del fideicomiso creen que, en los próximos meses,



Con la visibilidad y la información que tenemos hoy, creemos que las cosas estarán un poco mejor [...] Creemos que lo peor es lo que ya vimos”

JORGE PIGEON

VICEPRESIDENTE DE MERCADOS DE CAPITAL Y RELACIÓN CON INVERSIONISTAS DE FUNO

podrían tener mejores rendimientos frente a la reapertura del mercado y la diversificación de su portafolios de propiedades.

“Con la visibilidad y la información que tenemos hoy, creemos que las cosas estarán un poco mejor [...] Creemos que lo peor es lo que ya vimos”, dice el vicepresidente de Mercados de Capital y Relación con Inversionistas de Funo, uno de los fideicomisos más diversificados del mercado mexicano.

Durante el segundo trimestre de 2020, Fibra Uno reportó, por primera vez en su historia, una caída en sus ingresos totales, la cual se tradujo en 4,298 millones de pesos (MDP), en comparación con el mismo periodo de 2019.

El fideicomiso extendió apoyos a sus inquilinos por 973 MDP ante la afectación que trajo la contingencia por el virus causante de Covid-19. Funo se mantiene atenta a eventos extraordinarios que puedan afectar las condiciones económicas y de mercado.

En el largo plazo, las Fibras seguirán apuntalando el crecimiento del sector inmobiliario como instrumento de inversión.

Las Fibras hoteleras tuvieron un buen desarrollo durante muchos años, aunque la coyuntura no ha sido favorable en este momento. El inversionista debe saber que las Fibras son un instrumento de largo plazo.

Vázquez, de KPMG, cree que los fideicomisos han impulsado al sector inmobiliario y lo seguirán haciendo a pesar de la pandemia. “Hemos notado que el sector inmobiliario se revolucionó con las Fibras”. **ib**



Visión. Experiencia. Crecimiento

El crecimiento requiere visión y **FIBRA Macquarie** promueve la generación de oportunidades tanto a clientes e inversionistas.

FIBRA Macquarie ofrece soluciones flexibles y servicios integrados para bienes raíces industriales y centros comerciales estratégicamente distribuido en la República Mexicana. Más allá de espacios, vemos oportunidades para crecer.

Contacto:

Oportunidades Industriales
01 800 700 8900
industrial.leasing@fibramacquarie.com

fibramacquarie.com

Oportunidades Comerciales
+52 55 9178 7700
retail.leasing@fibramacquarie.com

Antes de actuar respecto cualquier información, le recomendamos considerar la idoneidad de la misma en relación con sus objetivos particulares, situación financiera y necesidades, y se aconseja buscar asesoría independiente. La información proporcionada no constituye un consejo, anuncio, invitación, oferta o convocatoria, para vender o comprar cualquier producto financiero o título valor o para participar en actividades de inversión, o una oferta para productos financieros o bancarios. Algunos productos y/o servicios aquí mencionados pueden ser no adecuados para usted y pueden no estar disponibles en todas las jurisdicciones.

Ninguna de las entidades incluidas en este documento es una institución autorizada de depósito para los fines del Acta Bancaria de 1959 (Australia). Las obligaciones de dichas entidades no representan depósitos ni otros pasivos de Macquarie Bank Limited ABN 46 008 583 542 ("MBL"). MBL no garantiza o brinda certeza respecto a las obligaciones de dichas entidades.

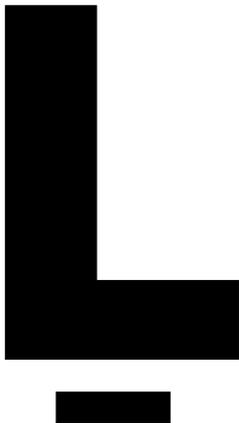
POR VIRIDIANA MENDOZA ESCAMILLA

¿VIENE UNA OLA DE QUIEBRAS PARA MÉXICO?

56

LOS FOCOS ROJOS SOBRE INCUMPLIMIENTO CORPORATIVO SE ENCENDIERON LUEGO DE QUE SE LE RETIRARA LA LICENCIA DE OPERACIÓN A GRUPO FINANCIERO FAMSA Y QUE AEROMÉXICO TUVIERA QUE ACOGERSE A UNA REESTRUCTURA BAJO EL CAPÍTULO 11 DE LA LEY DE QUIEBRAS EN ESTADOS UNIDOS.





Las preguntas evidentes ante la coyuntura y las noticias sobre algunos incumplimientos corporativos son: ¿Se avecinan quiebras de empresas mexicanas? ¿Qué tan alto es el riesgo? ¿Quién sigue?

Para entender mejor el flujo de información que ha surgido sobre empresas con problemas de solvencia, hay que remitirse a: 1) la coyuntura y la situación actual de las empresas; 2) lo que implica que una compañía se acoja a la Ley de Quiebras Estadounidense o a la Ley de Concursos Mercantiles en nuestro país.

Diversas alertas se han encendido sobre la liquidez y solvencia de los corporativos en medio de la pandemia por coronavirus. Con una contracción a doble dígito esperada al cierre de 2020 en la economía mexicana, es de pensarse que las empresas también enfrenten tragos amargos. Los primeros focos de alerta se encendieron con las solicitudes de reestructura a través del Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos por parte de Famsa y Aeroméxico.

En mayo, Moody's calculó su expectativa de ratio de default en un rango de 6.5 a 10.2% para América Latina (tal es el porcentaje de emisoras que no podrán hacer frente a alguno de sus compromisos de deuda).

En su reporte sobre escenarios de incumplimiento corporativo, la calificadora advierte que el país tiene factores serios en contra para la economía, como la inversión física, que en mayo acumulaba siete

trimestres consecutivos de disminución, la falta de confianza empresarial ante las medidas poco ortodoxas del gobierno y la caída en el consumo.

“Proyectamos que la economía de México se contraerá 7% este año, casi el doble de la contracción (4.0%) de todas las economías del G-20 en su conjunto. México está expuesto a algunas de las industrias más afectadas, incluyendo manufactura, turismo e hidrocarburos. La escala de la respuesta política a la pandemia ha sido pequeña”, advertía.

¿UNA OLA DE QUIEBRAS?

Para José Luis Cano, director ejecutivo de Deuda Corporativa de HR Ratings, es demasiado precipitado hablar de un escenario de dificultades generalizadas.

“Hay sectores que claramente estuvieron afectados en su operación durante la pandemia, como es el caso del turismo o la manufactura, pero no todas las empresas estaban en la misma situación financiera. El regreso será la clave de lo que veremos hacia el futuro”.

Jacobo Eleazar Rodríguez Reyes, director de Análisis Financiero de Black Wallstreet Capital, explica que no se ve una cascada de quiebras que pudiera afectar de forma sistémica a las emisoras mexicanas.

“Hasta el momento, no se ve algo parecido a lo que ha pasado con Famsa. Sí, hay empresas que tienen deuda alta, pero su propia operatividad la va solventando, como el caso de Cemex, que ha tenido deuda alta, pero no creo que llegue a esta presión como la que hubo con Grupo Famsa. La pandemia puso mayor presión en las

emisoras mexicanas, pero es ahí donde tienen que aplicar estrategias para disminuir costos y ajustar sus flujos”, explica.

Expertos coinciden en que este periodo previo a la reactivación de la economía ha sido utilizado por las firmas para recortar gastos y conseguir mejores plazos para su deuda actual, en pro de mantener la salud financiera y evitar problemas de solvencia.

“Muchas empresas mexicanas ya venían con problemas financieros de años anteriores y se enfocaron mucho en mejorar su propia situación, vendiendo negocios no estratégicos, haciendo más compacto el negocio. Varias empresas empezaron a reestructurar. La enfermedad Covid-19 vino a profundizar algunas cosas que ya venían con cierta tendencia”, explica Rodríguez.

Existen otros nombres de empresas que han tenido presión en sus finanzas. Por sectores, destacan las aerolíneas y los grupos hoteleros y restauranteros. Por nombres, sobresalen empresas como Aeroméxico, Interjet, Alsea, Liverpool y hasta las menos obvias, como Elektra.

Jacobo Rodríguez explica que la razón financiera de deuda neta entre el Ebitda es un buen indicador de solvencia de las compañías. Por ejemplo, en el caso de Elektra, esta relación es de seis veces, lo que implicaría que la empresa tardaría seis años en cumplir con sus compromisos. Como referencia, Latam Airlines tenía una razón Ebitda-deuda de menos de cinco veces.

“En específico del IPC, la única emisora que yo vería con cierta presión es Elektra, que tiene una razón de más de seis veces. Eso quiere decir que se tardaría más o menos seis años en que su flujo operativo cubriera sus compromisos. Es una razón bastante alta. Las demás emisoras están en niveles promedio, Alsea, en años pasados, estuvo endeudándose para hacer adquisiciones en Europa y, evidentemente, eso incrementó su deuda; con la pandemia también enfrenta ciertas presiones”, señala.

Aunque, en términos generales, el estado financiero de las emisoras mexicanas se percibe sólido, lo cierto es que tanto la economía como la salud financiera de los corporativos está sujeta a un riesgo: un rebrote que pudiera generar un revés en la economía.

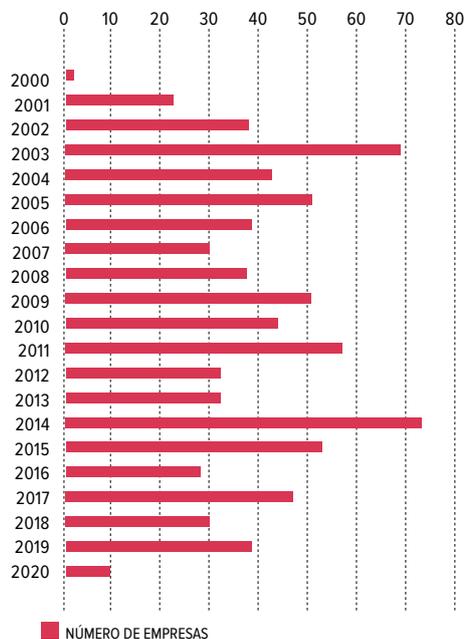
“Uno de los temas que más afectaría a las firmas sería que la pandemia se extendiera, que viniera una segunda ola de contagios y tuviéramos que recurrir nuevamente a cierres de ciertos sectores. Esa situación sí afectaría de manera importante la planificación que tienen ahorita las empresas. Seguramente hay empresas que tienen niveles de deuda altos, pero algunas de ellas ya debieron haberse acercado a sus acreedores para ver si reestructuran. También está la opción de emitir más deuda, pero los costos financieros van a ir creciendo”.

Jacobo Rodríguez explica que la solidez de los corporativos ante la pandemia también obedece a que las compañías venían de un periodo de decisiones conservadoras debido a la desaceleración económica.

“Las empresas mexicanas ya enfrentaban un escenario complicado desde años anteriores, por la desaceleración económica. A muchas empresas no las agarró la coyuntura tan mal, por las reestructuras que ya habían hecho, principalmente el año pasado”.

58

JUICIOS DE CONCURSO MERCANTIL APROBADOS EN MÉXICO



■ NÚMERO DE EMPRESAS

Fuente: Ifecom

CONCURSO MERCANTIL Y QUIEBRAS

Ante la dificultad para pagar los créditos y las obligaciones que contraen, las empresas tienen la opción de iniciar un juicio de concurso mercantil o, si tienen operaciones en Estados Unidos, acogerse al Capítulo 11 de la Ley de Quiebras.

Para México, la Ley de Concursos Mercantiles está disponible para empresas que incurren en incumplimiento generalizado, entendido como obligaciones vencidas por más de 30 días ante dos o más acreedores en un escenario donde no haya activos líquidos para hacer frente a al menos 85% de las obligaciones vencidas.

En el caso del Capítulo 11, se trata de un apartado de la Ley de Quiebras de Estados Unidos que permite que las compañías con operaciones en territorio estadounidense emprendan un proceso de reestructura que dé pie a la viabilidad de la operación.

En ambos casos, las empresas tienen la posibilidad de llegar a un acuerdo para pagar sus deudas sin que la operación desaparezca. Del mismo modo, ambos procesos pueden echarse a andar a petición de los acreedores de las firmas.

Alejandro Sainz Orantes, socio de Cervantes Sainz, S.C., abogado especialista en procesos de reestructuras y reorganizaciones transfronterizas y concursos mercantiles, explica que las dos leyes tienen capítulos para procesos de reestructura o liquidación de activos.

“La idea es que quede claro que es un proceso que otorga protección legal a las

empresas y sus acreedores. No implica necesariamente que una empresa que se acoge a estos recursos deba desaparecer”.

LEY DE CONCURSOS VS CHAPTER 11

Pero, ¿por qué las empresas mexicanas se acogen al Capítulo 11 estadounidense, en vez de recurrir a la ley mexicana?

En opinión de Alejandro Sainz Orantes, el principal factor es que existe la percepción de que la ley estadounidense otorga mayores certezas jurídicas para las compañías y mejores plazos de resolución. Explica que un juicio de concurso mercantil en México puede demorar entre seis y nueve meses, mientras que un proceso de reestructura bajo el Capítulo 11, entre 30 y 60 días.

Otro de los factores que las empresas toman en cuenta es el grado de especialización de los jueces que emiten los fallos.

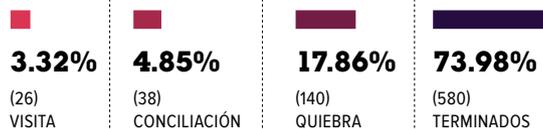
“Este país cuenta con una economía suficiente para tener mejores jueces mercantiles. Pero hemos tenido menos de 800 casos en los últimos 20 años, mientras que, en Estados Unidos, van 120 empresas extranjeras, en lo que va del año,



© ANGÉLICA ESCOBAR



RESUMEN DE ETAPA QUE PRESENTAN LOS JUICIOS DE CONCURSO MERCANTIL



que se han acogido al Capítulo 11. Es importante que los procesos en México tengan un presupuesto correcto asignado, así como infraestructura y personal suficiente para procesar los casos”, señala el abogado.

Desde la perspectiva de Edgar Bonilla, director general del Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles (IFE-COM), el hecho de que haya pocos juicios de concurso mercantil obedece a que existe un estigma sobre los proceso de quiebra.

“Hay un estigma social; se piensa que el concurso mercantil es una quiebra. Eso es una acepción equivocada. Hay un desconocimiento total de los concursos mercantiles,

y son la mejor opción en México para que un empresario pueda reorganizarse. Es dar un paso atrás y ver la posibilidad de subsistir en el mercado. Es la mejor forma, en términos legales, porque está amparado por un juez federal y también por un auxiliar. La función principal del Ifecom es tener un registro de especialistas que van a apoyar al juez que hará el eventual procedimiento”, explica.

UNA LEY DE CONCURSOS PERFECTIBLE

Bonilla reconoce que la ley actual es perfectible, sobre todo en lo que compete a plazos. Actualmente, se encuentra en el Legislativo una propuesta para incorporar una figura de “emergencia” que permita generar un proceso de concurso mercantil simplificado.

Bajo la ley actual, el proceso de juicio de concurso mercantil requiere que se inicie por parte de la empresa o un acreedor; luego interviene un visitador, que se cerciora de que la empresa efectivamente sea sujeta de un juicio de concurso. En el siguiente paso interviene un conciliador, que puede mediar un plan de reestructura; o, en su caso, interviene un síndico, que

es el encargado de liquidar los activos de la firma para realizar el pago a los acreedores. Este proceso está acompañado por especialistas registrados ante el Ifecom.

El proyecto que se discute propone una declaración de quiebra automática, sin necesidad de visitadores; además, resta prioridad al fisco como acreedor de las empresas.

Bonilla explica que esta propuesta, respaldada por la Barra Mexicana de Abogados, es un buen precedente para la discusión; más que un mecanismo de emergencia, deberá estar orientado a generar mejores y más eficientes procesos a largo plazo.

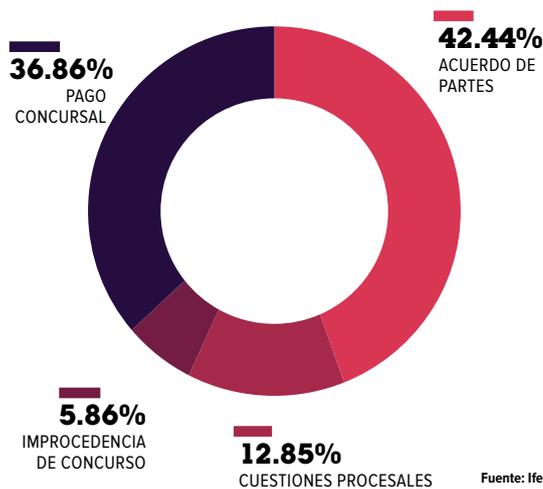
“Creo que si estamos, como mexicanos, dispuestos a modificar la ley de concursos mercantiles, debemos entrar de lleno al tema de la ley concursal, no para generar un estado de excepción por la pandemia, sino para generar una facilidad regulatoria generalizada”. Explica que el proceso propuesto, denominado en inglés “Automatic Stay”, es una buena figura, aunque, para operar en México, requeriría límites. De igual forma, pide cautela para evaluar cambios en la liberación de embargos de cuentas.

“Es también interesante que las deudas fiscales no tengan una preferencia dentro del listado de acreedores. Es algo que habría que definir como un tema de política pública, para analizar que no sea mal utilizado por parte de la empresa como un tema de defraudación fiscal en contra del erario público. Hay que ser cuidadosos”.

Una oportunidad radica en la mejora de los tiempos en los concursos mercantiles.

“Creo que la ley requiere modificaciones en cuanto a plazos y términos para hacer un procedimiento mucho más ágil y rápido. Hemos visto casos donde los procesos son lentos y largos, y no ayudan a las empresas a salir del problema de insolvencia”, dice. **IF**

CAUSAS DE LA TERMINACIÓN DE JUICIOS MERCANTILES EN MÉXICO, DEL AÑO 2000 A LA FECHA



© ANGÉLICA ESCOBAR



CBRE CENTROS DE ÚLTIMA MILLA: EL NUEVO PANORAMA DE LA INDUSTRIA LOGÍSTICA

El confinamiento provocó un inesperado incremento en las ventas por internet, por lo que la fase logística se ha visto saturada. Estas son las recomendaciones que CBRE ofrece para agilizar el proceso de distribución.

Es una realidad que las ventas por internet ya registraban un importante crecimiento en todo el mundo antes de la pandemia por COVID-19, sin embargo, con la llegada del confinamiento las conductas de consumo han originado un inesperado incremento exponencial en el comercio electrónico. Empresas de todas las industrias han tenido que eficientar su logística de entregas, originando una repentina fase crítica en el proceso de distribución.

La “última milla” -también denominada last mile- tiene el objetivo de llevar los productos hasta manos del consumidor final, y es esta etapa del proceso de compra donde la contin-

gencia sanitaria ha impactado con mayor fuerza.

Frente a este nuevo panorama, el vicepresidente senior de CBRE, Francisco Muñoz, habla sobre cómo esta situación ha impulsado la instalación de centros de última milla, con características muy específicas en las grandes ciudades.

“En México, la tendencia ascendente del e-commerce se vio acelerada con el confinamiento provocado por la epidemia. Las ventas en línea crecieron, no sólo de las principales empresas especializadas en e-commerce, sino de tiendas departamentales y supermercados. Algunas de estas compañías hacen entregas de forma

directa y otras a través de servicios 3PL (Third Party Logistics) almacenando productos en bodegas de los proveedores”, comenta Muñoz.

De acuerdo con el ejecutivo, uno de los principales factores que marcan la diferencia entre los proveedores de venta online es el tiempo de entrega: “Entre más rápido llegue el producto al comprador a la puerta de su casa, será más apreciado. Es en este punto donde entra el factor logístico de “última milla”, precisa.

LA NUEVA ESTRATEGIA

El tramo de última milla es el paso que transcurre desde que el paquete sale del último punto de almace-



“ENTRE MÁS RÁPIDO LLEGUE EL PRODUCTO AL COMPRADOR, SERÁ MEJOR APRECIADO. ES EN ESTE PUNTO DONDE ENTRA EL FACTOR LOGÍSTICO DE ÚLTIMA MILLA”

« Francisco Muñoz, vicepresidente senior de CBRE México.

namiento hasta llegar a las manos del consumidor. Esta última fase del proceso requiere contar con centros de distribución cercanos a los lugares donde vive la gente que adquiere los productos, y tras el confinamiento por la epidemia, incrementó el interés por la instalación de estos sitios, por lo que desarrolladores, brokers o intermediarios, y propietarios de inmuebles pusieron mayor atención en este asunto.

“Antes del COVID-19, los centros de distribución maestros de los operadores logísticos y de los productores estaban en el área metropolitana de la Ciudad de México, la salida a Querétaro y el corredor CTT, (Cuautitlán, Tultitlán y Tepotzotlán).

Pero para ser competitivos y entregar rápidamente a los clientes deberán instalar centros de última milla dentro de la ciudad, por ejemplo, en

Vallejo, Naucalpan, Mixcoac, Granjas México, Acoxta e Irrigación. Sin embargo, la CDMX está saturada de construcciones, no hay espacios grandes y el valor de la tierra es muy elevado.

Por ello, en conjunto con los desarrolladores y todos los jugadores de este mercado, analizamos que la última milla tenía que contar con características específicas”, detalla Muñoz.

Entre las características que deberían tener estos centros destaca: destinar un 25% del área para maniobras, contrario a la dimensión tradicional donde 50% del espacio es área construida y 50% es patio de maniobras; contar con edificios de almacenamiento con dos o tres niveles para diferentes marcas, así como una altura de hasta seis metros, ya que la mercancía será desplazada rápidamente. De esta manera, el espacio alcanzaría

una distribución entre 3,000 a 10,000 metros cuadrados.

El directivo de CBRE agrega que los grandes retailers y operadores logísticos requerirán espacios de almacenaje exclusivos para sus marcas, es decir, sus propias “últimas millas”. Además, apunta que empresas líderes en e-commerce comenzarán a abrir estos centros de distribución no sólo en CDMX, sino en Monterrey, Guadalajara y el Bajío.

“En los próximos 24 meses veremos ya en la Ciudad de México estos centros de última milla, generando la posibilidad de los tiempos disminuyan. Hoy las entregas tienen tiempos mínimos que han alcanzado las 24 horas, pero se aspira a que estos centros ayuden a disminuirlos hasta 4 o 5 horas como ocurre en EU”, concluye Muñoz.



EL FINANCIERO

LOS MEJORES CONTENIDOS A TRAVÉS DE GRANDES ALIADOS ESTRATÉGICOS

Bloomberg Businessweek

Bloomberg TV

EL INFORMADOR
DIARIO INDEPENDIENTE

ESPN

EN EXCLUSIVA PARA TI



« ¡Nadie te ofrece tantos beneficios! »»

PARQUES INDUSTRIALES, EN EVOLUCIÓN CON LAS NUEVAS TENDENCIAS



HOY, LOS PARQUES INDUSTRIALES SE PREPARAN PARA SER MÁS INTELIGENTES Y SUSTENTABLES, CON MEJORES PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES, DE GOBERNANZA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.

MÁS DE 3 MILLONES DE EMPLEOS Y 3 500 EMPRESAS INSTALADAS

LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE PARQUES INDUSTRIALES PRIVADOS (AMPIP) ES EL ORGANISMO LÍDER EN EL FOMENTO DE LA INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL DEL PAÍS, CONJUNTANDO 360 PARQUES EN LOS 23 ESTADOS QUE MAYOR PRESENCIA TIENEN EN TEMAS DE MANUFACTURA Y LOGÍSTICA. CUENTA CON 67 MIEMBROS REPRESENTADOS EN PRÁCTICAMENTE TODO EL TERRITORIO NACIONAL.

POR: JOSÉ GARCÍA FRÍAS

Tres de los parámetros más representativos que reflejan la importancia de los parques industriales dentro del sector económico nacional son:

1) El número de empleos que se generan en sus instalaciones, que se estima en cerca 3 millones de puestos.

2) Las 3 500 empresas instaladas dentro de los magnos recintos, muchas de ellas globales.

