

# IMEF

LIDERAZGO EN FINANZAS Y NEGOCIOS

**EXCLUSIVA**

## ASF contra la corrupción

El auditor David Colmenares y su agenda contra el fraude  
P. 24

ESPECIAL

# CF@

DEL AÑO IMEF

# CERTEZA EN EL CAMBIO

LIDERAZGO FINANCIERO,  
PILAR Y ANCLA  
EN LAS EMPRESAS

**RICARDO SÁNCHEZ BAKER**  
CFO de Aeroméxico



No. 170  
Nueva época  
No. 17  
\$60.00



**CONGRESO DIVIDIDO EN EU**  
¿Cómo afecta a México? P. 6

**CF@**  
DEL AÑO IMEF

**imef**  
ejecutivos de finanzas



**Hacemos tus sueños realidad,  
todo el año.**

Identificamos tus necesidades financieras o de crédito y te ofrecemos la mejor alternativa para desarrollar tus proyectos.

**Seamos Kumpels de negocios.**

[kumpel-capital.com](http://kumpel-capital.com)

**Kumpel CAPITAL**  
Side by side with your business



# 2019, de frente al cambio

Más unido y activo que nunca: así cierra 2018 el IMEF, y en el mismo tono planea su agenda de trabajo para 2019. Esa actividad es la que se refleja en las páginas de esta edición.

Nuestra sección Comunidad es inusualmente extensa, ya que había mucho por comunicar. A finales de noviembre pasado, el IMEF organizó en Guadalajara, Jalisco, la XLVI edición del *Business Summit*: "Impulso al crecimiento", que reunió actores económicos, de la política social y expertos multidisciplinarios. Contamos, además, con un programa en donde hubo invitados como Roberto Martínez Yllescas, director del Centro de la OCDE en México para América Latina; Gustavo de Hoyos, presidente de la Coparmex; Duncan Wood, director del Wilson Center's Mexico Institute, e Ildelfonso Guajardo, entonces todavía secretario de Economía.

El encuentro de asociados y empresarios en Guadalajara fue un espacio creativo y multidisciplinario, en donde hubo un nutrido intercambio de ideas, de propuestas de trabajo y de productividad para el bien del país: con respeto al marco jurídico y a las instituciones, con acciones que construyan economía. Estamos listos para ser el contrapeso necesario para tomar decisiones que consideren una visión analítica y bien fundamentada.

Estamos comprometidos en esto. Sabemos que se logra con trabajo arduo y la construcción de iniciativas. Esa fue la actitud que se reflejó, por ejemplo, en el Foro de Infraestructura y en el de Tesorería, así como en el de Nuevas Tecnologías, ocurrido en Toluca.

El IMEF tiene uno de los premios de reconocimiento a la Investigación Económica de mayor importancia en el país, su ceremonia fue a principios de noviembre; Alejandro Díaz de León, gobernador del Banco de México, entregó la presea. También en esos meses de trabajo intenso realizamos la ceremonia de premiación del CFO del Año IMEF 2018, una joven tradición de nuestra agrupación de 57 años de edad, más activa y vigente que nunca. Esta muestra de actividad responsable por parte de los agremiados y los comités técnicos de la organización, es para expresar que no quitaremos el pie del acelerador. Estamos listos para ser contrapeso de valor, nuestra agenda es de trabajo y es transparente. Busca contribuir al país para el beneficio de todos. Será patente en cada uno de nuestros seminarios, conferencias, y encuentros con otras agrupaciones. En nuestra Agenda IMEF 2019-2024: "Impulso al Crecimiento de México", tenemos el instrumento para señalar aciertos y coincidencias con el nuevo gobierno, así como para hacer notar lo que a nuestro juicio sea incorrecto para el desarrollo y crecimiento económico de nuestro país. Ese es nuestro compromiso. **EF**

**José Domingo Figueroa Palacios**  
Presidente del Consejo Editorial  
de la revista del IMEF

Envíenos sus comentarios,  
dudas y retroalimentación a:

**revista@imef.org.mx**



# Contenido

## 06 Elecciones

Repercusiones en el T-MEC y en asuntos migratorios.