3) La inversión programada por los socios de la AMPIP para el periodo 2018 al 2020 es del orden de los 4 600 millones de dólares.

El 56% de los parques industriales del país se localizan en cinco estados: Baja California, Nuevo León, Puebla, Chihuahua y Estado de México, sin embargo,

hoy el Bajío tiene una presencia cada vez más importante, aunque en un tiempo no era muy fuerte en temas de manufactura y logística, en los últimos 15 años ha cambiado la relevancia de esta región, particularmente por sectores como el automotriz, aeroespacial, médico, electrónico y vehículos recreacionales, entre una amplia gama de sectores, como lo diera a conocer el Presidente de la AMPIP, Lorenzo D. Berho.

“Esto muestra que México no alberga sólo la industria, sino que tiene una gran diversidad que llamamos complejidad de industrias, que son las que hacen fuerte a la manufactura del país”, puntualizó.

Estos datos son muy relevantes porque reflejan no sólo información de los parques industriales sino de las compañías

que alojan y trabajan dentro de sus instalaciones, las cuales son empresas globales, algunas de ellas con muchos años en México, y revela que los últimos periodos han sido muy buenos para traer nuevas empresas globales al país.

En términos concretos, los parques industriales privados del país incrementan la probabilidad de generar nuevos flujos de inversión extranjera directa, ya que las empresas globales buscan siempre un lugar que cuente con ciertas características o variables, como la ubicación geográfica que facilite el acceso a los mercados, y la disponibilidad de mano de obra con el talento que requieren las diferentes industrias, entre otras ventajas que México ofrece.

Te ayudamos a concretar tus planes

Nuestra experiencia y calidad
nos avalan como desarrolladores en México;
todos nuestros edificios son categoría Clase A

- 44 años en el mercado
- 15 parques industriales desarrollados

Renta de:

- Edificios de inventario
- Edificios hechos a la medida
- Edificios multi-tenant
- Bodegas



American Industries®

Site Selection - Shelter Administrative Services - Industrial Real Estate

Partner for Success®

start@americanindustriessgroup.com

www.americanindustriessgroup.com

US toll-free: +1 (877) 698 3905

Mexico: +52 (33) 31 11 86 27

Juarez • Chihuahua • Torreon • Monterrey • Reynosa
San Luis Potosi • Guadalajara • Guanajuato • Queretaro

EL MOTOR ECONÓMICO MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS: LORENZO D. BERHO

POR: JOSÉ GARCÍA FRÍAS



“El área inmobiliaria industrial es un sector muy importante, ya que gracias a la infraestructura que ofrecen los parques industriales privados de México muchas empresas globales están operando en el país, además de albergar a las industrias esenciales y fomentar la atracción de inversiones”, aseguró en entrevista el Presidente de la Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados (AMPIP), Lorenzo D. Berho.

Agregó que una de las grandes ventajas de los parques industriales es que tienen un enfoque muy fuerte en lo

que se refiere a niveles de seguridad y sustentabilidad, elementos que hoy las empresas globales exigen, ya que sus niveles y estándares en estos rubros son bastante altos.

Dijo además que ofrecen seguridad jurídica en términos regulatorios, conexiones de infraestructura, energía, agua y descargas, temas en los que trabajan muy enfáticamente, contando con un programa de gobernanza y mejores prácticas enfocado en la Norma Mexicana de Parques Industriales, en las certificaciones AMPIP: Parque Industrial Verde,

Parque Industrial Sustentable, Parque Industrial Seguro; y certificaciones de otras entidades como Calidad Ambiental y Operador Económico Autorizado.

“Por eso, cuando una empresa llega al país, en lugar de ponerse a mitad de un terreno, que le ofrezcan en un estado, le va a ser mucho más atractivo establecerse donde hay todo, siendo este un aspecto en el que México ha evolucionado ampliamente y donde la AMPIP se ha posicionado como referente tanto en Latinoamérica como a nivel global”, precisó.

Explicó que son muchos años de aprendizaje en los que el sector ha sido capaz de aprovechar el conocimiento y convertirlo, realmente, en una ventaja competitiva que permite que cuando hay que atraer empresas por medio de incentivos, “qué mejor incentivo que tener la infraestructura adecuada, en el lugar adecuado y con socios adecuados”.

“Esto es lo que actualmente nos va a diferenciar de otros países, donde hay mucha competencia, inclusive uno de ellos es Estados Unidos, pero si una empresa extranjera que está buscando entrar en ese mercado, conoce un parque industrial de México, seguramente se dará cuenta que instalarse aquí es mejor que estar allá, ya que contará con un vecino que tal vez también lo sea en Alemania, en el caso de una empresa del sector automotriz, o en China, entonces, cuando llega aquí encuentra un entorno laboral y un clúster con los beneficios y comodidades que necesita”, señaló el ingeniero Berho.

Fue enfático al subrayar que hay cosas que no se deben dar por hecho, ya que hoy nos hemos dado cuenta que perdimos lugares en el ranking de inversión extranjera directa, “siendo muy difícil llegar al nivel en que estábamos y necesitamos recuperarlo”. Las siguientes generaciones son a las que les toca seguir viendo por nuestro país, “y es donde creemos que hay una gran oportunidad de poder actuar y diferenciarnos como sector y posicionarnos a la manufactura y a los parques industriales como parte estratégica, esencial y el motor económico más importante del país”.

We can help you take the Mexico advantage

Located in the **most important industrial corridors of Mexico**,
our Class A Parks are ready to suit your business.



**Class A Industrial
Buildings for Lease**



**Ready to build Industrial
Land for Sale**



Build to Suit Projects

Visit us: www.frontierindustrial.mx

Contact: industrial@artha.com.mx
Phone: 800 00 (27842)

By  **ARTHA
CAPITAL**

EN EL MARCO DEL T-MEC SE ESPERA LA LLEGADA DE MÁS EMPRESAS AL PAÍS

POR: JOSÉ GARCÍA FRÍAS

En cuanto a las afectaciones económicas en el sector inmobiliario a causa de las medidas adoptadas para la contención de la pandemia del coronavirus, los sectores hotelero y comercial fueron los más golpeados, ya que, al cerrar todos los establecimientos de hospedaje y los centros comerciales, sin saber cuándo reiniciarían operaciones, fueron los que tuvieron mayor daño, así como el segmento de oficinas, que también se vio mermado.

Por otra parte, a pesar de que las empresas del sector industrial tuvieron que cerrar algunos meses, no se vieron tan afectadas. De acuerdo con información de la AMPIP, una de las manifestaciones más palpables fue que sus inquilinos estuvieron solicitando diferimiento de pago de rentas, más que no cubrir las, la petición fue de ayuda temporal para poder liquidar más adelante. Se trató de un tema más de flujo que financiero, e inclusive el ajuste de empleados, comparado con otros sectores, fue mucho menor; un ejemplo es que en una planta de 15 000 empleados se registraron sólo 200 despidos.

El problema financiero -en este nivel de empresas que son muy sólidas-, presenta un riesgo bastante más bajo; al ser compañías globales con balances fuertes, pudieron pasar una situación de este tipo de una mejor forma, pensando en que se va a requerir un sector manufacturero más fuerte que nunca, sobre todo en México, porque estamos pasando por una coyuntura interesante que es la entrada del nuevo Tratado Comercial entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).

El Presidente de la AMPIP, Lorenzo D. Berho opinó lo siguiente acerca del tratado que ya todos esperaban: “Creo que le da un aliento al sector industrial y al de la manufactura de norteamérica, además de que la guerra comercial entre China y Estados Unidos presenta una gran oportunidad para esta región, dado que se puede venir una ola de empresas en un esquema de new shoring, es decir, que regresan a hacer operaciones a casa”.

Explicó que en este contexto, Estados Unidos está pasando por momentos complicados, porque abrir una empresa en su territorio es difícil debido a diversos factores: no hay visas de trabajo y el tema migratorio es complicado, los costos laborales son fuertes, y no necesariamen-

te hay incentivos tan grandes para las empresas, lo que hace que no sea competitivo, como sí puede serlo México, incluyendo el tipo de cambio, la mano de obra calificada, y que es una nación muy amigable para la atracción de inversiones, lo que permitirá precisamente que el new shoring hacia Norteamérica, a quien más beneficie sea a nuestro país.

“El COVID-19 nos dio la oportunidad de que las empresas revisen nuevamente su cadena de proveeduría, no sólo por el tema de costos, sino para saber con qué empresas cuentan para garantizarla y que esté próxima; aunque países como Indonesia o Vietnam sean más baratos, en México están mucho más cerca de su cliente final, por eso es tan importante para la AMPIP seguir promoviendo la inversión hacia el país, porque se nos están presentando oportunidades que necesitamos rescatar, sobre todo ahora que el gobierno de México cambió la estrategia de promoción al extinguir ProMéxico y utilizar a la Secretaría de Relaciones Exteriores como el brazo promotor, “con la cual trabajamos de la mano al igual que con los gobiernos estatales”, señaló Lorenzo D. Berho.



Con presencia en 21 estados del País, ENGIE es un actor líder en el sector energético mexicano con más de 20 años de experiencia.

Diariamente más de 2 millones de mexicanos utilizan alguna de nuestras soluciones de energía

1^{er}
Comprador Privado de Gas Natural en México

2^{do}
Distribuidor de Gas Natural en México

+2,000
Clientes industriales

1,300 KM
de gasoductos en operación

+400 MW
de energía renovable en operación

+500 MW
de capacidad de generación renovable en construcción

2
Plantas de Cogeneración eficiente con una capacidad de 335 MW

Nuestro portafolio de soluciones incluye:



Transporte y Distribución de Gas Natural



Suministro de electricidad y PPA's verdes



Servicios de eficiencia energética



Redes de calor y frío



Generación solar distribuida



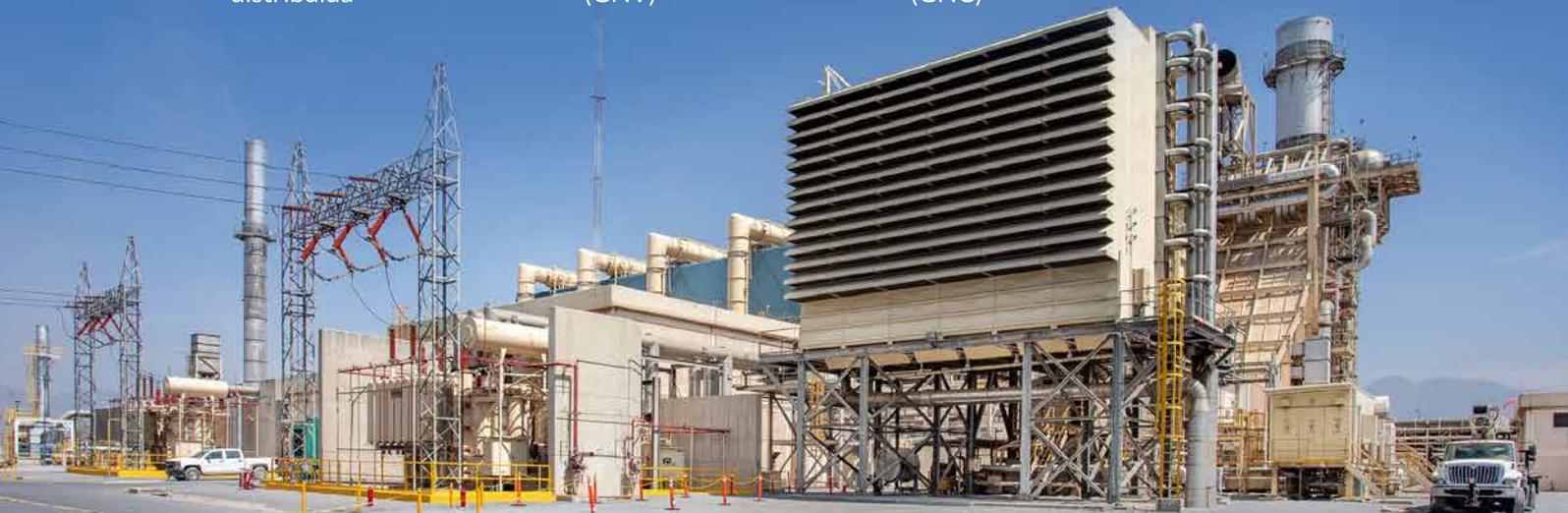
Gas Natural Vehicular (GNV)



Gas Natural Comprimido (GNC)



Movilidad eléctrica



ENGIEMÉXICO

www.engiemexico.com

LECCIONES APRENDIDAS EN LA PANDEMIA

POR: DRA. CLAUDIA I. ÁVILA CONNELLY, DIRECTORA GENERAL
ASOCIACIÓN MEXICANA DE PARQUES INDUSTRIALES PRIVADOS, A.C. (AMPPI)

El panorama actual es incierto. La pandemia por el COVID19 ha generado impactos sociales y económicos no contemplados. La paralización de prácticamente todas las economías está siendo el inicio de una larga recesión cuya duración y profundidad nadie sabe. Mucho dependerá de las políticas públicas que se instrumenten, enfocadas a preservar los empleos y la viabilidad de las empresas.

Ante esta perspectiva, ¿qué podemos hacer en nuestras empresas?

Ser rápidos y firmes para actuar. El mercado, los consumidores, la política, todo está cambiando muy rápido sin un patrón predecible. Dada la incertidumbre, las empresas deben ser ágiles “de arriba a abajo” para responder proactivamente a las inquietudes de empleados, accionistas, clientes y proveedores.

Prepararse para la crisis. La capacidad de respuesta se genera cuando se anticipan los peligros. De ahí la necesidad de tener un área responsable de la

gestión de riesgos, analizando posibles escenarios y capacitando a los equipos de reacción, para saber cómo actuar en tiempos de crisis.

Capitalizar la tecnología de la información. Las plataformas para la comunicación remota ya existían desde hace algunos años. Sin embargo, nunca pensamos que serían indispensables. Más allá de los costos, hoy es necesario elegir la opción adecuada que nos permita dar continuidad al negocio.

Generar confianza. En épocas difíciles, la empatía se vuelve una necesidad, dentro y fuera de la empresa. Si bien la tecnología nos ayuda a mantener el contacto a larga distancia, también hace que las relaciones humanas sean más frías. Sin eludir las diferencias culturales, las personas necesitan sentirse consideradas.

Invertir tiempo para informarnos. La digitalización, la inteligencia artificial y el big data, ponen a nuestro alcance grandes olas de datos e información. El gran desafío es filtrar la información a partir de

fuentes confiables, además de generar y procesar nuestros propios datos, como un nuevo factor clave de competitividad.

Seguir aprendiendo. Así como el mundo está cambiando rápidamente, también los modelos, los estándares y las tendencias de los negocios. Un título universitario ya no es suficiente. La educación continua llegó para quedarse, sobre todo en habilidades blandas. Es parte del crecimiento de cualquier empresa.

Aceptar nuevos paradigmas. El futuro que pensábamos ayer ya no es el mismo que visualizamos hoy. Si ayer decíamos que el mundo era antes y después del Internet, hoy nuestra realidad es diferente después del COVID-19. Ello nos obliga a partir de una nueva perspectiva.

El mundo seguirá cambiando, pero las empresas pueden mitigar la incertidumbre, apoyándose en la información, la prevención, el manejo del riesgo y la empatía. El objetivo es poder actuar de manera asertiva ante escenarios adversos.



We **DESIGN, BUILD** and **OPERATE** master planned developments

25
INDUSTRIAL
PARKS

FINSA's integrated Real Estate services:

- Site Selection
- Design and Engineering - Construction
- Industrial Properties for Lease / Sale
- Dedicated Supplier Parks | **JIT & JIS** Programs
- Portfolio Management



60+
LOCATIONS
IN MEXICO



126
MILLION SQF
DEVELOPED

**GROW
BEYOND**



800 00 FINSA

COVERAGE:

AGUASCALIENTES · BAJA CALIFORNIA · CHIHUAHUA
COAHUILA · COLIMA · GUANAJUATO · JALISCO
MEXICO CITY · NUEVO LEON · PUEBLA · QUERETARO
SONORA · STATE OF MEXICO · TAMAULIPAS
ZACATECAS · USA · ARGENTINA

Experience. Innovation. Development.

info@finsa.net
www.finsa.net

@Finsaintl
 /Finsaintl



EMPLEOS Y OTROS BENEFICIOS PARA LAS COMUNIDADES ALEDAÑAS

POR: JOSÉ GARCÍA FRÍAS

Los parques industriales se han consolidado como un componente de las actividades esenciales del país, ya que forman parte de la infraestructura estratégica a nivel nacional. Con muchos años de compromiso, actualmente trabajan en la creación de nuevas generaciones de parques industriales más inteligentes y más sostenibles, bajo el liderazgo de la Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados (AMPIP).

“Aunque es cierto que la coyuntura que se está dando a raíz de la crisis sanitaria por el COVID-19, está imprimiéndole mayor velocidad a lo que realmente queríamos lograr dentro de los parques industriales: tecnología, aceleración en la adopción de nuevas tendencias, innovación y sustentabilidad, ya veníamos trabajando en ello, pero ahora que se va a potencializar, está en nosotros aprovecharlo para realmente generar un

cambio”, opinó al respecto Lorenzo D. Berho, Presidente de la AMPIP.

Y enfatizó un aspecto verdaderamente importante que se registra de forma paralela al establecimiento y desarrollo de un parque industrial, refiriéndose a su impacto en las comunidades del entorno.

Precisó que cuando los desarrolladores llegan a una región, se empiezan a vincular con la comunidad y, en primera instancia, ofrecen empleos pero siempre manteniendo la consciencia del impacto en su alrededor, creando entornos de “ganar-ganar”.

Entre otros beneficios sociales, se encuentra la ayuda para la construcción o mejoramiento de escuelas rurales, muchos ofrecen becas para los hijos de los trabajadores, o dentro de las plantas construyen guarderías cediendo derechos al IMSS, lo que beneficia a muchas trabajadoras.

También hay instalaciones que dentro de sus áreas cuentan con sistemas de

salud básicos, lo que demuestra que los desarrolladores no sólo buscan la renta de los espacios, sino hacer comunidad fortaleciendo un ecosistema de convivencia de manera productiva, lo que realmente impacta en el desarrollo económico de la región donde se instalan.

Inclusive, la sustentabilidad en los recintos no se enfoca solamente en el cuidado del medio ambiente sino también en negocios redituables que benefician positivamente a la comunidad en el ámbito social, mediante programas enfocados en el reciclado de materiales y la siembra de árboles, entre otros.

“Somos comprometidos localmente. Es impresionante lo que contribuimos con las sociedades y comunidades, lo cual es un compromiso de todos los desarrolladores en cada una de las regiones, por lo que me enorgullece decir que los represento”, expresó el Presidente de la AMPIP.

IGSA

CONECTAR, TRANSFORMAR Y CRECER



CON UN VASTO ABANICO DE SOLUCIONES, PRODUCTOS Y SERVICIOS INTEGRALES, LA FIRMA ESPECIALIZADA EN RESPALDO ENERGÉTICO GARANTIZA LA CONTINUIDAD OPERATIVA DE LAS EMPRESAS, ANTE UN MOMENTO CRÍTICO PARA LA SUFICIENCIA ELÉCTRICA DE MÉXICO.

Las crisis globales de las últimas dos décadas, aunado a la evolución tecnológica y el crecimiento exponencial de más y mejores opciones para mejorar la vida del consumidor han edificado un entramado fértil de oportunidades para las empresas mexicanas, dinamismo que no obstante hoy se vive fuertemente amenazado por un tema clave para su crecimiento: la insuficiencia eléctrica.

Los más de 200 parques industriales que existen en nuestro país corren el riesgo de comprometer su competitividad, calidad y potencial desarrollo debido a la falta de una infraestructura robusta que les garantice electricidad en todo momento, un insumo básico que se ha convertido en el Talón de Aquiles de los estados, en donde las empresas han tenido incluso que frenar la construcción

de fábricas, corporativos y centros de desarrollo debido a largos procesos burocráticos, que eventualmente terminan traduciéndose en la ausencia del servicio, fallas, riesgos considerables y millones de dólares gastados en subestaciones eléctricas que se encuentran a varios kilómetros de las zonas con potencial industrial.

“AUN CUANDO SE VIVE UN BUEN MOMENTO DEBIDO A LA MADUREZ INDUSTRIAL, LA INCAPACIDAD ELÉCTRICA PROVOCA COMPLICACIONES QUE, DE NO ATENDERSE, PODRÍAN RESTAR COMPETITIVIDAD”

INDEPENDENCIA Y ENERGÍA

Ante escenarios de este tipo, con un expertise y trayectoria de cerca de medio siglo, IGSA ha encarado los retos energéticos de las industrias, a partir de productos, servicios y soluciones confeccionados a la medida, necesidades y objetivos de sus clientes, incorporando en todo momento un engranaje de tecnología, vanguardia, seguridad y eficiencia superior.

Con un prestigio y liderazgo altamente comprobable en materia energética y de cogeneración, IGSA ofrece también estudios de calidad de energía, desarrollo de ingenierías (civil, eléctrica, térmica, mecánica, instrumentos y control), al tiempo que desarrolla proyectos basados en la nueva legislación. Esto se integra de forma innovadora y altamente eficiente a sus distintas unidades de negocio: Plantas Eléctricas, Energía y Cogeneración, así como Apoyo a Cómputo y Telecomunicaciones, proveyendo en todo momento un suministro confiable y resolviendo cualquier proceso crítico de energía.

De cara a un momento crítico y definitorio para el desarrollo empresarial de México, el diseño y construcción sustentable que incorpora IGSA en todas sus aristas y soluciones, así como la garantía de operación, mantenimiento de infraestructura y respaldo de energía que la caracterizan, la ponen al frente de la ingeniería más confiable de su ramo, convirtiéndola en un aliado empresarial definitivo, brindando una confianza y suficiencia superior que permite a las compañías operar, planear y crecer de forma plena e independiente.



Visita www.igsa.com.mx/

PROTOCOLOS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS PARQUES INDUSTRIALES

POR: JOSÉ GARCÍA FRÍAS

Si bien no hay propiamente un protocolo sanitario ni alguna otra normativa para los parques industriales en el marco del COVID-19, de forma voluntaria se han establecido algunos lineamientos para los accesos a las instalaciones, y cada desarrollador ha realizado el suyo, con obligatoriedad para las empresas que están dentro de sus instalaciones, a fin de proteger a los trabajadores.

Gracias a la implementación del programa “Operador Económico Autorizado” para parques industriales, único en el mundo y avalado por el SAT y la Organización Mundial de Aduanas (OMA), en la AMPIP hemos podido construir una sólida cultura de seguridad bajo estándares internacionales.

Esto ha permitido a los desarrolladores y propietarios de parques industriales, poner en acción la gestión del riesgo desde antes de la pandemia, considerando que administran áreas de uso común en complejos de más de 100 inquilinos. El parque es responsable, por medio de su

administración interna, de la seguridad y el mantenimiento; es decir, no sólo es un asunto inmobiliario o de arrendamiento de naves, el parque proporciona diversos servicios a los inquilinos.

De acuerdo con información de la asociación, cuando la pandemia llegó no fue difícil implementar de manera inmediata protocolos, debido a que la gestión del riesgo ya se había aplicado en otros imprevistos, como terremotos, inundaciones e incendios, lo que en este caso ayudó a mitigar riesgos entre los inquilinos; aun cuando hubo empresas que cerraron, muchas de ellas quedaron abiertas al formar parte de las cadenas productivas esenciales.

“Lo que también hemos hecho como desarrolladores es acercarnos a los clientes, ver cómo están, cuáles son sus necesidades y tratar de implementar medidas que les funcionen, para cuidarlos; y aunque no tenemos una gran contribución laboral como ellos, mantenemos la intención de apoyarlos en ese aspecto”, manifestó el Presidente de la AMPIP, Lorenzo D. Berho.

Añadió que se comparten protocolos ya establecidos en algunos parques con aquellos que no los tienen, a fin de que adopten lo que les funcione.

Además de que las empresas tienen la ventaja de que pueden establecer protocolos aprendiendo de las compañías globales –que son las que habitan los parques industriales– las cuales cuentan ya con medidas y prácticas establecidas en otras regiones, lo que les ha facilitado adaptarlas en el país.

Al respecto, mencionó Berho: “la realidad es que ha sido un reto, como en todos los países, dado que un aspecto es que tengas un protocolo y otro ponerlo en práctica, tomando en consideración las personas que llegan, la operación al interior de las naves, cuánta gente es la que se puede tener en producción, horarios escalonados, porcentajes de aforos. En fin, son muchas cosas en las que hoy en día estamos trabajando en conjunto con las empresas para cuidar la salud del capital humano”.

O'DONNELL CAPITAL MANAGEMENT E-COMMERCE, LAST MILE



CON UNA INYECCIÓN DE 40 MDD EN PROYECTOS DE CINCO PROPIEDADES EN LA ALCALDÍA GUSTAVO A. MADERO, EN CDMX, LA FIRMA ESPECIALIZADA EN DESARROLLO Y RENTA DE NAVES INDUSTRIALES REFUERZA SU COMPROMISO AL MERCADO E-COMMERCE.

Con el efecto social y económico ocasionado por la pandemia del COVID-19 se estima un crecimiento de 50% con picos de más de 100% en las ventas e-commerce para el cierre de 2020. Esto enfatiza oportunidades, transformaciones y necesidades, en donde la necesidad de espacios para operación, logística, distribución y almacenamiento es cada vez más imperante.

Es en este contexto, O'Donnell Capital Management, promotor inmobiliario especializado en adquirir, desarrollar y rentar naves industriales con 27 años de presencia y liderazgo en su segmento, anunció recientemente la inversión de 40 millones de dólares para la adquisición de cinco naves multi-tenant "in-fill", "last-mile", de 38,765 metros cuadrados (m2), en la Alcaldía Gustavo A. Madero, en CDMX, enfocadas a la creciente demanda de comercio electrónico en la zona metropolitana del Valle de México.

Llamada OD888 por su ubicación simétrica y privilegiada, a sólo 8 kilómetros del Aeropuerto Internacional de la CDMX, 8 del Paseo de la Reforma y la misma distancia de la población más cercana con 2.8 millones de personas, este complejo de naves industriales será fundamental para el desarrollo de sectores de logística y comercio electrónico, detonando eficiencias operacionales, mayor velocidad de movimiento y entrega de mercancía, así como una importante reducción de costos y riesgos de transporte.

De acuerdo con David O'Donnell, presidente y director General de O'Donnell Capital Management, por cada mil millones de dólares en ventas, se necesita una demanda adicional de espacio de 120,000 m2, por lo que OD888 fomenta la generación de nuevos empleos, así como la reducción de huella de carbono al tratarse de un complejo "value-add", convirtiendo un espacio existente y man-

teniéndolo al mínimo de demoliciones y acarreo de tierra.

Los espacios de 989 a 27,737 m2 que componen este complejo lo vuelven uno de los más eficientes, prácticos y productivos, al estar diseñado de forma inteligente, accesible, ecológica, con diferentes adecuaciones, modalidades y facilidades para todo tipo de transportes de carga y descarga.

“EL CORONAVIRUS HA TRAÍDO UN ACELERADO PROCESO DE ADAPTACIÓN A LAS VENTAS ONLINE. Y A MAYOR DEMANDA DE COMERCIO ELECTRÓNICO, MAYOR NECESIDAD DE ESPACIO PARA SU DISTRIBUCIÓN”

« David O'Donnell, presidente y director general de O'Donnell Capital Management »



Con OD888, O'Donnell Capital Management consolida un portafolio en el sector logístico y diversificado en la zona metropolitana de la CDMX, expandiendo el crecimiento y solidez del nuevo umbral de negocios en el país.

LA RESILIENCIA DEL SECTOR MANUFACTURERO

POR: JOSÉ GARCÍA FRÍAS

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados (AMPIP), en voz de su actual Presidente, Lorenzo D. Berho, “este ha sido un periodo en el que al principio hubo mucho desconcierto en el sector, con la expectativa de entender de qué se trataba. Sin embargo, después de tres o cuatro meses de vivir con crisis sanitaria, nos hemos dado cuenta de lo resiliente que es el sector manufacturero”.

Y detalló lo sucedido durante este periodo: “Al inicio de la pandemia muchas de las empresas fueron consideradas no esenciales, por lo que tuvieron que cerrar. A finales de abril y principios de mayo se dio el tope máximo de empresas sin operación, entre un 50% a 60%, que mandaron a los trabajadores a sus casas. Para los primeros días de junio más de 90% ya estaban activas nuevamente,

unas con un nivel de producción importante y otras más lento”.

“La pronta reactivación se debió, en gran medida, a la fuerte presión que ejercieron los Estados Unidos hacia las empresas en México para que la cadena de proveeduría, en particular la automotriz, fuera integrada como región; ello dio la pauta para que el gobierno mexicano cediera al considerarla como esencial”.

“Efectivamente, necesitamos vernos como región, porque una gran parte de la proveeduría del sector manufacturero de norteamérica está ya completamente integrada. Ya no se puede ver un país solo, llámese Estados Unidos, México o Canadá, de ahí la presión que tuvo que ejercer la Unión Americana, quien se dio cuenta de que no podría abrir plantas sin contar con México”, enfatizó Berho.

Desde su perspectiva, Lorenzo D. Berho considera que el sector manufacturero va a seguir siendo el motor más importante de México, y por ende el inmobiliario industrial, en especial ahora que la economía depende de diversos sectores -lo que constituye una oportunidad-, como el minero, energético, turístico, manufacturero y agroindustrial, aunque también la habrá en sectores de servicios como el logístico, impulsado por el e-commerce.

Finalmente, recalcó que “en el tema de manufactura nuestro país ha hecho una gran labor en los últimos años, pero es quizás en este momento cuando se presenta la mejor oportunidad de que a futuro este sector sea el más relevante de México, no solamente en el corto plazo, inclusive puede crecer en el mediano y largo. Está en nosotros saber aprovecharlo”.

EXCELLENCE

FROM START TO FINISH



40+ YEARS
BUILDING
THROUGHOUT
MEXICO

For over 40 years, companies around the world have relied on our seasoned team of professionals, our philosophy of collaboration, our superior craftsmanship and our success throughout Mexico. Now it's your turn.

Do you want world-class results? Start with a world-class partner — Amistad.



Family-Owned. World-Renowned.

GRAN COMPROMISO HACIA LA SUSTENTABILIDAD

POR: JOSÉ GARCÍA FRÍAS

Algo que no podemos dejar de destacar de la AMPIP es su gran compromiso con los temas sociales y de gobernanza, sobre todo ambientales, siempre trabajando fuerte para elevar los estándares de sustentabilidad y planteando claramente a dónde quieren llegar en este rubro.

Es también importante mencionar que la asociación “ha generado una gran cantidad de certificaciones; ha implementado acciones como la reutilización de insumos, ahorro de energía –con estándares que se han estado elevando–, convirtiendo esta tendencia en un caso de éxito”, como lo comentó Lorenzo D. Berho, Presidente de la AMPIP.

Dijo, además, en cuanto a gobernanza y mejores prácticas, que México es un país donde desafortunadamente se presentan contrastes fuertes, entre quienes han hecho cosas por medio de corrupción o de malas prácticas y los que actúan bien.

La Asociación actúa con responsabilidad fiduciaria: “Hay muchas cosas que

hemos estado haciendo correctamente desde hace mucho tiempo, siendo una manera de demostrar que en México las cosas las podemos hacer de buena forma, con integridad, y nos sentimos orgullosos de que no necesariamente se tiene que dar una “mordida” para cualquier cosa, simplemente trabajamos en conjunto y colaboramos con los gobiernos federal y estatales para promover la inversión y lograr un beneficio común”, subrayó.

Precisó que han luchado desde muchos años atrás por dar seguimiento a las tendencias a nivel mundial, que reflejan lo que la demanda requiere de un inmueble ubicado en un lugar donde se puedan implementar prácticas de protección al medio ambiente.

Por décadas, el modelo de negocio de parques industriales se enfocó principalmente en el ámbito inmobiliario que brindaba al mercado una oferta de terreno y naves, considerando solo las características y calidad global que requieren las empresas. Sin embargo, las tendencias

a nivel mundial reflejaron la demanda de un inmueble ubicado en un lugar donde puedan implementarse prácticas de protección al medio ambiente.

Esta manifestación empezó a identificarse hace más de 10 años, cuando comenzó a ser imperativo que el parque industrial tuviera políticas de protección al ambiente, como áreas verdes, ahorro de energía, del agua, así como programas de reciclado, captación fluvial, manejo de residuos, clasificación de basura. Acciones que no se llevaban a cabo debido a que no había la necesidad ni la consciencia de cuidar el medio ambiente.

Hoy, después de una década, la AMPIP continúa trabajando en la incorporación de esas mejores prácticas, estableciendo estándares por medio de programas tanto nacionales como internacionales, así como de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), y de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO por sus siglas en inglés), adhiriéndose a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros.



GREAT PROJECTS ARE BUILT WITH GREAT PARTNERS

Over 25 years of experience developing
and operating Industrial Parks in Mexico.
Constantly innovating while building
high-end buildings and strong
relationships

T. (81) 8173-1300 ext.1394

industrial@stiva.com

stivaindustrial.com

 [/stivaindustrial](https://www.linkedin.com/company/stivaindustrial)



NORMA MEXICANA DE PARQUES INDUSTRIALES, CERTEZA PARA LOS INQUILINOS



POR: JOSÉ GARCÍA FRÍAS

En torno a los parques industriales de nuestro país, surge la duda de cómo saber si ofrecen y cumplen con los requerimientos que las empresas -nacionales y extranjeras-, buscan para desarrollar sus actividades exitosamente.

Tema relevante dado que, para las empresas globales, tener garantía de que se les brindarán servicios de clase mundial en los parques industriales, apoyados en una normativa, es fundamental en su decisión de dónde se instalarán.

Es por ello que la puntual implementación de los lineamientos contemplados en la Norma Mexicana de Parques Industriales "NMX-R-046-SCFI-2015", constituye un diferenciador de estos recintos.

La primera edición de dicha normativa surgió en 1999 por iniciativa de la AMPIP en conjunto con las autoridades del gobierno federal, enfocándose en el terreno, la infraestructura, los servicios y el marco regulatorio, sin considerar el ámbito de los edificios.

La NMX de parques industriales, es de carácter voluntario. Su objetivo es promover la calidad y mejores prácticas por medio del cumplimiento de la normatividad y de estándares, con el fin de que los

usuarios de los inmuebles industriales puedan operar en condiciones favorables, contando con los requisitos básicos que un desarrollo inmobiliario de uso industrial debe cumplir para considerarse "parque industrial".

Con el paso del tiempo y conforme a la Ley aplicable, la Norma Mexicana ha ido modificándose. Actualmente, entre los criterios que establece deben cumplir los parques industriales, se encuentran: contar con título de propiedad, permisos y diseño para la operación de plantas de manufactura o centros de distribución; ubicarse cerca de las principales rutas de comercio y zonas urbanas para facilitar el acceso a los mercados, proveedores, mano de obra y servicios educativos, de vivienda y salud; ofrecer infraestructura y equipamiento para la industria, así como servicios básicos como agua, telecomunicaciones, energía eléctrica, gas natural, espuela de ferrocarril y plantas de tratamiento de agua.

La NMX especifica también la operación del parque industrial bajo un reglamento interno, contando con una administración que coordine la seguridad, el buen funcionamiento de la infraes-

tructura, la promoción de los inmuebles y la gestión general de trámites y permisos ante autoridades.

Los parques industriales que cumplen con los estándares de esta Norma Mexicana tienen la ventaja de ofrecer confianza y certeza, a los clientes que se albergan en sus instalaciones, lo que incrementa el valor de los activos.

La versión vigente de la Norma Mexicana de Parques Industriales "NMX-R-046-SCFI-2015", incluye adicionalmente los requerimientos aplicables para encaminar a quien la cumple, a obtener el reconocimiento de "Parque Industrial Limpio", que otorga la PROFEPA. La NMX-R-046, también ha sido reconocida por algunos municipios del país como referencia para los temas de ordenamiento urbano e incentivos.

Las autoridades están convencidas de que los parques industriales son motor clave en el desarrollo de la infraestructura estratégica de nuestro país necesaria tanto para la industria nacional como para la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), y, por lo tanto, para la generación de empleos y una de las vías para lograr un sector sustentable.

PREMIUM INDUSTRIAL PARK



BUILT TO SUIT

- High-level turn key projects for key in hand industrial facilities
- Customized projects all over the country
- You choose the place, we take care of the rest

INDUSTRIAL LAND FOR SALE AND LEASE

- 5,000 acres available, suitable for expansion
- Focused on clients needs
- Option of leasing contract renewal

FREE TRADE ZONE

- Up to 5 years of storage exempt from taxes
- Original seals till final destination
- No stops at ports or borders



¡EN GRUPO MILENIO ESTAMOS LISTOS!

Estamos listos con el diario que más ha incrementado su número de lectores en los dos años recientes: con 267 mil ejemplares diarios en nueve plazas y 529 suplementos al año¹.

Estamos listos con un millón 700 mil televidentes diarios en el primer canal exclusivo de noticias en todo México².

Estamos listos con 100 millones de visitas mensuales y 50 millones de usuarios en milenio.com³, creciendo 172% en el último año⁴.

Estamos listos con más de dos millones de suscriptores en YouTube viendo 25 millones 600 mil horas de video en el primer cuatrimestre del año⁵.

Estamos listos porque hemos integrado un gran ecosistema digital, porque cumplimos 20 años como Grupo MILENIO y con más de 85 años de experiencia en medios haciendo periodismo.

Estamos listos porque pasamos de ser un medio nacional a un medio global, compitiendo en el top 10 de los sitios de habla hispana⁶.

Estamos listos por nuestras alianzas estratégicas con empresas como Financial Times, Clarín, Google, Facebook y YouTube.



GRUPO MILENIO®

#ESTAMOSLISTOS

FORTALECIENDO EL LIDERAZGO

Desempeño y confiabilidad en el camino



Uptime



Seguridad



Rendimiento



Conectividad



Maneja el Futuro



Daimler Financial Services

01 800 590 2000

FREIGHTLINER

EL “HOMBRE CAMIÓN” PONE A PRUEBA SUS PLANES

EL ÉXITO DE TRAXIÓN, LA EMPRESA DE TRANSPORTE CREADA POR ABY LIJTSZAIN, PUEDE MEDIRSE EN SU NÚMERO DE UNIDADES, QUE HA CRECIDO 27 VECES DESDE 2011, O EN SUS INGRESOS, QUE SE HAN MULTIPLICADO POR OCHO DESDE 2014. SIN EMBARGO, LO QUE DISTINGUE A LA COMPAÑÍA ES SU VOCACIÓN POR LA INNOVACIÓN, QUE LE PERMITIRÁ SALIR BIEN LIBRADA DE LA CONTINGENCIA POR COVID-19.





Las mudanzas no son el único negocio de la emblemática MyM. Sus grandes camiones pueden ayudar a mover mercancías de primera necesidad a autoservicios. Del mismo modo, los vehículos de personal corporativo de Lipu pueden apoyar la distribución de paquetes para la empresa de mensajería Redpack o convertirse en transporte para personal médico a través de una app que puede asemejarse a Uber o Urbvan.

Para Aby Lijtszain, presidente ejecutivo de Traxión, la respuesta rápida para reinventar las líneas de negocios

y aprovechar la infraestructura ante la crisis sanitaria es clave para sobrellevar la contingencia; sin embargo, lo que, asegura, es el elemento definitorio para que la compañía tenga una ruta segura en el largo plazo es la innovación, que ha sido parte de su ADN desde sus inicios.

Traxión es una empresa fundada en 2011, con una ronda de capital de Discovery Americas. Ese año, adquirieron Transportadora Egoba, que contaba con 300 tractocamiones. Desde entonces, su flota ha crecido 27 veces.

Traxión fue una de las primeras empresas de transporte en involucrar fondos de capital a su estrategia de crecimiento. También se convirtió, en 2017, en la primera empresa del sector en cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), con una Oferta Pública Inicial (OPI) por 4,000 millones de pesos (MDP).

Hoy, la firma se compone de siete marcas principales: Lipu, MyM, Egoba, Grupo Sid, Auto Express Frontera Norte, Redpack y Autotransportes El Bisonte. Cuenta con tres plataformas digitales como parte de un proyecto de desarrollo de negocios Asset Light, que se inclina por desarrollar proyectos rentables que no requieren adquisiciones agresivas de activos.

El resultado del conglomerado es notable: los ingresos de la compañía superaron

los 12,000 MDP en 2019 y, aunque el impacto de la actual crisis sanitaria es todavía incierto para el sector, al segundo trimestre del año Traxión acumulaba ingresos por, 6,462 MDP, un crecimiento de 6.4% con respecto a los primeros seis meses de 2019.

“Traxión es el único proveedor capaz de ofrecer servicios integrados puerta a puerta utilizando principalmente infraestructura propia. Esto nos permite ser más competitivos en precios, más rentables y, lo más importante, tener un control absoluto en toda la operación”, dice Aby Lijtszain, al explicar el concepto One-Stop-Solution, que define a la compañía.

Dicho de otro modo: Traxión pretende ofrecer soluciones de transporte y logística para conectar los procesos de producción con el cliente, desde la salida de un producto de alguna fábrica (o el arribo a algún puerto) hasta la llegada a las manos del consumidor.

Este concepto permite integrar cada una de las líneas de negocios de las empresas que conforman Traxión, ya sea el movimiento de mercancías con camiones de carga pesada, o bien la mensajería, refrigeración, almacenamiento y procesos en puertos o aduanas.

“Fuimos la primera empresa que creó una solución integral en materia

LÍNEA DEL TIEMPO



de movilidad terrestre, lo que llamamos One-Stop-Solution, donde tenemos desde procesos de importación de productos, almacenaje, transporte doméstico, hasta la entrega de última milla para poner el producto en la mano del consumidor final”.

Con una flota de 8,222 unidades, los ingresos se dividen en 59% en transporte de carga y logística, y 41% en transporte escolar y de personal, con más de 1,000 clientes y una superficie de más de 424,000 metros cuadrados de área de logística.

TRANSPORTE EN TIEMPOS DE COVID-19

Cuestionado acerca del impacto de la contingencia sanitaria por el coronavirus SARS-Cov-2, Aby Lijtszain afirma que la coyuntura funcionará para demostrar que el modelo de negocios de Traxión fue diseñado para resistir ciclos económicos.

El contexto económico (donde se prevé una caída a doble dígito para el PIB al cierre del año) encontró a la empresa con varias fortalezas financieras: hoy, ninguno de los más de 1,000 clientes representa 5% de los ingresos; asimismo, la cartera de clientes tiene una amplia diversificación de industrias y sectores.

“Esto nos permite entender cómo se mueve la demanda de las diferentes industrias, [y estar listos] para reaccionar ante los cambios”, dice.

Por ejemplo: Cuando las industrias no esenciales pararon, la flota que atendía segmentos como el automotriz se reasignó a la industria de autoservicios, lo que permitió que prácticamente todos los camiones estuvieran operando sin sufrir una baja en ingresos, pues los contratos con los clientes están negociados con pagos fijos, independientemente del número de viajes que se realicen.

“Aunque hubo una disminución del transporte a los centros de trabajo o las escuelas, los clientes deben continuar pagando y esto mitiga cualquier desaceleración económica. Traxión también tiene una fuerza comercial muy poderosa que nos permitió atraer nuevos clientes y tener un 20% de sobreventa aun en esta crisis que estamos viendo por Covid-19”, señala Aby Lijtszain.

La combinación de eficiencia en la fuerza comercial de la compañía y una estructura de costos variable permitió ajustar la operación.

“Sostuvimos la guía de crecimiento al mercado y ahí vamos a poder observar



cómo los números de Traxión son sólidos y se van a poder mantener con la crisis. Qué mejor momento [que éste] para probar que un modelo de negocio es resistente ante la adversidad económica”.

Como parte de su fortaleza financiera, la compañía tiene la política de un manejo

2014

760

- » Traxión complementa su oferta de servicios con carga intermodal, manejo de almacenes y distribución, así como transporte escolar y de personal
- » Se fortalecen los negocios de cruces fronterizos y carga seca
- » Se levanta una segunda ronda de capital de Discovery Americas

2015

776

2016

4,960

- » Se lleva a cabo una ronda de capital con Nexxus, con los recursos, adquieren Grupo Sid, Auto Express Frontera Norte y Lipu, que añaden 4,200 unidades al negocio

prudente de la deuda y procura estar abajo de 2.5 veces su Ebitda (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización).

“Hemos observado, con la experiencia, que es un apalancamiento sano y que, si llegan momentos difíciles, se puede hacer frente a la situación. Actualmente, la razón de apalancamiento es inferior a dos veces nuestro Ebitda. La suma de estos esfuerzos mantiene a Traxión como empresa sólida e, incluso, nos favorecemos en esta contingencia, porque somos una industria que está catalogada como indispensable; nunca tuvimos que parar”.

La industria de transporte representa 5.6% del Producto Interno Bruto (PIB) mexicano. Dentro del sector, 50.7% corresponde al transporte de carga, 31.8% al transporte de pasajeros, 7.7% al transporte terrestre, y 3.2% al transporte aéreo.

En el país, existen 983,000 compañías de transporte de carga, de las cuales 232,000 (más del 25%) corresponden a hombres-camión, que cuentan con un número que va de una a cinco unidades.

Desde la perspectiva de Mauricio Millán Costabile, vicepresidente y socio de Consultores Internacionales, el panorama para la industria de transporte presenta una imagen distinta desde el sector.

“La caída sectorial hacia el segundo trimestre es de 30% a nivel anual; es

todavía más grave de lo que se esperaba. La recuperación será muy lenta porque todavía podría caer 25% en el tercer trimestre y un 10% en el cuarto”, detalla.

El consultor explica que la caída en la actividad económica se refleja en que no hay mucho movimiento de mercancías y personas.

“La paquetería se ha visto beneficiada, pero, en el caso concreto del autotransporte de carga, en mayo tuvo una caída de ingresos de 23% a tasa anual. Es [una situación] muy grave. En contraposición, es ahí donde la mensajería subió 7%. Esto deriva del confinamiento. Muchas de las operaciones deben llegar a destino final y eso es lo que ha movido a la paquetería”, señala el consultor.

El impacto generalizado en el transporte se determinará por qué tan profunda sea la crisis por Covid-19 y qué tan pronto pueda reactivarse la industria, señala Millán.

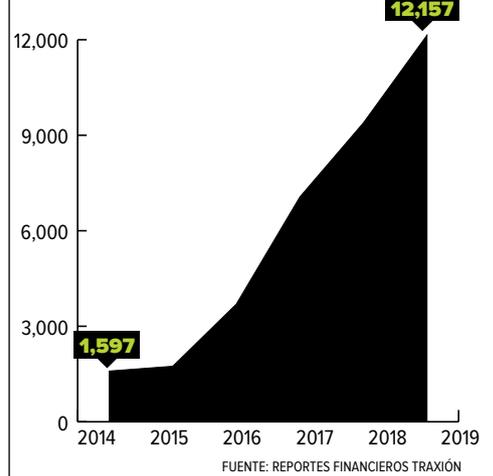
“El principal elemento para que el sector de autotransporte pueda tener una mayor recuperación tiene que ver directamente con la industria”, explica.

Por su parte, aunque Aby Lijtszain es optimista, coincide en el que el factor más relevante a evaluar sobre el impacto de la crisis actual será la duración de la contingencia sanitaria.

“Nos encontramos en una posición afortunada porque otras compañías están

INGRESOS DE TRAXIÓN

MILLONES DE PESOS



pasando por problemas serios de ingresos y liquidez. Traxión se encuentra en un camino de solidez y de alta demanda por nuestros servicios. El problema de las crisis es lo que puedan durar. Estamos en un momento muy difícil en cuanto a la profundidad de la crisis y puede durar aún bastantes meses. No es lo mismo uno o dos meses malos, que ocho o 12. En ese sentido, no pensaría que pasó lo peor por la duración, pero sí por lo que vivimos de paros drásticos en algunas industrias”.