## 08 Reforma fiscal en EU

Contrapeso en el Congreso y aumento de la deuda pública.

## 10 Brasil

Con el nuevo gobierno se presentan otros desafíos.

## 14 Aeropuerto

Incertidumbre por la cancelación del NAIM.

## 16 INDICADOR IMEF

Transición gubernamental y presiones externas en la economía.

## 18

### RADAR

#### Nacional

Militares, ¿solución a la inseguridad?



## 24 PUNTO DE ENCUENTRO

### Combatir la corrupción

Una charla con David Colmenares, Auditor Superior de la Federación.

#### PORTADA

Foto: Jesús Almazán

## 34

### COMUNIDAD FINANCIERA

#### IMEF Business Summit

Retos macroeconómicos y cambio de gobierno en México.

## 42 Infraestructura

Agenda IMEF 2019-2024. Planeación de proyectos para el impulso económico.

## 46 CFO 2018

Una distinción del IMEF al desempeño de los CFO.

# 50

# CFO

## DEL AÑO IMEF

## EN PORTADA. CFO DEL AÑO IMEF 2018

Liderazgo y desafíos de los 10 mejores *Chief Financial Officers* de México.

## 76

### REPORTAJE

#### Tecnologías en 2019

Ciberseguridad, robotización y automatización en las finanzas.

## 80 T-MEC

Reglas de origen en la industria automotriz y seguridad alimentaria.

## 82 Germoplasma

Resguardan semillas mexicanas para garantizar su conservación.

## 84

### PAPERS

#### Retos de empresas

## 84 Emprendimiento

Futuro incierto.

## 88 Arrendamiento

## 92 Distintivo PPP

## 94

### PARÉNTESIS

#### Mesa navideña

Creatividad gastronómica y tradiciones para celebrar.



## 96 ¡Feliz Año Nuevo!



EL SECRETO DEL

# éxito: visión

Elegir **IZA Business Centers** es optar por la red empresarial más completa. **Servicios corporativos, espacios de coworking, oficinas virtuales y más de 30 ubicaciones privilegiadas para impulsar el crecimiento de tu empresa.**

 [izabc.com.mx](http://izabc.com.mx)  (55) 8000 8000

**iza** BUSINESS CENTERS

CREA TU AMBIENTE DE NEGOCIOS.



Presidente Nacional  
**FERNANDO LÓPEZ MACARI**

**CONSEJO EDITORIAL**

Presidente  
**JOSÉ DOMINGO FIGUEROA PALACIOS**

Vicepresidente de Contenido Editorial  
**JOSÉ COBALLASI**

Vicepresidente de Finanzas  
**MAURICIO SÁENZ AZUELA**

Vicepresidente de Comercialización  
**MARIO GARCÍA VALDOS**

Vicepresidente de Tecnología  
**JUAN CARLOS LOVO REYES**

Vicepresidente de Comunicación  
**CARLOS CHÁVEZ DE ICAZA**

Vicepresidenta de Redes Sociales  
**ALEJANDRA BARROETA LARA**

Presidente de Desarrollo Institucional del IMEF  
**HÉCTOR A. RODRÍGUEZ ESPINOSA**

Director General  
**GERARDO GONZÁLEZ AYALA**

Directora de Operaciones  
**MERCEDES MONROY**

Colaboradores

**GRISELDA RODRÍGUEZ, JUAN ALFREDO ORTEGA, CARLOS THOME, SERGIO RUIZ OLLQUI VARGAS, ELADIO VALERO, FRANCISCO GUTIÉRREZ-ZAMORA, LILI DOMÍNGUEZ**



**GRUPO expansión**

Director Editorial  
**ALBERTO BELLO**

Brand Manager  
**RENÉ FLORES**  
rflores@expansion.com.mx

Coordinadora de Monetización  
**LILIANA PÉREZ**  
lperez@expansion.com.mx

Coordinadora de Proyectos Especiales  
**FERNANDA LÓPEZ**  
flopez@expansion.com.mx

Head de Operaciones  
**ALBERTO PALACIOS**

**CONTENIDOS**

Editora General  
**MILDRED RAMO**

Coeditora  
**IRAYDA RODRÍGUEZ**  
Reportera  
**VERÓNICA CERVANTES**

**COLABORADORES DE EDITORIAL**

Rubén Sánchez, Larisa Salazar, José Antonio Ramírez, Andrés G. Katznelson, Juan Carlos Romero, Jessica Bigio, Ricardo García, Elizabeth Ortiz y Adriana Uribe.