En términos de la operación, Lijtszain enfatiza que, mientras no exista una cura rápida o una vacuna para Covid-19, el

2017

5,496

- » Traxión se convierte en la primera empresa mexicana de transportes en la BMV con una OPI por 4,000 millones de pesos.

2018

7,944

- » Traxión adquiere a Redpack y Autotransportes El Bisonte
- » Se invierten 2,800 millones de pesos en flota incremental

2019

8,176

- » Traxión adquiere las primeras 100 unidades que funcionan con tecnología limpia y ayudan a disminuir el impacto ambiental

2020

8,222

- » La historia continúa...

sector deberá acostumbrarse a tomar siempre medidas máximas de higiene.

“Establecimos un programa integral que atiende usuarios y colaboradores; se implementaron comités de salud en cada empresa para pensar en qué medidas tendremos que aplicar y supervisar, como la utilización de termómetros, sanitización de unidades, uso de tapabocas por parte de los operadores y ofrecer gel a las personas”, dice.

T-MEC, RETO Y OPORTUNIDAD

Mauricio Millán considera que el transporte de mercancías a Estados Unidos es el segundo factor decisivo para la industria de autotransporte.

“Si bien el T-MEC es una oportunidad y una herramienta que permite mayor movimiento de mercancías a Estados Unidos y viceversa, lo importante es la reactivación de la industria para el mercado mexicano. Hoy, eso es preponderante sobre cualquier otro elemento positivo que pudiera desarrollarse”, advierte.

Aby Lijtszain explica que, para su empresa, la entrada en vigor de este tratado trilateral es un factor que será positivo en el largo plazo.

“Veo que el T-MEC será favorable porque les da certeza a las compañías para poder generar inversiones en el largo plazo. Como país, tenemos la capacidad más grande de fabricación de productos en Latinoamérica, que es cercana al doble de Brasil y, cuando tengamos certeza, eso invitará al crecimiento y las inversiones para generar empleos”.

Sin embargo, existen algunos factores que se deben tomar en consideración, como el rezago en la infraestructura para logística y transporte, no sólo en términos de carreteras, sino en aduanas, vías férreas y puertos.

“La infraestructura no es la más competitiva. Se podrían hacer inversiones importantes, pero el gobierno no las está planteando. Eso no va a ayudar en nada;



por el contrario, es un tema que puede impactar de forma negativa en el mediano y largo plazo”, advierte Millán.

A las empresas de carga transfronteriza, una infraestructura en aduanas, por ejemplo, les representa tiempo perdido en las filas de la línea de cruce. Traxión puso en marcha una estructura que permite ahorrar costos en esos tramos.

“La cuestión de infraestructura se puede mejorar; va a suceder, debería suceder, naturalmente. En el sentido de las filas de aduanas, por ejemplo, lo que Traxión ha hecho es un esquema que llamamos ‘de transfer’. Como, efectivamente, hay filas importantes en las aduanas, lo que hacemos es asignar tractores; digamos que son más baratos para que hagan las filas, y no utilizamos las inversiones importantes formándose en una fila para cruzar. Hemos buscado la manera de hacernos más eficientes”, señala Lijtszain.

La Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (Canacar) advierte que existe un riesgo de competencia derivado del T-MEC, pues señala en el informe “TL-CAN/T-MEC: El que se va, el que viene” que, tanto México como Estados Unidos, ratificaron la reserva para sus nacionales de los servicios de carga doméstica. Sin embargo, México ratificó la apertura a la inversión extranjera de los servicios domésticos de paquetería y mensajería, en este caso, sin haber logrado reciprocidad.

“Estados Unidos sigue reservándose la prestación de estos servicios por empresas con capital o control extranjero”, alerta.

INSEGURIDAD, UN BACHE PROFUNDO

Los robos a camiones de carga en carreteras representan pérdidas directas e indirectas por 94,500 millones de pesos (MDP) al año, según un análisis elaborado por Consultores Internacionales para la Canacar, en 2018.

Mauricio Millán explica que, si bien pueden existir medidas individuales adoptadas por las empresas, lo cierto es que la violencia e inseguridad son fenómenos estructurales que requieren no sólo esfuerzos de particulares, sino trabajo coordinado en varios niveles de gobierno.

“Cada vez es más difícil poder lograr una profesionalización en el sector, porque hay menos gente que se quiera dedicar a ser operador de transporte, por la inseguridad. Aquí es donde la inseguridad toma un papel preponderante en el desarrollo del país, porque está cobrando vidas humanas. El costo se está elevando no sólo por temas de seguros”.

Al respecto, el presidente ejecutivo de Traxión explica que la compañía está muy enfocada en generar procesos y apoyarse en tecnología para minimizar todo lo que se pueda el impacto en la operación.

“Tenemos protocolos muy estrictos, capacitamos a los operadores, tenemos,

por ejemplo, esquemas de envíos de camiones en caravana, utilizamos caminos seguros, trabajamos principalmente en las zonas más seguras; escogemos el tipo de cliente, el tipo de zona y el tipo de ruta que utilizamos y, adicionalmente, cuidamos [las unidades] con tecnología. La suma de estas acciones nos ha llevado a que, hoy, el gasto de seguridad en Traxión represente alrededor de 1.5% de los ingresos, donde más de 1% es el pago a compañías de seguros. Es algo bastante controlado y es por todas las acciones que generamos como empresa”.

EL FUTURO ES LIGERO

Wolf Silverstein, director de Finanzas de Traxión, explica que, pese a la incertidumbre, la liquidez accionaria de la compañía en el mercado arroja señales positivas, pues existe un fondo de compra para estimular el movimiento. Como resultado, el volumen operado de la acción se ha incrementado 10 veces con respecto al promedio de los últimos seis meses, para alcanzar 11 MDP de acciones al día.

En su análisis de inicio de cobertura para Vector, Miranda Global Research destaca la división Asset Light como uno de los factores que apoyan el retorno de inversión de la compañía.

Hoy, esta división conforma un departamento de innovación en el que trabajan alrededor de 20 personas, encargadas de explorar áreas de negocios que no requieran de inversiones agresivas en activos.

“El área está enfocada en la búsqueda de negocios disruptivos, ‘soportados’ en tecnología en la industria de la movilidad. Buscamos oportunidades de negocio y, luego, una vez que identificamos la oportunidad y que nos interesa participar en ella, hacemos el desarrollo de la tecnología. En esta área, su mayor *expertise* es tecnológico. Hay diferentes perfiles: desde programadores, hasta gente que tiene conocimiento tecnológico enfocado a negocios, no tanto para programación”, explica Aby Lijtszain.

Hasta el momento, esta área de innovación de la firma ha desarrollado tres plataformas que prometen representar un

TIPO DE FLOTA

CARGA

2,131 UNIDADES



TRANSPORTE ESCOLAR Y DE PERSONAL

5,473 UNIDADES



ÚLTIMA MILLA

618 UNIDADES



tercio de los ingresos de Traxión en un periodo de cinco años.

La primera de las empresas es Traxi. Se trata de un negocio que se lanzó en junio de este año y que consiste en una aplicación que ofrece asientos en autobuses en rutas fijas. Desde su lanzamiento, acumula casi 3,000 descargas y ha transportado a cerca de 12,000 personas en 1,600 viajes.

“Aquí utilizamos los camiones que no se usan en ciertos tiempos, y camiones de terceros. Sin realizar una inversión en camiones, Traxi ofrece el servicio y cobra una comisión”, detalla el directivo.

El programa piloto de Traxi se lanzó durante la contingencia sanitaria para apoyar al personal médico, con rutas exclusivas para personas que trabajan en hospitales. Ante el éxito, se planea el lanzamiento al público en general en Guadalajara, Jalisco, así como una cobertura nacional en el corto plazo.

La segunda empresa es Traxion Logistics, otra plataforma que subcontrata diferentes jugadores para poder mover mercancía llevándola “puerta a puerta”. Esta empresa echa mano de distintos recursos: ferrocarril, barco, agentes aduanales, otras empresas en otros países del mundo, etcétera.

“Lo que hace esta compañía es que, a través de un equipo de gente experimentada en sistemas, ofrecemos soluciones a los clientes para transporte intermodal. Es un negocio que entra en grupo de Asset Light, ya que no invertimos en los activos para prestar los servicios, sino que invertimos en tecnología y gente”, explica.

La tercera plataforma, y quizá la más sobresaliente en materia de resultados, es Traxporta, que, a través de una aplicación, ofrece el servicio a clientes grandes y envía las órdenes a empresas de transporte pequeñas, con un costo por intermediación. Dicho de forma sencilla: es una plataforma similar a Uber, para solicitar un camión que mueva un producto.

“Generamos un proceso de supervisión de las compañías pequeñas, buscamos que sean compañías que conocemos, que sean confiables y, a través de las herramientas como rastreo y sistemas administrativos, los podemos coordinar para ofrecer el servicio de manera ordenada”, dice.

En sus primeros cuatro meses de operación, Traxporta logró una facturación de 300 MDP, y el desarrollo de la aplicación requirió una inversión de 20 MDP.

Miranda Global Research identifica la volatilidad macroeconómica como uno de los principales riesgos para la compañía ante una estructura financiera sólida. Traxión trabaja en mantener un perfil sólido que le permita transitar cualquier coyuntura y una de sus llaves es la innovación.

“Buscamos negocios con sinergia con lo que hacemos, que se puedan apoyar en la infraestructura que tiene Traxión para impulsarlos. Estas tres líneas de negocios se benefician de que tenemos operaciones comerciales en todo el país y hay mucha infraestructura que soporta a este tipo de apps. Nos gusta ser una empresa de vanguardia y somos de las muy pocas compañías que pueden tener un área dedicada a encontrar tecnologías disruptivas. Estoy convencido de que, en cuanto haya algún cambio relevante en el sector, Traxión podrá ser de los más beneficiados, por el interés que le ponemos a la tecnología y por nuestra capacidad y ganas de invertir”, dice Aby Lijtszain. **1**

GRUPO



Multisistemas de Seguridad Industrial®

Nos ocupamos de brindar
un servicio de seguridad
con retorno de inversión.

Tú del éxito
de tus proyectos.

NOS OCUPAMOS
DE LA **SEGURIDAD**
PARA TU **TRANQUILIDAD.**

 5554374917

800 222 6666

www.multisistemas.com

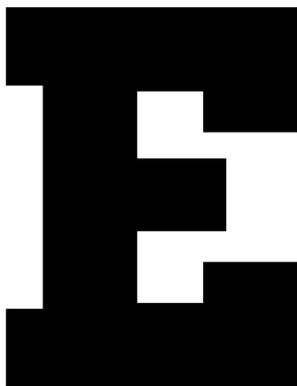


POR IVAN PÉREZ

NUEVAS REGLAS DE JUEGO ¿MENOS FICHAJES “BOMBA”?



EN LA ÚLTIMA DÉCADA, AL MENOS UNOS 3,000 MDP CORRESPONDEN A CONDONACIONES O EVASIÓN DE IMPUESTOS ENTRE CLUBES, DIRECTIVOS, JUGADORES O, INCLUSO, ENTRENADORES QUE PARTICIPAN EN EL FUTBOL MEXICANO. EL FISCO TIENE EN LA MIRA LOS FICHAJES EN EL BALOMPIÉ NACIONAL.



En cuanto terminó el entrenamiento del Club Chiapas, los reporteros llegaron con una consigna: preguntarle a Sergio Almaguer cómo era posible que él ganara 475,000 pesos mensuales y Cuauhtémoc Blanco 31,000? No resultaba lógico. Era 2003 y, a mediados de año, ocurrió una filtración a medios sobre los sueldos del futbol mexicano. Había datos que no cuadraban: la estrella de la liga tenía un salario menor que una buena cantidad de jugadores.

“Cuando participé en la Comisión del Jugador, se estableció que tenía que [haber] un solo contrato”, dijo el ex jugador de Jaguares (un club ya desaparecido), quien trabajó entre 2001 y 2002 para establecer las bases de la Comisión del Jugador, que tendría validez oficial hasta 2003.

Los dobles (o hasta triples) contratos no son novedad en el futbol mexicano y, por primera vez, tras la investigación y llamado de atención que recibió la Federación Mexicana de Futbol y la Liga MX en agosto del 2018 por parte del Sistema de Administración Tributaria (SAT), la “familia del futbol”, como se hacen llamar, está obligada a regular los acuerdos laborales entre el club y los jugadores.

Según datos recopilados por FORBES MÉXICO (hechos públicos por el SAT, autoridades fiscales y filtraciones a medios de comunicación), en la última década al menos unos 3,000 millones de pesos (MDP) forman parte de condonaciones o, de plano, evasión de impuestos entre clubes, directivos, jugadores y entrenadores que trabajan en el futbol mexicano. ¿Cómo resume la actividad contractual del futbol mexicano antes de que Hacienda entrara para supervisar a detalle estas relaciones en la Liga MX? “Era un paraíso de la ilegalidad”, dice Salvador Herrera, director de la Agencia de Representación Deportiva y Legal en México. “Por muchos años, fue laxo, permisivo; escuchabas historias de cómo

evadían impuestos, no había filtros ni regulaciones”, comenta Ernesto Meade, abogado deportivo y socio del despacho Meade Brand & Sport Management.

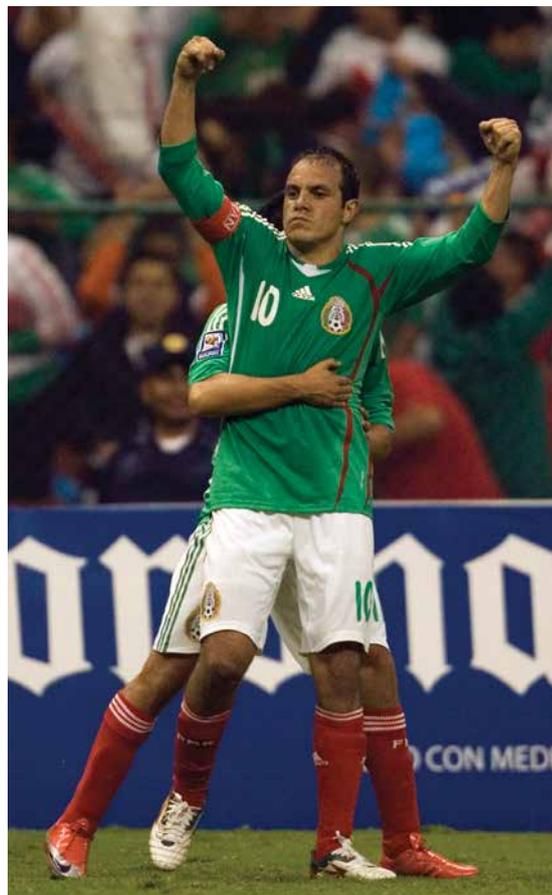
De aquella filtración de salarios de 2003, y la incongruencia de que un defensa central de un club “chico” ganaba 15 veces más que la máxima figura del futbol mexicano en uno de los clubes más populares (América), pasaron 15 años para que las autoridades fiscales realizaran una investigación en forma en todo el futbol mexicano.

Ya en algunas ocasiones habían anunciado que estarían al pendiente, pero fue precisamente en 2018 cuando detonó

el problema, luego de que Guillermo Vázquez, en ese entonces entrenador del Veracruz (club que tampoco existe ya) denunció al dueño, Fidel Kuri, advirtiendo que practicaba la firma de contratos dobles en el equipo.

Mario Alberto Trejo, quien se desempeñaba como director deportivo del club, declaró: “Mi postura es que haya un solo contrato, porque es lo adecuado, es lo que se tiene que hacer, incluso ante la federación. Cuando [nos] hacen favor de invitarnos es cuando me entero de esta situación, pero [esa irregularidad contractual] era algo que se acostumbraba aquí [en Veracruz]”.

No es sólo el caso de Veracruz. Chivas, Monterrey, Atlas, Toluca, Pumas, Jesús Martínez (dueño de Grupo Pachuca) y hasta personajes como el exentrenador de la Selección Mexicana, Ricardo Antonio La Volpe han estado relacionados ya sea



EN LA JUGADA

Los acuerdos laborales en el deporte deben ser regulados.

con la evasión o con la condonación de impuestos.

El 21 de noviembre de 2019, un año después del anuncio de la investigación que realizaría el SAT, la Unidad de Inteligencia Financiera y la Liga MX firmaron un convenio para blindar al futbol mexicano de operaciones ilegales y para transparentar sus acuerdos.

Enrique Bonilla, quien es presidente de la Liga MX, hace meses, en un anuncio virtual (por el confinamiento), detalló tres medidas que cambiarán la relación laboral, contractual y de transparencia del futbol nacional:

1. Los clubes no podrán tener dobles contratos con los jugadores. Si hubiera otros bonos, cláusulas, derechos y obligaciones, éstos deberán estar registrados ante la FMF.

2. Atender todas las obligaciones fiscales por los acuerdos laborales son responsabilidad del jugador.

3.- Todos los contratos deben establecerse en pesos mexicanos.

Según datos obtenidos por esta publicación, anteriormente se registraban ante la Liga contratos de trabajo donde sólo se estipulaba entre el 10 y el 40% del valor del acuerdo financiero entre los clubes y los jugadores. Claro, no todos los casos eran así, pero sí una buena parte de ellos.

¿Qué significan estas nuevas medidas en el futbol mexicano? “Ahora, el Gobierno Federal y el SAT reconocieron las lagunas, lo permisiva que era la industria del futbol. Y no es algo sólo local: es la tendencia mundial. Lo podíamos ver en España: clubes endeudados, evasión

“EL GOBIERNO FEDERAL Y EL SAT RECONOCIERON LAS LAGUNAS, LO PERMISIVA QUE ERA LA INDUSTRIA DEL FUTBOL. Y NO ES ALGO SÓLO LOCAL”

ERNESTO MEADE

ABOGADO DEPORTIVO Y SOCIO DEL DESPACHO
MEADE BRAND & SPORT MANAGEMENT

de impuestos de jugadores como Messi o Cristiano”, dice Ernesto Meade. “Esto obliga a la responsabilidad de las partes, a la profesionalización del futbol y también a tener contadores públicos certificados por Hacienda para validar las operaciones”, comenta Salvador Herrera.

LOS CONTRATOS EN PESOS, ¿AFECTAN EL ESPECTÁCULO?

En 2012, en la sala de negociaciones del extinto *draft* del futbol mexicano, en

Cancún, Quintana Roo, lucía, adherido a una pared, un cartel de tamaño mediano que decía: “Dólar: 12.50 pesos”.

No es novedad que los clubes del futbol mexicano impusieran su propio tipo de cambio para llegar a acuerdos en dólares entre jugadores, representantes (ahora intermediarios) y clubes. Es una práctica que, hasta enero de este año, así funcionaba. La idea era que el mercado cambiario (el de la vida real) no afectara las finanzas de los equipos en caso de una devaluación, y evitar, así, la inestabilidad. Pero ahora, según lo establecido por las exigencias de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), todos los acuerdos registrados en la Liga MX deberán de negociarse en pesos mexicanos.

“En teoría, a los clubes mexicanos no les afecta; al contrario, porque pone en regla todas sus operaciones. Pero claro, si un jugador firma en pesos mexicanos y quiere transferir su dinero a una cuenta en dólares (o euros), ahí sí que va a sentir el efecto del tipo de cambio”, comenta Ernesto Meade.

Algunos futbolistas extranjeros que llegan al país e incluso estrellas locales firman acuerdos en dólares. Salvador Herrera dice que uno de los problemas que



ANGEL CASTILLO / UJAM MEDIA / GETTY IMAGES

LA INNOVACIÓN ES LA CLAVE
PARA EL CRECIMIENTO:

GRUPO FARMACÉUTICO SOMAR



QUIZÁS NO LOS IDENTIFIQUE, PERO ES MUY PROBABLE QUE USTED HAYA USADO UNA DE LAS MÁS DE 40 MILLONES DE UNIDADES DE MEDICAMENTOS QUE PRODUCE AL AÑO LA EMPRESA MEXICANA GRUPO FARMACÉUTICO SOMAR, YA QUE DIARIAMENTE UNA DE CADA TRES PERSONAS EN MÉXICO USA ALGUNO DE SUS PRODUCTOS.

El liderazgo de Somar se basa en quienes a primera vista parecen jóvenes tecnólogos de una exitosa start-up de Silicon Valley: Daniel Del Conde, Luis Lazarini y Guillermo Perea, que hablan de “romper paradigmas y expandirse orgánicamente en mercados físicos y virtuales mediante las plataformas digitales innovadoras”, y no sólo se refieren a enfermedades, moléculas o medicamentos, teniendo muy claro que hoy la tecnología y las finanzas son clave para ofrecer más y mejores soluciones en salud para los consumidores informados y exigentes.

Daniel Del Conde, CEO de la firma, recuerda: “Cuando llegamos a la empresa nos encontramos un enorme potencial, pero también grandes retos. Desde el día uno nos dimos cuenta que para ser valorados por el cliente y hacernos respetar por la competencia, la clave estaba en una sola palabra: innovación. En estos dos años, Somar se ha transformado, de un negocio tradicional que vendía a través de las clásicas cadenas de farmacia,

a una máquina todoterreno fuerte y ágil, que distribuye producto en los diferentes canales, como Moderno, Impulso, y Tradicional y a través de las principales plataformas en línea”.

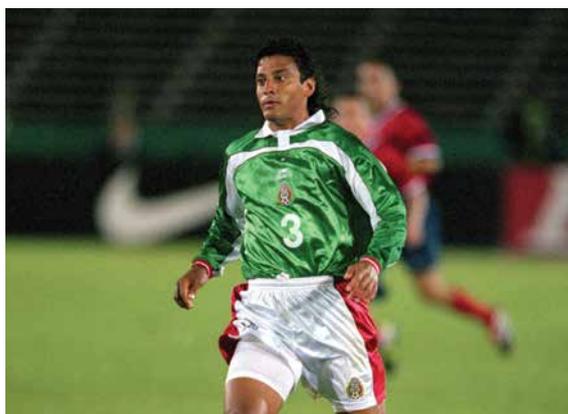
Luis Lazarini, CCO de la empresa, atribuye la expansión a que brinda servicios integrales a sus socios comerciales mediante un equipo de trabajo asertivo, así como a la profesionalización médica de la fuerza de ventas, anteponiendo siempre al paciente. “Con esta reingeniería de procesos logramos generar los recursos para invertir fuerte en innovación, que es la clave para el crecimiento”.

Ahora, cuentan con un departamento de R&D (Research and Development), que en sólo dos años se reinventó para lograr el lanzamiento de productos como Calneren®, para aliviar el dolor neuropático y Cicadona®, empleado para la cicatrización. “Se dice fácil, pero se trata de construir una base de procesos para desarrollar productos con alto grado de efectividad. Logramos 12 lanzamientos en un año, mientras otros grandes

laboratorios alcanzan la mitad”, explica Del Conde.

Esto se entiende al conocer tanto la planta de Somar en Chalco, Estado de México, un impresionante complejo de 18 mil metros cuadrados, envidia de cualquier multinacional, como las plantas de CDMX, y Piedras Negras, Coahuila, demostrando que no sólo son vanguardistas, sino que también tienen músculo para enfrentar la dura competencia del sector, “la clave está en estabilizar el rápido crecimiento que hemos tenido en estos años y seguir aportando al cuidado de la salud de las personas”, dice el CFO Guillermo Perea.

Lo que es un hecho es que los jóvenes innovadores trabajan muy duro para estar a la altura de las exigencias del mercado con una visión muy clara: ser el gran aliado de la salud para sus socios comerciales, lanzando más productos de alta calidad a un precio competitivo que brinde acceso a la salud y una mayor calidad de vida a más personas.



conlleva esta decisión (de tasar en pesos) es que “los contratos en nuestra moneda hace menos atractivo al país para realizar fichajes en el extranjero, por circunstancias que no tienen que ver con lo deportivo. Somos una economía que tiene riesgos; puede haber devaluaciones... y esas decisiones determinan que un jugador venga aquí o vaya a otro país. Los contratos en pesos valen menos, en términos de negociaciones”.

Por ejemplo, hace unos años, la web Football Leaks reveló que André-Pierre Gignac tenía un salario mensual de 83,333 euros (unos 2.1 millones de pesos). Convertir esa cantidad en pesos, con el tipo de cambio y sus fluctuaciones, al momento que se hiciera la conversión a una cuenta en euros no sería un buen negocio para el delantero francés.

Otro de los puntos donde puede “perder” el futbol mexicano al tener contratos en moneda nacional es en la competencia con otros mercados, por ejemplo el de la MLS (dólares) o el del Real brasileño, o con algunos países europeos que basan su economía en el euro. Todas estas monedas cotizan más alto que el peso mexicano.

Hasta el cierre de esta edición, a siete días de arrancar el torneo Apertura 2020, la inversión de los clubes en fichajes era de 13 MDD (tienen como plazo

13 MDD

LA INVERSIÓN DE LOS CLUBES EN FICHAJES PARA LA APERTURA 2020 DEL FUTBOL MEXICANO



101 MDD

LA INVERSIÓN EN FICHAJES QUE REALIZARON LOS CLUBES DURANTE EL TORNEO DE CLAUSURA 2020

el 5 de septiembre para contratar futbolistas), nada que ver con los 101.7 MDD del Clausura 2020. Claro, la pandemia puede ser la principal razón, pero también la adecuación de los clubes a las nuevas normativas de contratos en pesos.

LA RESPONSABILIDAD DE LOS FUTBOLISTAS

Los más normal o, por decirlo así, los casos promedio, era que los clubes del futbol mexicano asumieran las obligaciones fiscales de los jugadores y ellos recibieran su sueldo libre. Eso se terminó.

Con las nuevas reglamentaciones (que, por cierto, hasta el cierre de esta edición no estaban estipuladas físicamente en ningún reglamento de la Liga MX), los clubes se pueden ahorrar hasta 35% por pago de impuestos en cada contrato. Pero también hay que acotar que, muchas veces, la cantidad que pagaban de impuestos sólo obedecía al acuerdo que estaba registrado en la FMF... es decir, tampoco cumplían con lo que realmente correspondía pagar a las autoridades fiscales del país, porque había otro acuerdo que no había sido reportado.

“Que no haya dobles contratos es lo mejor; es algo que se ha trabajado desde hace unos tres años. Los jugadores tienen que asumir sus responsabilidades y, por eso, vamos a ofrecerles asesorías, para que puedan cumplir con sus obligaciones fiscales”, comentó Álvaro Ortiz, presidente de la AMFpro, la institución mexicana que nació en 2017 para defender los derechos



COTTON USA
 SOURCING PROGRAM
 COTTONUSASOURCING.COM



LA PROMESA DE SOSTENIBILIDAD, TRANSPARENCIA Y CONFIABILIDAD

antex
KNITTING MILLS

B. Buhler Quality Yarns Corp.
BY SAMIL SPINNING

CAP Yarns

CCW
CAROLINA COTTON WORKS

Contemporá
FABRICS

COTSWOLD
INDUSTRIES INC.

frontier

Hamrick
Mills

KEER
KEER AMERICA CORPORATION

Milliken

PARKDALE

SWISSTEX Direct

Visite nuestro sitio web: www.cottonusasourcing.com
 Si desea más información, comuníquese a:
 +506 2224 0740 o al email: fschuyler@cotton.org

de los futbolistas que trabajan en nuestro país.

“Había un contrato que era registrado en la Federación, pero había un segundo, que correspondía a derechos de imagen, que no era el ‘contrato laboral’; en ocasiones había hasta un tercero: el que se firmaba sobre el tema de cesión de derechos de imagen. Esas prácticas, sin duda, tendían al engaño, al incumplimiento de las obligaciones y a la falta de transparencia”, comenta Salvador Herrera, director de la agencia de representación deportiva y legal en México.

“Los jugadores vivían cobijados, porque los clubes pagaban estos impuestos; pero si había un incumplimiento fiscal, el jugador pagaba los platos rotos. Ahora los jugadores tendrán más control y va a estar en sus manos saber sobre sus temas, sus ingresos. Un abogado o contador puede hacerse responsable y tener enterado al jugador”, reflexiona Ernesto Meade, el abogado deportivo y socio del despacho Meade Brand & Sport Management.

Para Álvaro Ortiz, “como cualquier trabajador, [los jugadores] deberán declarar sus impuestos. Creo que esto va en beneficio de equipos y futbolistas; es una responsabilidad de ambos lados”.

TRANSPARENTAR TODOS LOS CONTRATOS, OBLIGACIÓN DE LOS EQUIPOS

Los contratos de los jugadores tendrán que ser reportados a la autoridad fiscal, pero las nuevas disposiciones para los clubes los obliga a tener las cuentas claras, porque detrás estará la Unidad de Inteligencia Financiera, vigilando.

Ricardo Galicia, presidente de la Asociación de Abogados del Deporte de la CDMX, asegura que, tras las nuevas normativas establecidas para los clubes y los problemas que desató la pandemia de Covid-19, todos los contratos, incluyendo los comerciales, deberán caminar para quedar en pesos mexicanos.

“En general, en el futbol mexicano podemos decir que solo entre el 15-20% de los acuerdos comerciales son dólares. El consejo es firmar en nuestra moneda por una posible devaluación. Es una recomendación que hacemos a nuestros proveedores y marcas y justo ahora que estamos en proceso de renovación de acuerdos”.

Ricardo asegura que el nuevo coronavirus obligó a todos los equipos a renegociar contratos; al menos 90% de ellos están en

proceso de revisión para generar planes de pago o nuevos acuerdos, o para darle salida a los acuerdos ya establecidos. “Todo deberá estar registrado. Se tiene que cumplir con los parámetros de la ley y, claro, [hay que ver que] sea conveniente para todas las partes”, comentó Galicia.

Todos estos movimientos, montos, acuerdos, todo, en teoría, deberá reportarse en las declaraciones de los clubes, que (según la SHCP) tendrán que cumplir con todas sus obligaciones fiscales.

¿Qué medidas se pueden tomar para mejorar la transparencia financiera y contractual entre jugadores y equipos? FORBES MÉXICO consultó a cuatro especialistas en cuestiones legales y financieras, y sus recomendaciones son las siguientes:

- Establecer cláusulas contractuales muy claras, apegadas a las regulaciones
- Tener claridad en los contratos sobre temas de ingresos o pagos por bonos o metas conseguidas
- Transparentar la vigencia de los contratos y las cláusulas de rescisión
- Regular el número de jugadores que son propiedad de un club y limitar el número de préstamos (que ya es algo que la FIFA tiene reglamentado)
- Crear un comité de ética interno para revisar operaciones sospechosas
- Disponer de mecanismos contables y auditorías financieras externas e independientes de la FMF y la Liga MX

Los cambios se oficializaron hace una semana, pero, desde noviembre de 2019, cuando la Liga MX firmó un acuerdo de colaboración con la Unidad de Inteligencia Financiera, todos los clubes fueron advertidos: cada uno deberá proporcionar la información de todas sus operaciones financieras, como la adquisición de jugadores, los reportes fiscales relativos a los cumplimientos de cada equipo, los registros de inversiones, etc. Y deben dar toda la información de directivos y afiliados que les requieran las autoridades. Cada año, según los registros de esta publicación, se donaban o evadían (en promedio) unos 3,000 MDP entre todos los actores del futbol mexicano. Se acabó. **F**



Somos Banco Azteca,
el banco que no se detiene.

Con nuestra App

te abrimos las puertas todos los días del año, las 24 horas del día,
sin importar dónde estés.

La app financiera mejor calificada.

Desde que nacimos,

invertimos en innovación y en tecnología para cuidar tu dinero.

Primer banco en implementar identificación biométrica.

Creemos en ti,

por eso otorgamos 6 de cada 10 créditos personales en México.

El banco líder en créditos personales: más de 15 millones.

Somos el banco

que encuentras en más municipios del país.

El banco con más sucursales: más de 1,800.

Sí, somos Banco Azteca,

el banco de millones de mexicanos; mexicanos que, como tú,
lo pueden todo.

34 millones de mexicanos nos prefieren. 34 millones de mexicanos no...

#SiempreContigo



POR IVAN PÉREZ

LMB: HACER RENTABLE AL BEISBOL

EL NEGOCIO DEL
"BEIS" HA SIDO
"PONCHADO" POR EL
NUEVO CORONAVIRUS.
PERO EL REY DE LOS
DEPORTES YA TIENE UN
PLAN PARA SALVAR EL
JUEGO.

L

Los equipos de la Liga Mexicana de Beisbol (LMB) deberán sobrevivir este 2020 con el 10 o 20% de los ingresos que tenían proyectados para el año, debido a la cancelación de la temporada por la pandemia de Covid-19. Será duro. Pero es una oportunidad para darle forma al plan y lanzar proyectos que estaban previstos para el mediano plazo. La crisis apura a potencializar el negocio lo más pronto posible.

Desarrollo de plataformas de *e-commerce*, equipos de *eSports*, búsqueda de nuevos socios comerciales (incluyendo televisión), venta del *namings* de sus parques e, inclusive, conclusión de espacios físicos (como tiendas), son algunos de los caminos que están emprendiendo las instituciones en lo que resta del año y principios de 2021.

“No podemos permitirnos perder otra temporada. Eso incluye generar y contar con un plan de negocios que contemple, incluso, que sea complicado jugar el próximo año, pues no sabemos si la crisis sanitaria puede extenderse”, comenta Horacio de la Vega, presidente de la LMB, en entrevista con FORBES MÉXICO.

El camino en este 2020 no será fácil para las franquicias debido a la reducción de ingresos (aunque también los gastos son menores, al no jugarse la temporada). Por ello, la LMB acordó con todos sus dueños apoyar económicamente a una base de 700 personas, entre peloteros, *umpires* y cuerpos técnicos. “Lamentablemente, los proveedores de servicios y otras áreas no podrán contar con esa ayuda porque no nos alcanza”, confiesa Horacio.

Actualmente, la LMB está trabajando en un plan de



negocios que pueda ser funcional para la próxima temporada. Como se detalló en la edición del mes de abril de FORBES MÉXICO, Horacio de la Vega tiene entre sus planes crear una producción de televisión de primer nivel, concentrar los derechos de la liga para comercializarlos y también trabajar el área digital y tecnología (apps o plataforma OTT) para tener otras opciones de monetización.

Los objetivos no han cambiado. Lo importante, dice el directivo, será concretarlos y aplicarlos a corto plazo. Su idea no ha sido modificada, entre 2022 y 2023 el beisbol de la liga veraniega debe ser, sí o sí, un negocio rentable. Actualmente, la principal vía de ingreso para los equipos se genera el día del partido por venta de boletos, merchandising y esquilmos. Diversificar la monetización se ha convertido en una obligación.

Por ejemplo, tras la pandemia y antes de que se diera el anuncio de la cancelación de la temporada, la LMB realizó su primera incursión a los eSports, con el eDerby, un torneo virtual que tuvo 1.8 millones de personas pendientes en Facebook durante todas sus transmisiones, de acuerdo con datos de la propia liga.

Santiago Mansur, CEO y fundador de Sponsor Arena, una empresa que se dedica a la consultoría para desarrollar conceptos de eSports (y que también, a través de su plataforma, sirve como intermediario para lograr acuerdos financieros entre marcas y entidades deportivas), fue quien organizó para la LMB este eDerby.

“Creo que es una gran lección para la industria deportiva [la crisis por el nuevo coronavirus] y, ahora más que nunca, se tiene que pensar en diferentes formas de convertir dinero para que las ligas o equipos tengan otras fortalezas. Esta situación da una oportunidad para hacer negocios de manera digital, unir a dos entidades que puede cerrar un acuerdo a través de una plataforma”, comenta Mansur.

Algunos equipos, como Pericos de Puebla, ya están trabajando en el futuro inmediato. De acuerdo con Alejandro Hütt, director comercial del equipo, ellos están negociando un contrato del *namings*

del estadio por 30 millones de pesos anuales, con cinco años de duración. “Es algo [en lo] que hemos avanzado y una estrategia de comercialización que tenemos en marcha desde antes de la pandemia; y no pensamos detenerla”.

Hütt asegura que, este mismo año, lanzarán su equipo de ‘Pericos eSports’. “No tendrá que ver con videojuegos de beisbol, sino con franquicias como Clash Royale. La idea es atraer otro tipo de público, más joven y que se involucre con la marca de diferente manera. También estará ya disponible nuestra plataforma de *e-commerce*. Estamos listos ya con productos y, con ello, también podremos estar en el mercado latino en Estados Unidos, donde contamos con una buena comunidad”.

Además, Pericos planea terminar de construir su tienda física, que estará afuera del Parque Hermanos Serdán.

La LMB también trabaja en cosas concretas. Actualmente,

ES UNA GRAN LECCIÓN PARA LA INDUSTRIA DEPORTIVA Y, AHORA MÁS QUE NUNCA, SE TIENE QUE PENSAR EN DIFERENTES FORMAS DE CONVERTIR DINERO [...] PARA TENER OTRAS FORTALEZAS

se encuentra en negociaciones con la empresa Sport Dril, que genera aplicaciones, principalmente de *second screen* para smartphone, una segunda pantalla que tiene como finalidad fidelizar aficionados, interactuar mientras está el partido en vivo y monetizar a través de publicidad, promociones o eventos.

De acuerdo con Horacio de la Vega, otro de los puntos primordiales es proteger o blindar, en la medida de lo posible, a los equipos de la LMB. Están en pláticas con diferentes aseguradoras. “En toda esta crisis de la pandemia, hemos visto opciones. Probablemente no habrá un seguro que proteja como tal una liga, pero sí podemos ir por segmento. Estamos aprendiendo de lo que hacen las Grandes Ligas y sus métodos para asegurar temas salariales, porque consideramos fundamental cuidar nuestro capital humano”.

Hasta ahora, todos los equipos, incluyendo la LMB, han tenido que realizar recortes salariales y todos (o la gran mayoría) están en procesos de renegociación de contratos comerciales, ya sea para darle salida a las marcas vía redes sociales o, en su defecto, para ajustar los términos económicos.

Horacio de la Vega, presidente de la LMB, asegura que, hasta el momento, ningún equipo le ha expresado su deseo o temor de abandonar por temas económicos la temporada del próximo año, como sí ocurrió en la Liga Nacional de Basquetbol Profesional (LNBP). “Al contrario, nos hemos sentido complacidos de que empresarios de algunas ciudades nos hayan llamado para preguntarnos qué tienen que hacer para estar en la siguiente campaña, pese a todo esto”.

De acuerdo con una consulta realizada entre directivos del beisbol mexicano, sí hay algunas franquicias, como Olmecas de Tabasco, Piratas de Campeche o Rieleros de Aguascalientes, que están analizando si continuarán o no. Ellos reciben su financiación principalmente de dinero de los gobiernos de los estados, así que no hay claridad ahí. Mantener una franquicia de la LMB, requiere, como mínimo, entre 40 y 60 millones de pesos. **15**

SONORA GRILL® PRIME



NO ES UN REGRESO, ES EL
INICIO DE UNA NUEVA ERA

*Porque somos
Prime.*

CDMX · GUADALAJARA · MONTERREY · PUEBLA · VALLARTA · PLAYA DEL CARMEN · METEPEC

SONORAGRILLPRIME.COM

VOLVER A VIVIR EL CARIBE MEXICANO

Llegó el momento de reencontrarnos con el paraíso maya, su naturaleza, su gente, su comida y sus paisajes de ensueño. El Caribe Mexicano está de vuelta, ofreciéndonos todo el esplendor y nobleza natural bajo un reforzamiento de las actuales medidas de seguridad y salud. Hoy nos toca devolverle la fuerza a este santuario, mientras nos damos un merecido descanso y profundo respiro.

REACTIVAR LA ECONOMÍA Y RETOMAR EL IMPULSO

La campaña 'Quintana Roo se transforma' busca presentar a la entidad como la mejor opción para los negocios en México y el mundo. Es el momento de vivir experiencias auténticas y de potenciar las economías locales.

Forbes Media Latam presentó la campaña "Quintana Roo se transforma", la cual es resultado del acuerdo de colaboración que realizó el grupo editorial con el Instituto para el Desarrollo y Financiamiento del Estado de Quintana Roo (Idefin-Pro Quintana Roo). Con ello se pretende no sólo recuperar el turismo, sino también reactivar la economía de esta zona del sureste mexicano.

"Estamos buscando el relanzamiento del Estado a través de estrategias como estas, las cuales permiten que nuestra entidad vuelva a posicionarse como un gran destino turístico y como un lugar atractivo para el desarrollo de negocios", explicó Bernardo Cueto, director general de Idefin, en conferencia de prensa.

Con este propósito en mente buscarán atraer mayor Inversión Extranjera Directa (IED), rubro en que la entidad venía creciendo de manera muy importante, en el orden de 21% en los últimos tres años. Y quiere retomar ese impulso en época post-pandemia.

Parte de esta estrategia es el convenio de colaboración que firmó el Instituto con Forbes Latam, y el grupo editorial que lo representa Business & Luxury Media Group, para encontrar

tanto recursos como alianzas estratégicas que permitan impulsar una gran campaña de comunicación. El programa incluirá inversiones tanto del sector público como de la iniciativa privada.

De esta forma, la campaña "Quintana Roo se transforma" se lanzará por todos los medios impresos y digitales del grupo editorial y tiene como objetivo principal reactivar la economía del Estado, así como captar inversión y reposicionar a la entidad como centro de negocios regional.

“UNA DE LAS TENDENCIAS POST-PANDEMIA SERÁ EL ÉXODO DE PERSONAS DE LAS GRANDES CIUDADES A DESTINOS COMO QUINTANA ROO, EN BUSCA DE UNA MAYOR CALIDAD DE VIDA”.

ASPECTO DE LA CAMPAÑA

Con este propósito se determinaron las oportunidades para el Estado tanto de grupos turísticos como inversionistas a quienes les pudiera resultar atractiva la región.

Forbes Latam ha identificado una serie de tendencias para la época post-pandemia, como el hecho de que habrá una descentralización y éxodo de personas de las grandes ciudades, quienes podrían buscar instalarse en nuevos destinos como Quintana Roo, los cuales les ofrezcan mayor calidad de vida en el modelo de *slow living*.

Las personas también querrán reconectarse con la naturaleza a través de lugares en donde puedan vivir experiencias auténticas y se potenciarán las economías locales.

Con el descubrimiento de esta naturaleza, Forbes Latam está coordinando una estrategia de comunicación muy grande, la cual busca generar un alto impacto no sólo en México como destino, sino también en Latinoamérica y el mundo.

Se realizarán estrategias específicas con el objetivo de acelerar la recuperación económica a través de iniciativas que buscan reforzar la imagen del destino, captar turistas y posicionar a Quintana Roo como un lugar atractivo para la inversión.

De esta forma, el Estado del Sureste se alista para ser identificado (nuevamente) como uno de los mejores destinos del país.



PLAYAS MEXICANAS: FAVORITAS POR NACIONALES Y EXTRANJEROS

Distintos sondeos revelan una actitud positiva de los viajeros para retomar sus planes, ubicándose Cancún, Playa del Carmen y Tulum como los destinos que más se están buscando para viajar tras la pandemia.

Frente a la reactivación del turismo en México, es cada vez más recurrente el deseo por volver a viajar y redescubrir la belleza del mar y la arena seduciendo nuestros sentidos, prueba de ello es que los destinos preferidos por turistas nacionales e internacionales se perfilan hacia uno de los paraísos más encantadores del mundo: sí, el Caribe Mexicano.

La encuesta global sobre el futuro de los viajes realizada por Preferred Hotels & Resorts ubicó a México en el *top ten* de los destinos que los viajeros internacionales desean visitar una vez que se levanten las restricciones por Covid-19.

De acuerdo con información emitida por el grupo de hoteles independientes de lujo más grande del mundo, en la encuesta participaron cerca de 4,000 miembros, y los resultados mostraron una actitud positiva hacia los viajes de cara a la segunda mitad de 2020.

Más del 50% de los encuestados por Preferred Hotels & Resorts dijo que reservará un viaje en 2020, de los cuales el 17% aseguró que lo hará tan pronto como se levanten las restricciones de viaje. El 75% de los encuestados planea viajar con su familia, después de haber pasado tanto tiempo separados.

Frente a este panorama, las playas mexicanas tienen un lugar distinguido entre las preferidas por turistas nacionales e internacionales, ya que un reciente análisis de Booking.com confirma que tanto los viajeros nacionales como el resto de los latinoamericanos se sienten atraídos por vacacionar en los destinos que ofrece la República Mexicana.

Para determinar esto, la plataforma de viajes comparó los destinos que más buscaron sus usuarios durante los meses pasados de mayo y junio, y así, se obtuvieron algunos resultados por demás interesantes.

Por su parte, los turistas nacionales se sienten profundamente atraídos

por las exóticas y lujosas playas del Caribe Mexicano, puesto que **Cancún, Playa del Carmen y Tulum** destacaron como los destinos que más se están buscando para viajar tras la pandemia.

Si bien los colombianos, peruanos y chilenos escogieron Cancún como su primera opción, los argentinos desean visitar primero Playa del Carmen.

En este sentido, parecería que los mexicanos tenemos mucho más en común con el resto de los latinoamericanos que sólo el idioma, puesto que, incluso nuestros gustos en cuanto a viajes y descanso son semejantes.

Los viajeros de Chile, Colombia, Perú y Argentina prefirieron los mismos tres destinos mexicanos en busca de realizar actividades al aire libre, o tomar un respiro y relajarse recostados en un camastro, mientras disfrutaban del sol, la arena y el mar color azul turquesa. **¿Ya estás listo para reservar tu primer viaje de vuelta a la nueva normalidad?**

CORASOL: EL VERDADERO VALOR DE LA INVERSIÓN INMOBILIARIA

Lujo y privacidad hospitalaria posicionan a Corasol al frente de la innovación inmobiliaria. Te contamos por qué es la propuesta de inversión más sólida de la Riviera Maya.

La Riviera Maya es uno de los destinos más atractivos del país, y también de mayor crecimiento inmobiliario. Cada año recibe poco más de 20 millones de turistas, por lo que la industria se ve rebasada por la afluencia de visitantes nacionales y extranjeros, posicionando a la región como el mercado más fuerte en *second home* a nivel nacional. La fortaleza de este paraíso caribeño ha logrado consolidar al sector inmobiliario, puesto que el mercado vende, renta y compra en dólares, de esta manera los inversores que eligen este destino eliminan los riesgos de tipo cambiario y logran blindar su patrimonio para toda la vida.

En este sentido, Corasol destaca como el destino más sólido para la inversión en bienes raíces, gracias a la unión perfecta: el embriagante escenario del mar y la modernidad del diseño arquitectónico, la fusión de áreas totalmente exclusivas y espacios diseñados para convivir con la renta vacacional, logrando

una oferta única dentro del Caribe Mexicano.

Ubicado en el corazón de la Riviera Maya, Corasol es el proyecto inmobiliario que ofrece un espacio propio a través de tres excepcionales experiencias, donde reúne comodidad, lujo y vanguardia en cada espacio.

Para los amantes del golf, el campo **Gran Coyote** es una obra maestra diseñada por el golfista profesional zimbabuense, Nick Price, acompañada de un ambiente natural que inspira comodidad, seguridad y tranquilidad.

Asimismo, este destino cuenta con el **Beach Club** más grande del país, con 42,000 m2 donde se reúnen experiencias y servicios exclusivos, y 132 metros lineales de playa que conforman un espacio preferente para disfrutar de tu propia casa de descanso.

Corasol es un proyecto para todos los miembros de la familia, incluidos los más jóvenes, por ello cuenta con un espacio único en su tipo:

Junior Park, donde los residentes encontrarán una interacción integral con la recreación y el deporte. Con una extensión de 8,000 m², este parque es la mejor opción para los amantes de la aventura, gracias a su increíble tirolesa que permite vivir de cerca la experiencia selvática de la Riviera Maya.

OFERTA RESIDENCIAL EXCLUSIVA

Corasol brinda una exclusiva y variada oferta con tres diferentes proyectos residenciales ideales para relajarse y tener contacto directo con la naturaleza; una muestra de ello son los **departamentos Beach** que cuentan con *owners club* privado, un acceso directo a la playa y vistas privilegiadas hacia el Mar Caribe.

La oferta residencial de Corasol se distingue por lujo y comodidad, **Golf Villas** es un conjunto de casas privadas, protegidas por la calma de la naturaleza que rodea al espacio deportivo Gran Coyote, inspirando comodidad, seguridad y tranquilidad.



“SI LA TENDENCIA HISTÓRICA DE PLUSVALÍA CONTINUA, LA INVERSIÓN INICIAL PODRÁ ALCANZAR UNA APRECIACIÓN DE 18% EN 15 MESES, LO QUE SIGNIFICA UN RENDIMIENTO DEL 61%”.

El distintivo especial que consolida la exclusividad de este diseño es el reconocimiento de Golf Villas como finalista en la categoría Future Project de los World Architecture Festival 2019, la premiación anual que promueve la excelencia arquitectónica a nivel global.

Por su parte, **The Village** es un proyecto residencial que cuenta con acceso a un luxury lake privado e impactantes vistas al campo de golf Gran Coyote, ideales para vivir un encuentro reparador con la naturaleza a través de beneficios preferenciales. The Village cuenta con el servicio exclusivo de *property managment* y sus departamentos cuentan con *lock off*, ideal para alojamiento en dormitorios independientes, por lo que los propietarios tienen la posibilidad de rentarlo sin verse invadidos.

En este sentido, The Village se posiciona como la referencia más espléndida en la zona, con múltiples beneficios de arrendamiento para inversionistas que deseen recibir

un ingreso extra a través de estancias para visitantes vacacionales. Esto gracias a los espacios atractivos y preferentes que lo caracterizan: desde albercas, minigolf y gym, hasta kidsclub, bar & lounge private y movie theater. De esta manera, Corasol se posiciona como la mejor opción en el sector inmobiliario, en una zona turística preferencial como es la Riviera Maya, donde la privacidad del espacio es cada vez más valorado.

MOMENTO IDEAL DE INVERSIÓN

La Riviera Maya se posiciona como uno de los destinos turísticos con mayor plusvalía gracias al crecimiento poblacional y el desarrollo de los servicios. Esto reafirma que estamos ante un momento ideal de inversión.

El segmento Residencial Plus ha tenido una plusvalía del 12% anual en el mercado de Cancún en los últimos 5 años.

En este sentido, si en Corasol inicias

con una inversión del 30% del valor total de inmueble, y de acuerdo a la tendencia histórica, éste aumentará su valor un 18% en 15 meses, lo que significa un rendimiento del 61% en la inversión.

Asimismo, Playa del Carmen registró en 2015 poco más de 209,000 habitantes, mientras que para 2019, el municipio alcanzó cerca de 500,000 habitantes, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi).

Frente a una gran oferta de servicios hoteleros en la Riviera Maya, Corasol está listo para conquistar el corazón del sector inmobiliario a través de una propuesta sólida y vanguardista. Corasol es el proyecto ideal para invertir en una casa de descanso o una residencia propia y, por supuesto, para los inversionistas interesados en diversificar su portafolio con propiedades de alto valor y responsabilidad sustentable dentro del paraíso del Caribe Mexicano.

Para mayor información:



www.origina.mx/corasol



@corasolmx

BANYAN TREE MAYAKOBA: RIQUEZA CULTURAL ASIÁTICA

La fusión perfecta entre las tradiciones asiáticas y la cálida hospitalidad mexicana de este resort cautivan los sentidos con espacios orgánicos, íntimos y exclusivos rodeados por el encanto del Caribe Mexicano.

Dejarnos llevar por espacios rodeados de belleza natural es quizá uno de los planes más anhelados en estos días, deseamos cautivar nuestros sentidos a través del lujo e intimidad en compañía de nuestros seres queridos. Encontrar un hogar fuera de casa rodeados por una selecta mezcla entre hospitalidad y riqueza cultural es posible gracias a **Banyan Tree Mayakoba**, el cálido y exclusivo resort de cinco diamantes que combina el conocimiento milenario asiático con la armonía del Caribe Mexicano.

Ubicado en la Riviera Maya, Banyan Tree Mayakoba ofrece una fusión inigualable de las tradiciones asiáticas y la hospitalidad en México, convirtiéndose en el único resort que fusiona la riqueza cultural acompañada por lujo y exclusividad en cada experiencia. Sus espacios están rodeados

por escenarios incomparables, como la selva húmeda, lagunas, aguas tranquilas, y una playa de arena cristalina que lo posicionan como un verdadero santuario para los sentidos.

Este destino está consolidado por estancias de lujo y un singular diseño con estilo rústico, ya que las puertas y decoración están hechas de madera natural recogidas directamente desde la playa. Asimismo, la oferta cultural incluye un set de exclusivas villas con alberca privada, que van desde los 3,153 hasta los 5,511 pies, ofreciendo privacidad a sus huéspedes y un servicio excepcional altamente apreciado por los viajeros más exigentes.

Amplitud y comodidad son dos factores esenciales del hotel, y para garantizar el compromiso con el bienestar de familias y huéspedes, cada habitación está blindada por las medidas sanitarias necesarias para mantener los espacios

impecables y protegidos frente a cualquier agente patógeno. Para Banyan Tree Mayakoba, la plenitud de sus visitantes es invaluable, por lo que es posible gozar de un descanso integral en sus instalaciones de manera segura y confiable.

RIQUEZA CULTURAL EN UN SÓLO LUGAR

Como parte de la propuesta auténtica del resort, los huéspedes pueden disfrutar del galardonado Banyan Tree Spa, un refugio íntimo que alberga las tradiciones milenarias tailandesas asistidos por terapeutas provenientes de las diferentes provincias de esta región, quienes ofrecen tratamientos de la más alta calidad. Cada uno de ellos ha recibido cientos de horas de entrenamiento teórico y práctico con un énfasis especial dedicado a la filosofía de servicio incomparable que incluye

rituales desde el lavado de pies hasta la elección personalizada de aromas y esencias aplicadas durante la experiencia.

El Banyan Tree Spa, en Mayakoba, tiene la experiencia única de The Rainforest: un oasis de serenidad con terapia hidrotermal en forma de vapores y saunas, duchas temáticas, jacuzzis e hidromasajes diseñados para revitalizar el cuerpo y estimular los sentidos.

Por su parte, su auténtica oferta gastronómica se convierte en un viaje por el mundo a través de cada platillo. Su restaurante insignia, **Saffron**, es una auténtica cocina contemporánea tailandesa, ubicada entre cubiertas de madera a un costado de las lagunas de Mayakoba, mientras que **Ixchel Destination Dining** extiende la oportunidad de hacer una cena romántica en una trajinera o bote estilo góndola, recorriendo los canales y manglares de Mayakoba.

Los huéspedes del resort tienen la oportunidad de vivir una serie de experiencias culinarias: desde la auténtica cocina tailandesa, hasta los mariscos más frescos y la comida internacional contemporánea, lo cual hace de su estancia un sueño palpable que alienta todos los sentidos.

Además, la diversión incluye recorridos ecoturísticos en botes o rutas de senderos naturales y actividades como tiro de arco, kayaking, tenis y ciclismo, con acceso directo al campo de golf de ultra lujo, **El Camaleón**. Todo esto acompañado por una firme dedicación al medio ambiente que permite a huéspedes involucrarse en los programas sociales y ambientales del hotel.

Banyan Tree Mayakoba expandirá sus espacios dentro de nuestro país en noviembre próximo, con un nuevo proyecto de inversión por 50 millones de dólares, que consistirá en la inauguración de 34 nuevas suites de alojamiento frente a la playa y seis villas sobre la laguna con una magnífica vista directa hacia el atardecer. Este diseño único es autoría del reconocido despacho de arquitectos mexicanos Sordo Madaleno.

La expansión de la cadena hotelera



incluir un nuevo club de playa: **Sands Beach Club**, que contará con una fresca piscina frente al mar y un mercado de pesca local, donde todos los viajeros podrán relajarse y disfrutar de las amplias vistas y gastronomía casual de sus espacios.

El proyecto incluye un nuevo espacio de eventos ya inaugurado: **MK Blue**, con capacidad para 500 invitados a lado de la majestuosa laguna de Mayakoba, con tonos crudos de decoración orgánica y una vista impresionante hacia los bosques tropicales que lo rodean.

COMPROMISO SUSTENTABLE

El hotel sostiene una fuerte responsabilidad con la conservación ambiental, la convivencia, cercanía y desarrollo de la cultura, por ello, cada espacio del resort coexiste en armonía con el medio ambiente. Su visión sobre el futuro marcha sobre la sustentabilidad integrada a las iniciativas de la Fundación Global Banyan Tree.

Entre las acciones sustentables destacan la preservación de un santuario

para las tortugas, un equipo constante de limpieza y conservación de la playa, así como un programa que busca eliminar plástico de un solo uso en todas las instalaciones. Este recinto capacita a operadores asociados para realizar la separación adecuada de los desechos y comprender mejor la importancia de la clasificación correcta.

Uno de los más fuertes objetivos de este destino es contribuir a la restauración del entorno natural de la zona y sensibilizar sobre el cambio climático a través de eventos de plantación de árboles alrededor del área. En 10 años, la cadena hotelera ha planteado cerca de medio millón de árboles para compensar las emisiones de CO² generadas por los viajes en general.

Para Banyan Tree, el verdadero lujo está en la experiencia, por lo que su enfoque primordial se centra en acondicionar la comodidad y tranquilidad en el espacio para que cada estancia en familia o pareja se convierta en un viaje de ensueño, con recuerdos inolvidables alimentados por el conocimiento cultural como sólo Asia y México lo saben hacer.



CANCÚN: PRIMERO EN AMÉRICA CON SELLO DE SEGURIDAD PARA VIAJES

El destino caribeño es el primero en el continente americano en recibir el “Sello de Seguridad Global”, otorgado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC).

Cancún y el Caribe Mexicano se posicionan como los dos primeros destinos del continente americano en recibir el “Sello de Seguridad Global” que entrega el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), con el aval de la Organización Mundial de Turismo.

Al respecto, el gobernador de Quintana Roo, Carlos Joaquín González, expresó a través de su cuenta de Twitter que este reconocimiento reforzará la confianza de los viajeros sobre los estándares de higiene y sanitización en establecimientos y empresas, como hoteles, restaurantes, aerolíneas, aeropuertos y cruceros, entre otras actividades vinculadas al turismo.

Además, Carlos Joaquín informó que la entidad trabaja en la generación de protocolos de actuación internacional que permitan un regreso seguro durante la reapertura de los destinos turísticos, de manera que los protocolos sanitarios resulten benéficos no sólo para los visitantes, sino también para la recuperación de empleos en la entidad.

“Apreciamos ser uno de los primeros destinos que recibirán este sello de viajes seguros, en términos de protección y prevención de la salud. Las autoridades estatales y las compañías de turismo hemos trabajado en equipo para garantizar la confianza y la seguridad de los turistas”, agregó.

Los nuevos protocolos de viajes seguros anunciados recientemente por el WTTC fueron elaborados siguiendo

“LAS AUTORIDADES ESTATALES Y LAS COMPAÑÍAS DE TODO EL SECTOR TURISMO HAN TRABAJADO EN EQUIPO PARA GARANTIZAR LA CONFIANZA Y LA SEGURIDAD DE LOS TURISTAS”.

las pautas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y del Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC), y en estrecha colaboración con la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI) y la Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (CLIA) para garantizar la alineación en todo el sector.

Por su parte, la titular de Turismo de Quintana Roo, Marisol Venegas, deta-

lló que la entidad trabaja en protocolos especializados y superiores para atender sectores como el turismo de reuniones, en los que se implementarán medidas más allá de las establecidas por las autoridades sanitarias con el fin de permitir de aumentar el aforo o adelantar la reapertura de algunas actividades.

En una reunión con la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes

(AMAV), Venegas resaltó que entre estas medidas se contempla la aplicación de pruebas a todos los asistentes a los eventos en un destino en particular.

“Los protocolos superiores van a ser muy importantes porque van a ser aquellas medidas que sobrepasan los requisitos que imponen los protocolos y que seguramente van a permitir la reapertura de actividades como las reuniones”, aseguró.



UNA APUESTA POR LA EDUCACIÓN DISRUPTIVA

Educar alumnos íntegros, responsables y seguros de sí mismos es la convicción de Eugenia Guzmán, quien a través del Colegio Inglés apuesta por el desarrollo del espíritu líder.

La formación humana es una base vital en la identidad de cada persona. Desde que somos niños, adquirimos habilidades que se convierten en nuestras mejores herramientas durante la vida adulta, y por ello, apostar por la educación de calidad para nuestros hijos es la mejor herencia que podemos dejarles.

Las habilidades cognitivas, psicosociales y artísticas son fundamentales en el desarrollo de los niños. Y consciente del valor irremplazable de la formación integral, el **Colegio Inglés** se posiciona como el referente líder de educación en Playa del Carmen, siendo la institución académica privada que día a día forja el espíritu de las niñas y niños del presente (y por supuesto, del futuro).

A través de su filosofía basada en libertad y responsabilidad, la empresaria y fundadora, Eugenia Guzmán, brinda a sus estudiantes las herramientas que necesitan en cada etapa de la vida: desde los primeros años de aprendizaje en nivel preescolar y primaria, hasta transitar la adolescencia en nivel secundaria y finalmente alcanzar los inicios de la adultez temprana en preparatoria y universidad.

La directora del Colegio Inglés ha dejado en claro que su prioridad más fuerte es “cómo los empresarios de la educación estamos formando a los niños frente a los nuevos retos del mundo, tenemos que ver

una forma diferente de educar, y todos estamos educando en aulas iguales tal como educaron a nuestros abuelos y bisabuelos, sólomente les ponemos un iPad y ya creemos que lo hacemos distinto”.

Desde su inauguración hace 18 años, el Colegio Inglés se ha posicionado como el **recinto educativo más disruptivo** en formación académica, gracias a que su esquema pedagógico considera un factor vital para el desarrollo integral humano: la

“EL DESAFÍO ES TRANSFORMAR LA EDUCACIÓN PARA QUE NUESTROS ALUMNOS ESTÉN PREPARADOS PARA COMPETIR CON ESTE NUEVO MUNDO, DONDE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL SERÁ NUESTRA GRAN COMPETENCIA EMPRESARIAL Y LABORAL”.

inteligencia emocional y el respeto propio, **trascendiendo los límites tradicionales.**

“En este ciclo escolar empezamos con *mindfulness* para que nuestros niños aprendan a enfocarse. Se trata de formar niños felices con mucha mayor flexibilidad, porque vivimos en un mundo donde la inteligencia artificial se postula para ser nuestro gran competidor”, afirma Eugenia Guzmán en entrevista con Forbes México.

Esta institución es para sus estudiantes un segundo hogar, donde encuentran la

libertad para desarrollar seguridad y confianza propia, **crear en sí mismos a través del amor y respeto propio**, destacando por su identidad humanitaria, valores sociales, liderazgo, creatividad y emprendimiento.

Asimismo, el alto nivel académico del Colegio Inglés está diseñado para equipar a sus alumnos con el análisis de cualquier problemática desde el **razonamiento lógico**. Para lograrlo, las niñas y niños adquieren las bases que les preparan para tomar decisiones: la inteligencia emocional, que permite a cada persona identificar la tolerancia a la frustración en situaciones adversas, pero también la armonía en el entorno social.

Uno de los objetivos más representativos de Eugenia Guzmán es ofrecer una educación disruptiva basada en **programas diferenciadores**, donde la formación de niñas y niños se basa en el **respeto y conocimiento propio**. Esto les permite ser la mejor versión de ellos mismos, porque para el Colegio Inglés, el espíritu emprendedor se forja desde la infancia y nunca termina de alimentarse.

“En un mundo tan cambiante, el desafío es transformar la educación para que nuestros alumnos estén preparados para competir con este nuevo mundo, donde la inteligencia artificial será nuestra gran competencia empresarial y laboral”, advierte la empresaria.

Para Guzmán la misión nunca termina. El esfuerzo por construir modelos disruptivos de formación académica es inagotable, y la pasión por transformar la vida de las personas a través de la educación es invaluable. Por ello, en cada innovación imprime entusiasmo y calidad, con la visión de acceder hacia nuevos horizontes que le permitan descubrir diversas formas de nutrir el espíritu líder que todos llevamos dentro.

Sólida trayectoria

Eugenia Guzman ha recibido reconocimientos como:

Mujer Empresaria 2018, en Quintana Roo.
Mujer Embajadora de la Educación, por la Asociación Internacional para el Desarrollo Educativo y Cultura de Paz.
Galardones otorgados por Global Quality Foundation y la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias de la Riviera Maya.

Un esquema en expansión

Fundación K'in Beh
Nace en 2011, ofreciendo clases de educación preescolar bilingüe a más de 350 de bajos recursos en Playa del Carmen.

Centro Universitario Inglés
Proyecto dedicado a forjar profesionales comprometidos con su entorno, capaces de desarrollar habilidades y experiencias en distintos mercados empresariales a través de una visión líder.



NIZUC RESORT & SPA REENCONTRARSE CON EL PARAÍSO



Tras el regreso a aquellas cosas que valen la pena en nuestras vidas, conectar de nuevo con esos lugares exclusivos de confort, paisajes únicos y el descanso se vuelve esencial, un área en la que NIZUC se presenta como un santuario de lujo para activar los cinco sentidos.

El tiempo y su cauce de energías eventualmente nos regresa a la contemplación magnífica del mar; como un terreno interminable de sueños, descanso y remanso de recarga energética y espiritual, que hasta hace no mucho era el punto más recurrente del confort y ese tiempo siempre necesario de reconexión con nuestros sentidos. Históricamente, las playas del Caribe Mexicano entrañan ese poderío. Hoy más que nunca.

Y como los ciclos vuelven a su forma habitual de forma paulatina, urge volver a sentir esas sensaciones puestas en pausa, encontrando un lugar que integre los paisajes paradisíacos más entrañables e íntimos, en donde la experiencia reintegre nuestros sentidos y nos ayude a descansar de forma única, exclusiva y reconfortante.

Nacido en 2013 y concebido como un desarrollo pleno de innovación y

esplendor en su propuesta puntual, NIZUC Resort & Spa no sólo encarna su sueño inicial, inspirado en capturar la esencia de la milenaria y mística cultura maya, con extendidos y magníficos espacios que nos remontan a un hermoso santuario contemporáneo.

Ubicado en la exclusiva zona de Punta Nizuc, sobre dos hermosas e imponentes playas de aguas turquesa, NIZUC se extiende a lo largo de 12 hectáreas, integrando 274 amplias y lujosas suites, todas exquisitamente decoradas y amenizadas para sus huéspedes exclusivos, quienes en su mayoría tendrán una vista privilegiada hacia el mar y algunas más con piscina en la terraza. O bien, si así lo prefieren, podrán optar por las villas, para una experiencia aún más privada.

NIZUC además revela una selección única de tres seductores bares y seis icónicos restaurantes de clase mundial, los cuales dejan la invita-

ción abierta para que visitantes y comensales disfruten de una opción extraordinaria de tentadores sabores y experiencias sensoriales de primer orden. Ramona, el restaurante insignia, ofrece una interpretación contemporánea de la cocina mexicana; Terra Nostra, comida mediterránea con pastas caseras y especialidades a la leña.

Por su parte La Punta Grill, un restaurante casual al exterior que sirve succulentos cortes de carne, pescados y mariscos frescos preparados a la parrilla, complementa la oferta a la par de NI, de sabores peruanos inigualables que incluye tiraditos y ceviches; Indochine, una combinación exótica y gloriosa de varias recetas asiáticas, y Café de La Playa, especializado en deliciosos desayunos.

Armónico y revelador patrimonio natural frente al arrecife mesoamericano, la generosidad de

“HOY MÁS QUE NUNCA, REENCONTRARNOS CON NOSOTROS MISMOS ES UN IMPERANTE PARA VER Y SENTIR MEJOR LA RIQUEZA INTERIOR Y EXTERIOR DE LA VIDA”.



NIZUC Resort & Spa nos invita a eliminar el estrés y dejar atrás el ajetreo, gracias a su oferta vasta y dinámica: deportes acuáticos no motorizados como snorkeling, visitar el museo subacuático MUSA, practicar paddle board y kayak, o bien realizar actividades externas complementarias, ya sea un apacible paseo acuático, buceo o excursiones arqueológicas a las antiguas ruinas mayas.

Hoy más que nunca, reencontrarnos con nosotros implica ver y sentir mejor la riqueza interior y exterior de la vida; NIZUC nos da la bienvenida más cálida y reconfortante para lograrlo en su santuario, un lugar ideal para activar los cinco sentidos, en donde la única máxima es disfrutar plenamente de una travesía única y sofisticada, cargada de gran lujo y descanso en el Caribe Mexicano. Eventualmente, todo vuelve a su paraíso.



ASÍ SERÁ TU BODA EN LA NUEVA NORMALIDAD

Lugares abiertos como grandes jardines o playas serán los sitios ideales para darse el sí acepto en esta época post-pandemia

Durante la cuarentena, muchas bodas tuvieron que cancelarse debido al cierre de los lugares en donde se celebrarían tras la contingencia por el nuevo coronavirus. Sin embargo, la pandemia no pudo contra el amor, y estas ceremonias nupciales están comenzando a reprogramarse. Un ejemplo de los lugares que se tenían contemplados, y que han reiniciado operaciones, es el parque Xcaret, ubicado en la Riviera Maya, el cual ya tenía en agenda una boda el mismo día en que reinició operaciones.

En esta nueva normalidad las bodas son un aspecto más en nuestra vida que tendrá que adaptarse a las recientes circunstancias y tomar las precauciones necesarias para proteger a los novios y a los invitados.

The Knot Worldwide, organización dedicada a la planeación de bodas, señaló en un reciente estudio que las medidas de seguridad y salud que se retomarán incluyen el uso de productos desinfectantes, los cuales deben incorporarse de manera creativa, por ejemplo: los camareros podrían pasar con estilo mini botellas de gel en bandejas de plata.

De igual forma, los cubrebocas y los guantes se convertirán en parte de la fiesta. Estos se podrán elegir incluso en colores y patrones que coordinen con la decoración y el estilo del lugar.

Una de las recomendaciones más frecuentes, para aquellos novios que comienzan a planear su boda, es que se busquen espacios al aire libre donde las medidas de distanciamiento social puedan respetarse con mayor facilidad y comodidad.

“LAS CEREMONIAS Y LOS ORGANIZADORES DE EVENTOS TENDRÁN EL RETO DE ACOPLARSE A LA ‘NUEVA NORMALIDAD’, EN DONDE BAJO DIVERSOS PROTOCOLOS DE SEGURIDAD, PODRÁN HACER REALIDAD EL SUEÑO DE LOS NOVIOS”.

“Estamos convencidos que la atención a los detalles marca la perfección, por lo que cuidamos estratégicamente cada elemento

para integrarlo de forma armónica a sus necesidades, plasmando sus ideas y deseos en un ambiente único y fascinante, obteniendo como resultado la boda de tus sueños”, asegura Pedro Madero, experto en organización de eventos en la Riviera Maya.

Así, los grandes jardines y las playas serán los escenarios ideales para darse el sí en la época post COVID-19.

CÓDIGO DE VESTIMENTA

Como invitado para la próxima ceremonia nupcial, los Wedding Planners te dan algunos consejos para el código de vestimenta de las bodas en playa:

- **Mujeres:** Deben usar colores claros y ligeros. En dado caso de elegir blanco, y no ser la novia, se recomienda llevar algún estampado.
- **Hombres:** Está permitido usar guayabera, pantalones de vestir y zapatos acorde a la playa; el saco puede ser opcional.

Con todo listo, es momento de finalmente celebrar el día de tu boda de ensueño en un atardecer frente al océano, con la seguridad y armonía que tú y tu pareja se merecen.

TEKIO: COLABORACIÓN Y CREACIÓN COLECTIVA



En una playa excepcional, dentro de la zona arqueológica de Tulum, se encuentra Tekio. Un spot único donde las expresiones humanas y la comunidad creativa se potencian y crean un nuevo dinamismo.

Hoy Tekio augura un futuro prometedor como una marca paraguas "Comunidad Tekio", que a su vez

englobe otros productos que tiene a su favor la aceptación de la gente y la confianza de ser reconocido como punto de encuentro para el apoyo, desarrollo y difusión artística local e internacional.

De este modo, Tekio cuenta con dos desarrollos locales que integran su propuesta gastronómica. Por un lado, El Hoyo, parrilla de mar y Chale Cold

Brew. Conscientes que Tulum y el mundo están viviendo un proceso de cambio, hoy el desafío más grande de Tekio es crecer en conjunto y poder adaptarse a estos nuevos paradigmas, siempre atentos a nuevas oportunidades de negocios y de generar nuevas alianzas estratégicas.

www.tekio.mx

EVT: EL REGRESO A LA CONVIVENCIA SOCIAL

Con un poderoso entramado de infraestructura audiovisual y un equipo de sólida calidad y creatividad, Event Technology (EVT) alista su regreso a los eventos sociales de primer nivel, cumpliendo con los máximos estándares de seguridad.

La industria de entretenimiento se prepara para un regreso sólido y seguro, sector donde destaca Event Technology, una empresa enfocada en hacer realidad los eventos sociales y corporativos en Riviera Maya y Yucatán, con servicios de infraestruc-



tura audiovisual de alto nivel dirigidos hacia coordinadores de eventos y bodas, desarrolladores inmobiliarios y casas productoras nacionales y extranjeras, por mencionar algunos ejemplos.

La realización de un evento exitoso depende de una suma de esfuerzos realizados por un equipo profesional comprometido con la pasión por hacer bien las cosas, EVT lo sabe y por ello entrega calidad y creatividad comprometido con la satisfacción de los anfitriones de cada evento social.

[IG /eventtechnology](https://www.instagram.com/eventtechnology)



LA DISTINCIÓN SUTIL DE LOS SUEÑOS

Poseedor de un servicio comprometido, personalizado y que integra de manera responsable el dinamismo con el entorno paradisíaco de la Riviera Maya, Anhexo Bodas se presenta como el eslabón que engrana la excepcionalidad de los momentos más preciados.

Lograr que una boda sea el equilibrio perfecto entre sentido íntimo, divertido, infinitamente bello y con clase no es tarea sencilla, y encontrar la estética ideal, el mobiliario perfecto

y la atmósfera adecuada puede ser todo un arte de alcances inimaginables, tarea que incluso en la Riviera Maya no se le puede delegar a cualquiera, salvo a los expertos.

De cara a un futuro inmediato en donde detonar los momentos más excepcionales son el principal desafío, Anhexo Bodas se posiciona entre los punteros más destacados bajo una visión que amalgama su propuesta. La realización de los sueños de las parejas está asegurado.

www.anhexo.com



ARMONÍA Y EQUILIBRIO ORGÁNICO

Zorba Tulum Beach Homes reúne lujo y privacidad para disfrutar de un descanso reparador en equilibrio con la belleza selvática del caribe mexicano.

Disfrutar de un destino paradisíaco es uno de los más grandes deseos que experimentamos tras una desgastante espera en meses de confinamiento e incertidumbre. Es en este momento cuando más anhelamos la tranquilidad y armonía de la naturaleza. Uno de los deseos más frecuentes es reunirnos con nuestra familia y amigos rodeados por la belleza paradisíaca de las playas mexicanas, por ello Zorba Tulum Beach Homes expande su recepción hospitalaria ofreciendo una calidad inigualable a sus huéspedes.

La oferta hotelera de este destino turístico consta de una variedad de opciones para cada necesidad, con gran cantidad de espacio personal interior y exterior que permite a los huéspedes alojarse de manera segura frente a la contingencia sanitaria que

atravesamos: desde casas con dos recámaras, hasta una amplia villa de cinco dormitorios y un penthouse único en su tipo con dos habitaciones y una increíble vista al mar, garantizando el contacto directo con la naturaleza y un descanso reparador que inspira armonía, tranquilidad y seguridad.

Cada rincón de Zorba Tulum Beach Homes está diseñado para disfrutar de la belleza natural del paisaje caribeño, para vivir el momento y desconectarnos de las actividades de la vida cotidiana. Lujo y exclusividad son dos valores esenciales que permiten a Zorba ofrecer un espacio bello, único y en equilibrio con la naturaleza, convirtiéndole en un sólido referente para un viaje de ensueño.

Los visitantes de Zorba viven la sublime experiencia de despertar rodeados por la selva húmeda de Tulum y la insuperable vista color turquesa del

caribe mexicano, un concepto inigualable que reúne armonía y protección en un solo lugar. Ubicado en una de las zonas más privilegiadas de la zona, este destino reúne una conexión total entre cuerpo, mente y alma.

Este espacio es único en la región: cuenta con un selecto número de casas sobre un estrecho de playa y amplias cocinas que ofrecen una estancia integral cautivando todos los sentidos. En los espacios privados impera el lujo y la exclusividad, mientras que los espacios comunes están diseñados para una diversión sin igual con alberca, hamacas, salón de juegos y películas clásicas. Todo esto cuidado por un cálido staff que trabaja para asistir a los huéspedes.

Asimismo, la infraestructura del recinto está diseñada con detalles orgánicos y naturales. Todas las casas de descanso están construidas con



“ZORBA FUSIONA LA SUBLIME EXPERIENCIA DE DESPERTAR RODEADOS POR LA SELVA HÚMEDA DE TULUM Y LA INSUPERABLE VISTA COLOR TURQUESA DEL CARIBE MEXICANO”.

base en una combinación de materiales nobles de la zona que inspiran una sensación de calidez a todos los huéspedes, entre las que destacan los acabados de madera de haciendas antiguas, troncos de la región, baldosas originales de Mérida, cubrecamas tejidos a mano en Oaxaca y una iluminación sutil en todos los espacios.

Cada estancia está inspirada en lujo, comodidad y un inigualable estilo rústico. Las puertas y la decoración de las habitaciones cuentan con elegantes detalles hechos con madera natural recogida directamente desde la playa, impregnando una dosis de frescura y belleza en la intimidad del espacio.

UN PARAÍSO SOSTENIBLE

La responsabilidad de Zorba trasciende de la satisfacción de sus huéspedes, ya que el complejo hotelero está comprometido en cuidar y proteger a la comunidad: tanto a su gente como el ecosistema que le rodea. Es por ello que las propiedades arquitectónicas están construidas con base en la preservación de la flora y fauna del lugar, un ejemplo de ello es que pocos árboles tuvieron que ser trasplantados para la construcción de las casas hospitalarias.

Zorba se caracteriza por ser un activo protector de las tortugas que desovan en las playas de Tulum entre



mayo y agosto, cuidando atentamente los nacimientos que se producen entre agosto y noviembre, por lo que la iluminación en las playas es absolutamente natural, manteniendo intactas las condiciones en la incubación de los huevos.

Por su parte, el agua y la energía se usan en forma consciente, reciclando el recurso para el riego de los jardines y minimizando al máximo el uso y consumo de plásticos en la propiedad.

Uno de los factores que vuelve tan distinguible a este lugar es que provee a los huéspedes con agua purificada que llega en garrafones reciclados, y los productos de baño que se ofrecen en las casas son totalmente naturales y orgánicos, ya que provienen de una empresa familiar que trabaja con la preciada miel de las tierras mayas.

Sus cocinas están provistas con todos los utensilios necesarios para elaborar tanto una gran comida con amigos, como un sencillo desayuno de smoothies para niños. Y la vajilla ha sido seleccionada pensando en la importancia de la belleza y la armonía con la naturaleza en cada detalle de la vida cotidiana.

Zorba Tulum Beach Homes está listo para recibir a sus huéspedes este verano, con amplios espacios revitalizantes rodeados por los incomparables paisajes de Tulum. Este lugar acompaña el descanso de todos aquellos quienes buscan reunirse con la naturaleza e integrarse con el medio ambiente en medio de la hipnotizante belleza turística, así como una segura e inigualable calidad hospitalaria.

EL HOTEL MÁS EMBLEMÁTICO DE TULUM

Ana y José Hotel & Spa es el proyecto pionero en la zona que fusiona belleza caribeña y legado cultural, inspirando armonía y elegancia en todo el espacio.

La belleza de Tulum continúa conquistando los sentidos de todos aquellos quienes viven de cerca la armonía de sus cálidas playas color turquesa y la embriagante selva húmeda. Hoy en día, este destino se posiciona entre los más queridos por nacionales y extranjeros, y es quizá la calidez hospitalaria quien brinda el toque más sutil y encantador en este paraíso caribeño.

Conscientes de ello, el matrimonio conformado por Ana y José llegó a las playas de Tulum en 1982, con la ilusión de dar vida al primer hotel formal en la zona, constituyendo al recinto homónimo que hoy recibe a huéspedes de todas partes del mundo y se posiciona como el hotel más emblemático de la región.

Con 38 años de trayectoria, **Ana y José Hotel & Spa Tulum** es un referente exclusivo de calidad hospitalaria, rodeado por naturaleza y elegancia en todo el espacio. Este paraíso reúne una mezcla selecta entre intimidad, romanticismo y armonía en cada experiencia, ofreciendo una relajación pacífica en contacto directo con la naturaleza.

Rodeado por el inigualable entorno caribeño, este paraíso brinda a los

viajeros una experiencia embriagante, transmitiendo pasión por la belleza en todos los detalles.

El alojamiento consta de una colección de suites recientemente renovadas por palapas hechas con paja de palmera que inspiran un estilo orgánico y natural. Su decoración es un reflejo del impresionante entorno natural, ya que está hecho con piedra tosca y pisos de madera pulida, acompañados por lujosos toques de elegancia con sábanas blancas, lámparas hechas a mano, baños de mármol y coloridas obras de arte que armonizan el espacio.

Las habitaciones están diseñadas para brindar una estancia sinigual con espacio para tres o cuatro invitados, perfectas para familias que buscan sentir la brisa del mar entrando por sus balcones, jacuzzis en terrazas y piscinas en jardines tranquilos. Todas las instalaciones del hotel -así como el servicio de recepción- están equipadas para brindar amplitud en los espacios y seguridad, además de contar con los lineamientos de higiene que evitan la expansión de cualquier agente patógeno.

Para un descanso reparador, **Casa de Agua** es el máximo exponente de privacidad y calidad hospitalaria en este

recinto, un verdadero oasis en medio del paraíso. Se trata de una residencia de cuatro dormitorios ubicada frente al mar, con increíble vista directa hacia uno de los escenarios más encantadores del Caribe Mexicano. Además, cuenta con servicio privado de chef y una piscina exclusiva.

Las amenidades de Ana y José Hotel & Spa Tulum incluyen cabañas con dosel de lujo en la playa, ubicadas a solo unos pasos de su restaurante exclusivo y bar con techo de paja, lugares donde la propuesta gastronómica es una mezcla de recetas tradicionales, utilizando los mejores ingredientes locales y orgánicos, como chiles, amaranto, frijoles y calabaza, que son parte de la pasión por la herencia culinaria.

Aquí los huéspedes podrán cautivar sus sentidos a través de la autenticidad de la cocina mexicana, con el protagonista imperdible de las especialidades mayas. Y por si fuera poco, las opciones internacionales destacan a través de platillos frescos de pescado para el desayuno, almuerzo y cenas buffet.

En este paraíso, los amantes del buen vino podrán degustar en una cava privada con vista directa al mar y piso de madera. Una caricia para todos los



“ESTE SANTUARIO ESTÁ LISTO PARA CONTINUAR DELEITANDO LOS SENTIDOS DE SUS HUÉSPEDES CON LA BELLEZA INCOMPARABLE DEL CARIBE Y LA INFINITA RIQUEZA CULTURAL MAYA”.



sentidos, una fusión sublime entre la brisa del mar Caribe, la frescura de los cócteles y la armonía familiar.

La energía única que transmite cada rincón de Ana y José Hotel & Spa Tulum le posicionan como un sólido referente para celebrar los momentos más especiales, como una boda de ensueño, inspirada por la energía que se encuentra en cada rincón de este paraíso. Una locación ideal para vivir la unión inolvidable de las parejas que se encuentran para pronunciar su amor eterno, frente al mar Caribe y la naturaleza como testigos.

LEGADO MILENARIO

Tulum es un centro energético donde los elementos naturales convergen, creando un ambiente único para consentir al cuerpo y el alma. Ana y José Hotel & Spa es consciente de la energía que le rodea, y por ello ofrece los más revitalizantes y completos tratamientos en **Om Spa**.

Para una relajación completa, este

emblemático hotel fusiona la majestuosidad de la playa con una gran cantidad de tratamientos inspirados en el milenario conocimiento prehispánico, consintiendo todos los sentidos desde los más sutiles ingredientes orgánicos.

Ana y José Hotel & Spa es un recinto pionero en la zona, por ello el compromiso con la preservación cultural incluye al cuidado del entorno. Las instalaciones y servicios de este atractivo turístico están diseñados con responsabilidad ecológica, y entre las acciones sustentables destaca la generación de sus propias fuentes de electricidad.

En el hotel más emblemático de Tulum, la pasión hospitalaria y la consistencia en el servicio son dos piezas invaluable que le distinguen en una de las ciudades más atractivas de nuestro país. Este santuario pintoresco está listo para continuar deleitando los sentidos de sus huéspedes con la belleza incomparable del Caribe y la riqueza cultural infinita.

OM SPA

- **MASAJE CON BARRO MAYA**



Tiene propiedades purificadoras y cierto nivel curativo. Relaja las articulaciones y limpia la piel.

- **MASAJE MAYA**



Se basa en la creencia maya, según la cual se debe trabajar en las 13 articulaciones del cuerpo con el objetivo de desbloquearlas para el correcto funcionamiento de nuestros canales de energía, ideal para prevenir el estrés de la vida cotidiana.

- **PIEDRAS CALIENTES**



La calidez de las piedras brinda un estado de relajación, alivia dolores musculares y desintoxica.

- **TINA AROMÁTICA DE HIDROMASAJE**



Una cálida inmersión con sales minerales aromáticas de lavanda y romero, que por sus propiedades calmantes y remineralizantes resulta ideal para restablecer la hidratación a la piel.

FOOD & WINE TABLE

by AMERICAN EXPRESS



**CONOCE NUESTRAS
EXPERIENCIAS GASTRONÓMICAS**

PARA MÁS INFORMACIÓN LLAMA A
PLATINUM LIFESTYLE SERVICES
01 800 716 11 03 OPCIÓN 2

Esta invitación es exclusiva para los Tarjetahabientes Titulares de la Tarjeta The Platinum Card®

foodandwinetable.mx

life

NUEVAS PAUTAS DE ESTILO

LOS PROTAGONISTAS DE LA INDUSTRIA DEL LUJO REDEFINEN EL ESTILO DEL PLANETA. ALCANZAR LA SOSTENIBILIDAD SE TORNA PRIORITARIO EN UNA ÉPOCA MARCADA POR EL CORONAVIRUS.

121

PRADA MIRA AL FUTURO

Patrizio Bertelli, CEO de Grupo Prada, revela, en exclusiva, los planes de la compañía italiana
P. 128

HOSPITALIDAD RESILIENTE

Los hoteles más exquisitos del mundo diseñan un menú de experiencias inéditas
P. 130



• LIFE •

POR SHEILA RAMÍREZ

EVOLUCIÓN

SOSTENIBLE

122

LAS CASAS DE MODA IMPULSAN INICIATIVAS QUE CONTRIBUYEN A CREAR UN MUNDO MEJOR. SU LABOR EN ESTA DIRECCIÓN REDEFINE LAS PAUTAS DE ESTILO EN EL PLANETA.



La discusión sobre sostenibilidad social y medioambiental del sector de lujo se intensificó en los últimos años. Si bien, algunas de las firmas más acreditadas ya daban muestras de su compromiso por cambiar sus procesos para reducir su huella ecológica y contribuir con el desarrollo humano, lo cierto es que la contingencia global por el nuevo coronavirus las ha empujado a dar pasos más contundentes en estos aspectos, al tiempo de establecer un diálogo más profundo y sincero con los consumidores. Ellos, hoy más que nunca, buscan vivir y preservar la vida.

“Uno de esos pasos es la relocalización de la producción. Compañías europeas de lujo y premium ahora fabricarán en países, como Turquía los productos que antes manufacturaban en Asia. Esto traerá enormes beneficios en términos sustentables y en costos de cadena de suministro porque va a reducir tiempos y traslados, además de que permitirá cumplir con la Global Fashion Agenda (GFA)”, comentó Máximo Perozo, especialista en *supply chain* y académico en CENTRO.

En asociación con Kering, Li & Fung, Nike, PVH Corp y otros conglomerados estratégicos, GFA encabeza el principal foro de liderazgo de la industria de la moda hacia un futuro más sostenible. El primero de julio, el grupo creado por François Pinault publicó una serie de nuevos objetivos para lograr un impacto “neto positivo” en la biodiversidad para el año 2025. Ello, tras anunciar que Emma Watson presidiría el Comité de Sostenibilidad.



Para apoyar la puesta en marcha de su estrategia de biodiversidad, el grupo lanzó el Fondo Kering para la Naturaleza: 1 Millón de Hectáreas para el Planeta, en asociación con Conservation International, cuya finalidad es apoyar proyectos prometedores de agricultura regenerativa en todo el mundo y transformar la producción de materias en la industria de la moda.

EQUILIBRIO QUE INSPIRA

El ánimo progresista de las casas que forman parte de Kering se hace patente en iniciativas propias. A medida que se acerca el centenario

***Equilibrium
unifica las
acciones que
lleva a cabo
Gucci a favor de
un mejor futuro
colectivo***

Maria Grazia Chiuri decidió dar vida a una colección de alta costura para Dior, en sintonía con la naturaleza y la transformación

de Gucci, la firma italiana avanza en su propósito de crear vías innovadoras que favorezcan a las personas y al planeta. En fechas recientes, renovó su plataforma Equilibrium, que unifica las acciones que lleva a cabo a favor de un mejor futuro colectivo. Esto, además de presentar Gucci Off the Grid, la primera colección de Gucci Circular Lines diseñada por su director creativo, Alessandro Michele, y protagonizada por un grupo ecléctico de embajadores, encabezados por la actriz y activista Jane Fonda.

El material principal de la colección es el nylon regenerado ECONYL® 100% obtenido de desechos pre y post consumo, como redes y alfombras de pesca abandonadas, incluidos plásticos que dañan la vida marina. Este material ya ha sido utilizado por diversas marcas, como Stella McCartney y Prada.

Durante una serie de conversaciones globales organizadas por *Vogue* en Estados Unidos, para debatir sobre el impacto de Covid-19 en la industria, Stella McCartney aseguró que no es necesario tener una estructura de empresa mayor que el resto de las marcas de lujo para tener un producto sustentable, pero sí es necesario invertir tiempo y esfuerzo en la búsqueda de formas para lograr una producción y un traslado eficientes, además de disminuir los residuos.

Desde que creó su marca, hace dos décadas, Stella fue pionera en promover una filosofía ética, que se ha reflejado en un plan de acción continuo. Su objetivo es que, al finalizar 2021, los productos de su firma estén hechos de materiales no vírgenes al menos en un 80%. En la actualidad, 60% de los materiales que



utiliza son reciclados. En 2019, Stella McCartney se asoció con LVMH para desarrollar el potencial de su marca y fungir como asesora de Bernard Arnault, presidente y CEO del conglomerado, en lo tocante a temas sustentables.

MATRIZ DE TRANSFORMACIÓN

Grupo LVMH ha mantenido la disposición de impulsar proyectos de responsabilidad ecológica y social edificados en las entrañas de las firmas que lo componen. María Grazia Chiuri, primera directora creativa de las colecciones femeninas de Dior, desde su llegada ha demostrado con

firmeza su compromiso de apoyar a mujeres diseñadoras, artesanas, escritoras, filósofas y feministas. Este interés de la *maison* se reafirma con la nueva plataforma de aprendizaje en línea “Women Leadership & Sustainability”, como parte de la iniciativa Women@Dior. El programa de tutoría ha sido abierto a 500 estudiantes internacionales y se basa en cuatro valores fundamentales de la firma: autonomía, inclusión, desarrollo sostenible y creatividad. Después de los cursos teóricos, las participantes serán invitadas a poner en práctica lo aprendido en la generación de un proyecto que apoye el empoderamiento de las niñas: el “Sueño para el cambio”. Finalmente, los proyectos más impactantes serán elegibles para recibir directamente el apoyo de Dior y de LVMH Group.

LA TAZA DE CAFÉ PERFECTA



El compromiso por la sustentabilidad, innovación y cuidado del medio ambiente son tres motores que distinguen a SF Bay Coffee como una empresa preocupada por futuras generaciones.

Cada taza de café tiene un valor especial en la vida. En los momentos más íntimos del día, buscamos ese cálido sabor que activa nuestros sentidos, desde su peculiar aroma hasta el último sorbo, por lo que la elección de nuestro café puede ser la decisión más importante del día. Los años han pasado y el café sigue conservando su esencia natural como acompañante en la vida de muchas personas, ¿pero qué hay detrás de cada taza?

El proceso de llevar el café arábica más fino hasta tu mesa implica conocimiento, pero también mucha responsabilidad y compromiso sustentable. SF Bay Coffee lo sabe, y por ello trabaja en la producción inteligente de esta planta, convirtiéndola en un lujo verde.

Fundada como una empresa familiar en 1979, nació con el objetivo de servir café gourmet: el café arábica más fino del mundo, preservando la calidad no sólo en el sabor, también en el proceso de preparación artesanal, desde la planta hasta la taza.

UN LUJO VERDE

Para ofrecer un proceso agroindustrial altamente comprometido con el medio ambiente, la compañía renovó su línea

de cápsulas de café 100% compostables, OneCup, evitando los desechos de plástico y favoreciendo el uso de productos sustentables. Los materiales compostables de estas cápsulas -tanto la tapa como el filtro de papel- están elaborados con resina de maíz y residuos de cáscara.

“Las cápsulas de plástico de café ya usadas pueden dar 10 veces la vuelta al planeta, mientras que todos los días, 8 millones de desperdicios de plástico terminan en nuestros océanos”, advierte la firma en pos de las acciones sustentables.

Guiado por una fuerte pasión por el café y un sólido compromiso con el medio ambiente, la compañía delimita áreas de conservación y mitigación para

“SF BAY COFFEE SIGUE LA RUTA HACIA UN LUJO VERDE CON CÁPSULAS TOTALMENTE COMPOSTABLES, QUE AYUDAN A CONVERTIR ANUALMENTE 3.9 MILLONES DE KILOS DE DESPERDICIO EN ABONO ORGÁNICO”

preservar la flora original de la zona y la fauna silvestre, con extensiones entre 10% y 20% del área total de las fincas, así como normas de protección en mantos acuíferos, arroyos y ríos.

Adicionalmente, ha implementado el uso de materiales biológicos y naturales para el control de plagas del café y mejorar las condiciones de suelo, con lo que la firma busca reducir considerablemente el uso de agroquímicos.

Y aunque el café es un cultivo permanente, SF Bay Coffee realiza prácticas de conservación de suelos como siembras en contorno, terrazas continuas, coberturas vivas y árboles de sombra, contribuyendo principalmente a preservar el aire puro en la región.

Por otra parte, el aprovechamiento responsable del agua es fundamental en el proceso, por lo que las prácticas incluyen el tratamiento de agua previamente utilizada para el despulpado del fruto

“Aprovechamos la cáscara y fruto de donde proviene el café, le damos un uso y un valor agregado, mientras que es considerado desperdicio en la mayor parte de la industria. Nosotros hemos podido maximizar su valor gracias a nuestros proyectos de desarrollo, innovación y reutilización de recursos naturales”, detalla SF Bay Coffee para Forbes México.

La empresa cafetalera ha dejado en claro que “uno de los principales compromisos de SF Bay Coffee es tener un impacto positivo en el medio ambiente, disminuir desperdicio, eliminar contaminación, reutilizar recursos naturales y conservar la biodiversidad en lugares agrícolas. Esto por medio de innovación y desarrollo de nuevos procesos, diseños de ingeniería, estudio de suelos, residuos, uso de recursos naturales, análisis de sub-productos y métodos modernos de agricultura”.

SF Bay Coffee tiene presencia en diferentes lugares del mundo, desde Chiapas, en México, hasta Etiopía, Kenia, Colombia y Costa Rica. Adicionalmente, cuenta con 10 fincas de café en todo el mundo, equivalentes a unas 6,000 hectáreas de terreno en Hawaii, Ruanda, Guatemala y Panamá.

A nivel mundial, procesa más de 20 millones de kilos de café al año, lo que le permite ofrecer un pago justo y digno a cerca de 32,000 pequeños productores de café.





FRENTE COMÚN

La Global Fashion Agenda guía a la industria de la moda hacia un futuro más sostenible.

126

Durante el confinamiento, Grazia Chiuri decidió centrarse en el trabajo de artistas como Lee Miller, Dora Maar y Jacqueline Lamba, quienes trascendieron el papel de “musas”, al defender en sus vidas y obras surrealistas una feminidad diferente. Esa actitud se encuentra inmersa en la colección de alta costura otoño-invierno 2020-2021, en sintonía con la naturaleza y la transformación.

DIVERSIDAD Y DIVERSIFICACIÓN

Sin embargo, más allá de la conversación en la industria de la moda, la sostenibilidad alcanza otras categorías inmersas en el segmento de lujo, como la cosmética

y la perfumería, donde la investigación y el desarrollo de materias primas más orgánicas y embalajes biodegradables es una constante. En el plano de la joyería y alta relojería, igualmente hay un esfuerzo constante por garantizar materias primas éticas a través de la trazabilidad. Y sí, también en rubros en los cuales se han expandido los grupos y las casas de lujo para añadir valor a sus marcas y diversificar su negocio, como la hospitalidad y la restauración, la alimentación y

el bienestar, así como el diseño de interiores y la producción de artículos para el hogar.

Los grandes conglomerados han mostrado confianza en la diversificación de sus negocios y la diversidad geográfica de sus ingresos para reforzar su posición de liderazgo global en productos de alta calidad; pero, ante todo, en el talento y la motivación de sus equipos para edificar experiencias sublimes, únicas, profundas, duraderas y, clave, responsables ante una nueva realidad. **F**



NIKE, GUERLAIN, BELMOND

PROESSE PRO EL ALIADO CONTRA LOS SÍNTOMAS EN LA ETAPA MÁS DESAFIANTE DE LA MUJER



Vivir es maravilloso en cada una de sus etapas que vienen acompañadas de nuevos objetivos, motivaciones, experiencias y retos, aunque uno de los momentos más desafiantes para la mujer es a partir de los 45 años, cuando el cuerpo y salud mental sufren cambios importantes, ya que alrededor de esta edad llega la menopausia y empieza la etapa de climaterio.

Es importante precisar que la menopausia se refiere a la fecha de la última menstruación, mientras que el climaterio engloba un periodo donde se observan los cambios que experimenta la mujer antes, durante y después de la menopausia al dejar de producir hormonas femeninas (estrógenos y progesterona), que son de suma importancia en su vida reproducti-

va, además de que poseen receptores en diversas partes del cuerpo, y al dejar de estar presentes se produce un deterioro gradual en distintos órganos.

La experiencia de la mujer en esta etapa es única y personal, ninguna vivirá lo mismo que las demás, pero se puede caracterizar por afectaciones como: bochornos y sudores nocturnos, infecciones genitourinarias, resequedad vaginal, osteoporosis, síntomas psicoafectivos y puede afectar el sueño.

Para contrarrestar los síntomas y afectaciones resultantes de este fenómeno natural existen varios tratamientos, que siempre deben ser recomendados por un especialista, entre los que se encuentran las terapias de reemplazo hormonal (TRH), así como las terapias naturales que en su mayoría están formuladas a base de isoflavonas de soya que, además de atender los síntomas climáticos, varios estudios han establecido su relación con la disminución de riesgo de enfermedad cardiovascular, de cáncer de mama y de endometrio, así como de osteoporosis, debido a que son los fitoestrógenos más activos (compuestos químicos de origen vegetal, con similitudes a los estrógenos humanos). Estos suelen reducir los bochornos en 68% y los sudores nocturnos en 78%.

Sin embargo, esta etapa está acompañada por más afectaciones que sólo los bochornos, por lo que al buscar una alternativa se debe seguir un tratamiento integral, como el que ofrece **Proesse Pro**.

Para quienes conocen la familia de Proesse (antes se tenía a Proesse Fort como una opción para el tratamiento del climaterio), ahora llega esta alternativa totalmente complementada para poder acompañar a las pacientes en esos momentos.

Decir que está complementada se refiere a que se registró que las mujeres pueden seguir con su ritmo de vida cotidiano al combatir no sólo un síntoma sino varios en su conjunto, como sucede con **Proesse Pro**, el aliado para la mujer que pasa por este periodo, formulado a base de isoflavonas de soya, con componentes naturales que ayudarán a reducir la sintomatología, como Citrato de calcio, Vitamina D, Lactobacilos (*bacillus coagulans*), Magnesio y Magnolia.

El nuevo integrante de la familia Proesse es un suplemento alimenticio con fórmula complementada, el único PRO que alivia todos los síntomas del climaterio, en presentación de 30 tabletas para un tratamiento de 30 días que se puede tomar por el tiempo prolongado sin implicaciones dañinas para la salud.



Areli Diaz Martínez, Gerente de Salud Femenina Carnot y Elsa Figueroa Paniagua, Asociada de Marca Sr. Carnot.

POR ALBERTO ROMERO

El futuro de

Prada

PATRIZIO BERTELLI, CEO DE GRUPO PRADA, REVELA, EN EXCLUSIVA A FORBES LIFE MÉXICO, CUÁL ES LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA ANTE LA NUEVA REALIDAD ESTABLECIDA POR EL PASO DEL CORONAVIRUS SARS-COV-2.

128

La marcha de la pandemia ajusta las estrategias de los conglomerados de lujo en todo el planeta, y Grupo Prada no es la excepción. En este contexto, el futuro del gigante italiano, fundado en 1913 por Mario Prada, navega hacia una ruta establecida con gran claridad: ofrecer experiencias de compra “apasionantes”, tanto en sus boutiques (localizadas en 70 países) como a través del *e-commerce*; este último, un canal de venta que ha aumentado su relevancia para la compañía en forma intensiva.

Patrizio Bertelli, CEO de Grupo Prada, junto con Miuccia Prada, miembro de una de las parejas más poderosas del mundo de los negocios, comparte, en exclusiva con FORBES LIFE MÉXICO, cuáles han sido los efectos de la pandemia sobre la firma y cómo se ha ajustado su estrategia de negocios en este entorno desafiante. La visión de Bertelli contempla la totalidad del proceso de producción, distribución y servicio, que involucra un exclusivo portafolios de marcas de estilo de vida, el cual incluye, además del sello Prada, a Miu Miu, Church's, Car Shoe y la Pasticceria Marchesi.

“Debido a la emergencia sanitaria del coronavirus, hemos tenido que cerrar nuestras fábricas durante algo más de



cinco semanas y reconsiderar nuestras prioridades a corto plazo, manteniendo, sin embargo, nuestra estrategia a largo plazo: seguimos adelante con nuestra decisión de anular las rebajas y, asimismo, de reducir todavía más el canal *wholesale*. Nuestra prioridad sigue siendo

el desarrollo de nuestra red *retail* y de venta *online* [*e-commerce*], que ha triplicado su crecimiento en estos últimos meses. La situación actual ha contribuido a cambiar los hábitos de compra de los consumidores, llevándolos a adquirir, en mayor cantidad, *online*. Gracias al desarrollo, iniciado hace dos años, de las plataformas digitales de todas nuestras marcas, hemos podido ofrecer a nuestros

BRETT BEYER, PRADA



La influencia de Grupo Prada trasciende las pasarelas y se extiende a categorías como calzado, eyewear y fragancias de alta gama



PATRIZIO BERTELLI

El CEO de Grupo Prada es protagonista en la industria del lujo global.

AGOSTINO OSIO, PRADA. B. LACOMBE

clientes experiencias de compra cada vez más apasionantes”, afirma.

Experiencias de compra que se ajustan al ADN de una firma que ha apostado por la creación de auténticos templos sibaritas para sus clientes desde hace más de dos décadas. Baste mencionar los Epicenter Concept Stores de Prada, ubicados en Nueva York, Los Ángeles y Tokio, creados entre los años 2000 y 2004 por el despacho Herzog & de Meuron y el arquitecto Rem Koolhaas, todos ellos, profesionales ganadores del premio Pritzker.

La visión de Bertelli responde a su estatus de pionero en la industria del lujo y lector sagaz de las tendencias imperantes en el mundo de la moda. Él sabe que el futuro vendrá acompañado de nuevas citas presenciales y de la consolidación de las ventas *online* en todo el planeta.

La nueva era de las compras de lujo en torno a las marcas del Grupo Prada, atendiendo a la visión de Patrizio Bertelli, propiciará encuentros capaces de seducir a sus clientes, frente a frente en sus boutiques de todo el mundo, y también a través de una pantalla. **f**

POR ALBERTO ROMERO

Lección de creatividad

LOS HOTELES INDEPENDIENTES MÁS EXCLUSIVOS DEL MUNDO ENFRENTAN LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA ABRAZANDO EL CONCEPTO DE HOSPITALIDAD... EN TODA LA EXTENSIÓN DE LA PALABRA.

130

La hotelería de alta gama comienza a mostrar signos de recuperación en un entorno marcado por los efectos de la pandemia. Aún lejos del volumen de reservas reportado en el verano de 2019, los hoteles más exclusivos del mundo, particularmente los independientes, abrazan el concepto de “hospitalidad” en toda su amplitud, ofreciendo sus servicios a las comunidades que los albergan, en un periodo marcado por restricciones de viaje.

Shannon Knapp, CEO de The Leading Hotels of the World (LHW), afirma, en exclusiva para FORBES LIFE MÉXICO, que la creatividad ha sido una de sus principales herramientas para hacer frente a la pandemia. “El hotelero independiente es increíblemente creativo y ágil por naturaleza. Por ello, elige seguir siendo independiente. Su creatividad, conexión con los huéspedes y capacidad de moverse y cambiar rápidamente han sido grandes ventajas en un tiempo en el que no hay manual que indique cómo conducirse”.

Knapp aborda ejemplos concretos que han desbordado creatividad y resiliencia en los últimos meses. En California, Estados Unidos, el hotel Malibu Beach Inn ha permanecido abierto durante toda la pandemia, al introducir un servicio de trabajo vía remota en sus instalaciones. Así, la comunidad local reservó habitaciones junto al mar para cubrir su jornada laboral durante el día disfrutando amenidades propias de un hotel de lujo. En Viena, la capital austriaca, el hotel Sacher Wien apostó por la gastronomía y transformó sus más de 150 habitaciones en Sacher Séparées, mini restaurantes que brindaban experiencias gourmet a un máximo de cuatro personas durante tres horas. Ambos casos, en estricto apego a los estándares de sanidad establecidos para la pandemia en curso.

La visión global de Shannon Knapp identifica signos de recuperación en la industria de la hospitalidad en algunas latitudes del planeta, particularmente en China, la nación donde se gestó la crisis sanitaria



VISIÓN GLOBAL

Shannon Knapp es CEO de The Leading Hotels of the World, compañía que representa a 430 hoteles de lujo y que se manejan de modo independiente.





locales liderar el camino hacia la recuperación y, a medida que aumente la confianza, los viajeros ampliarán sus horizontes a los viajes regionales; después, a los viajes internacionales de larga distancia”.

En torno a los estándares de seguridad sanitaria que habrán de buscar los viajeros, destaca las acciones emprendidas por la compañía que encabeza a través del programa Estadías Saludables, el cual incluye, entre otras medidas, la asesoría de la red de médicos de RemoteMD y de ProHealth Environmental en la creación de pautas específicas en los hoteles de cara a su reapertura. También destacó su asociación con el Consejo Asesor Global Biorisk, una división de la Asociación Internacional de Seguridad Social (AISS, por su sigla en inglés) para que los miembros de LHW puedan recibir la acreditación de instalaciones GBAC STAR™ sobre limpieza, desinfección y prevención de enfermedades infecciosas.

“Los huéspedes pueden sentirse más cómodos sabiendo que Leading Hotels está comprometido con la salud y la seguridad de nuestros colegas e invitados en todo el mundo, y que hemos tomado las medidas necesarias para lograr los más altos estándares de higiene para garantizar una estadia segura”, afirma Knapp.

A la pregunta final: ¿cuándo se reactivará significativamente el turismo global?, la CEO de esta compañía, que representa a 430 propiedades de lujo en todo el planeta, responde: “Anticipamos que, a finales del verano, prácticamente todo nuestro portafolios estará nuevamente abierto y dará la bienvenida a los huéspedes”. **LH**



HOSPITALIDAD, A PRUEBA

Al menos 80% de los hoteles con el sello LHW cerró temporalmente en el punto más álgido de la pandemia.

que aún enfrenta el mundo. “En China, el ritmo de reservas supera significativamente a las cancelaciones. La relación reserva/cancelación se acerca a los niveles previos a Covid-19. En Suiza, los ingresos por reservas generados en junio representan aproximadamente el 80% del volumen logrado en el mismo periodo del año pasado. En Estados Unidos estamos viendo un aumento gradual y constante en las reservas semana tras semana. En México, comenzamos a ver demanda de turismo regional por destinos como Los Cabos y la Riviera Maya”.

No obstante, es cautelosa al hablar de la recuperación real de la industria de la hospitalidad. “Ciertamente, hay demanda, pero la confianza del consumidor en la seguridad de viajar llevará tiempo en reconstruirse. Creo que veremos a los viajes

“Creo que veremos a los viajes locales liderar el camino hacia la recuperación y, a medida que aumente la confianza, los viajeros ampliarán sus horizontes a los viajes regionales; después, a los viajes internacionales de larga distancia”

SHANNON KNAPP
CEO DE LHW

POR SEBASTIÁN FIGUEROA-ORTIZ

Aventura en Sudáfrica

AL RESGUARDO DEL FOUR SEASONS HOTEL THE WESTCLIFF, NOS ESPERA UNA TRAVESÍA QUE COMIENZA EN JOHANNESBURGO Y SE ADENTRA EN EL CONTINENTE AFRICANO.



132

La vista de una colina coronada por una elegante construcción luce como una fantasía de jardines, terrazas y balcones en lo alto de Johannesburgo.

El despliegue de arquitectura y paisaje corresponde a la estampa del Four Seasons Hotel The Westcliff, una imponente propiedad que invita a comenzar una aventura inolvidable a través de Sudáfrica.

Al interior de las habitaciones y suites fluye un entorno de elegancia contemporánea, inspirado en la naturaleza africana, y celebra la maestría de los artesanos locales en los pequeños detalles; uno de ellos, vertido en almohadas decorativas bordadas y teñidas a mano que abrazan el descanso de los huéspedes. En la cercanía, a sólo unos pasos, un balcón privado propicia una nueva cita con el cielo de la urbe.

El spa de la propiedad despliega un exquisito menú de tratamientos y servicios que dan a la piel las bondades de la naturaleza circundante. De sus instalaciones, el huésped emerge renovado, entre faciales, masajes relajantes y tratamientos corporales únicos, como aquel que deposita

en la piel una preparación de semillas de baobab que hidrata y desintoxica a profundidad.

Las delicias de la gastronomía local se disfrutaron más en la terraza del hotel, cerca de Flames, un restaurante que presume los sabores regionales en un entorno relajado. The Cellar Door, por su parte, en un ambiente intimista, ofrece interacción directa con el chef, además de una vista imponente de la ciudad.

Tomando Johannesburgo y la hospitalidad del Four Seasons Hotel The Westcliff como punto de partida en el continente africano, la posibilidad de vivir un safari exclusivo exige ser llevada a la práctica.

Wilderness Safari ofrece experiencias únicas en las mejores reservas naturales del sur del continente, para vivir una travesía africana... digamos, de corte clásico. **F**

SAFARI DE ENSUEÑO

Wilderness Safari ofrece experiencias inolvidables. Obtén más información en Instagram (@wearwilderness) y a través de su página web (www.wilderness-safaris.com).



CONCAMEX®

Confederación de Cooperativas de Ahorro
y Préstamo de México, S.C. de R.L. de C.V.

Las **SOCAPS**,
somos entidades financieras
pertenecientes al
Sistema Financiero Mexicano
catalogadas como:
Fundamentales
para la economía.

Cooperativas de Ahorro y Préstamo

**IMPULSAMOS LA ECONOMÍA
DE LOS MEXICANOS**



POR FERNANDA CORTINA



134

Donde aguarda el vino

EL HOTEL VILLA SPALLETTI TRIVELLI ES PUNTO DE PARTIDA DE UNA AVENTURA QUE INCLUYE UNA VISITA A LOS VIÑEDOS DE CASA, QUE ESPERAN, IMPACIENTES, EL MOMENTO DE SEDUCIR NUEVOS PALADARES.



Aquí se producen vinos de todos los colores (entre ellos, el reconocido tinto Sariano, y el blanco Arale), cada uno galardonado con dos Copas, en la guía de *Gambero Rosso*. El huerto de olivos produce un sedoso aceite extra virgen de brillante verde esmeralda y los viñedos albergan uvas de todo tipo, en una superficie de tres hectáreas de Sangiovese, Trebbiano, Malvasia (mismas que se cultivaban en su tierra antigua), 3,000 metros cuadrados de Bordeaux Merlot y 8,000 metros cuadrados de Riesling y Sauvignon Blanc para producir el trago dulce Muffato delle Streghe. El vino que acompaña el postre evoca el lugar: en armonía y perfectamente balanceado, desprende aromas de miel, especias, frutas y caramelo.

Para degustar, la Cantina. El espacio que solía ser un viejo cobertizo para herramientas se transformó con acabados modernos que resguardan los materiales originales de la casa. Los tanques donde se fermenta el vino demuestran el proceso artesanal, realizado con maestría. Y, en la Barri-caia, hogar de cada barril que cuida y otorga su aroma al vino, espera un viaje sensorial de uvas en el corazón de Italia.

El eco de sus sabores acompaña el regreso al confort del hotel Villa Spalletti Trivelli, en la capital italiana, pilar de lujo donde la experiencia de viaje alcanza su máximo potencial. El rojo vino parece haber elegido su hogar en las habitaciones de mueblería antigua, la cual forma parte de la colección privada de los condes. Una residencia rica en sensaciones, desde su vino hasta su espirituosa vista. **f**

Las habitaciones del hotel Villa Spalletti Trivelli, en Roma, Italia, evocan un paisaje de postal que huele a uva y remite a los viñedos de la región de Umbría, y va bordeando una bella casa de campo.

Los huéspedes de la propiedad, para complementar su estancia, pueden optar por un escape gourmet a esa tierra donde, en las mañanas, la neblina cubre el secreto de su tradición vitivinícola. En su camino, las carreteras se convierten en estrechos senderos de tierra abrazados por viñedos. Uno de ellos conduce a la Cantina de Pomario, donde las técnicas y las siembras del pasado se han renovado para extraer algunos de los néctares más exquisitos

de la zona. Lo que antes era una ruina, es ahora un palacio de aromas, restaurado por los condes Spalletti Trivelli.

A 500 metros sobre el nivel del mar, el clima de las altas colinas de Orvieto se hace presente en el viento dominante del norte, en invierno, y en el calor abrumador, en verano, ése que invita a sentarse en la terraza para admirar los rosales. El cuarto de cata, rodeado de bosque, despierta los sentidos al instante. Con los toques de arquitectura de la región, alberga espacios acogedores con interiores clásicos y rústicos que no pierden la sofisticación italiana. Y, en el anexo viejo, las históricas botellas de Chianti Spinelli y vintages de los cultivos originales ostentan el fundamento de la tradición.

El rojo vino parece haber elegido su hogar en las habitaciones del hotel Villa Spalletti Trivelli



« Juan Francisco Torres Landa, líder de Latinoamérica

HOGAN LOVELLS: RENOVACIÓN ESTRATÉGICA DE LIDERAZGOS

La crisis global derivada del COVID-19 afecta a todo tipo de negocios. Pero en estas coyunturas también se dan las grandes transformaciones y surgen oportunidades para renovarse.

Recientemente, la firma internacional de abogados Hogan Lovells llevó a cabo cambios institucionales, designando a Miguel Zaldivar como su nuevo CEO, a Richard Lorenzo como líder de las Américas y a Juan Francisco Torres Landa R. como líder de Latinoamérica, cambios que entraron en vigor el pasado 1 de julio de 2020.

Por su parte, Juan Francisco, socio director de la firma en México, continuará en su cargo hasta el 31 de diciembre de 2020, fecha en la cual entregará dicha estafeta al actual codirector del área de Competencia Económica, Omar Guerrero Rodríguez.

Al frente de la práctica latinoamericana, Juan Francisco pondrá en marcha su expertise de 35 años para dirigir el trabajo de la reconocida firma, en una de las regiones geográficas más grandes en el mundo.

Además de las oficinas en EU, México y Brasil, la compañía cuenta con una red estratégica con firmas líderes en todos los países de la región.

Hogan Lovells cuenta con una estructura global (45 oficinas en el mundo) y, como parte de su nueva estructura, ha agrupado a los equipos de EU y Latinoamérica en uno solo denominado Américas, incluyendo a las oficinas en Ciudad de México, Monterrey y São Paulo. El resto de las oficinas conforman dos grupos: Asia-Pacífico y Europa, Medio Este y África.

US COTTON: PRODUCCIÓN RESPONSABLE

En los últimos 35 años, el algodón de EU ha planteado mejoras significativas en materia de cultivo responsable. A partir de hoy, las marcas y tiendas departamentales pueden unirse al US Cotton Trust Protocol, un nuevo e innovador sistema que proporcionará datos anuales en seis áreas de sostenibilidad alineadas con los U.N. Sustainability Goals.

“Uno de los objetivos a desarrollar en el Trust Protocol es dar a las marcas y tiendas departamentales una mayor confianza al incluir el algodón estadounidense en su mezcla de abastecimiento”, afirma Ken Burton, director ejecutivo del US Cotton Trust Protocol, medida que además de brindar valiosa información, también respalda y verifica el progreso de la sostenibilidad a través de datos sofisticados y la verificación independiente de terceras partes.

El mes pasado, el Trust Protocol ingresó a la lista de 36 fibras y materiales preferidos de Textile Exchange, la cual es consultada por más de 170 marcas y tiendas departamentales participantes, como parte del programa Textile Exchange’s Material Change Index, crecimiento que se alinea con los objetivos nacionales para 2025, año en el cual se perfila que más de la mitad de la producción de algodón en EU esté incluida en el programa.

En una época de creciente escrutinio de las cadenas de abastecimiento y exigencias de transparencia, el US Cotton Trust Protocol define un nuevo estándar para el algodón cultivado de manera más sostenible, aportando metas y medidas cuantificables, e impulsando mejoras continuas en importantes métricas para la sostenibilidad.



Aprovechamos las oportunidades
en donde estén y las convertimos
en realidades exitosas.



La experiencia cuenta

Banca Privada | Banca de Empresas | Fiduciario | Tarjetas | Arrendadora | Infraestructura

CDMX Lomas • CDMX San Ángel • Monterrey • Guadalajara • Querétaro • Mérida • Veracruz • Torreón • Miami

invex.com
[linkedin.com/company/INVEX](https://www.linkedin.com/company/INVEX)
twitter.com/INVEX
facebook.com/INVEX

invex[®]



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

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

10.2 millones m²
de área bruta rentable

94.5%
de ocupación

643
propiedades

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

**LA MEJOR
SOLUCIÓN
INMOBILIARIA
EN MÉXICO**

MEMBER OF
Dow Jones
Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM



Renta de espacios:
800 847 2757

@fibraunomx

/Fibraunomx

Fibra Uno (FUNO)

www.funomx

Midtown, Jalisco