**PERIODISMO GRÁFICO Y AUDIOVISUAL**

Editor General de Arte  
Hard News  
**RODRIGO OLMOS**

Coeditores gráficos  
**CAMILA ORDÓRICA**  
**ELIANA ROMUALDO**  
**OLIVIA PAYÁN**  
**DULCE NOLASCO**  
**CÉSAR ANTONIO RIVERA**

Coordinadores de Foto  
**BETINA GARCÍA**  
**DIEGO ÁLVAREZ**

Fotógrafas  
**ANYLÚ HINOJOSA**  
**JIMENA ZAVALA**

**FOTOARTE Y RETOQUE DIGITAL**

Gerente  
**HILDA ARÉVALO**  
Coordinador  
**EDGAR CRUZ**

Imagen  
**DIANA AGUILAR**  
**JAVIER NAMBO**  
**JESÚS GONZÁLEZ**

**COLABORADORES DE ARTE**

Eduardo Ramón Trejo, Oldemar González y Ricardo López.

**COLABORADORES DE FOTO**

Jesús Almazán, Carlos Gracián y Aldo González Doring

**VENTAS**

KAM  
**MARIANA DÍAZ**

Tel. (55) 4169 0840  
Tel. (55) 4499 2241  
mdiaz@imef.org.mx

KAM  
**RODRIGO VIDAL**

Tel. (55) 9151 5127  
Tel. (55) 3331 3105  
rvidal@imef.org.mx

**MEDIA KIT**

<http://www.revista.imef.org.mx/media-kit/>

**DESCARGA LA VERSIÓN DIGITAL**

<http://www.revista.imef.org.mx/>



CHIEF EXECUTIVE OFFICER  
**JOHN B. REUTER**

CHAIRMAN / PRESIDENT  
**EDGAR FARAH**

CHIEF OPERATING OFFICER  
**JORGE DIBILDIX**

CHIEF AFFAIRS OFFICER  
**LEONARDO VALLE**



S I M E T R I C O

C I N C O M D O S



c i n e t i c a



IMEF, Ejecutivos de Finanzas es una publicación bimestral del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. (IMEF), editada y publicada por Grupo Expansión, con dirección en Av. Constituyentes 956, Col. Lomas Altas, Delegación Miguel Hidalgo, CP 11950, México, Ciudad de México. Editora responsable: Mildred Ramo Ojeda. Los artículos firmados por los columnistas no reflejan necesariamente la opinión de los editores. Los listados y demás datos comerciales contenidos en esta publicación son sólo de carácter informativo y los editores no asumen ninguna responsabilidad respecto de ellos. Del mismo modo, los editores no se responsabilizan por la calidad, confiabilidad, veracidad o cualquier otra característica de los productos o servicios anunciados. Todos los derechos reservados © 2018. Número de Certificado de Licitud de Título y Contenido No. 16942. Certificado de Reserva de Derechos: 04-2016-092110305800-102. Prohibida su reproducción parcial o total, así como cualquier forma de almacenamiento o transmisión por ninguna forma o por ningún medio que no tenga el permiso expreso. Impresa por Compañía Editorial Ultra, S.A. de C.V. Centeno 162, Col. Granjas Esmeralda, CDMX, Tel. 5445-0470. Fecha de impresión del ejemplar No. 170 nueva época 017: diciembre de 2018. Consulta el Aviso de Privacidad de Datos en la siguiente dirección: <https://grupocincom.com/aviso-de-privacidad/>

# Es primordial practicar la cultura del cambio: AON

Actualmente se necesitan compañías modernas, dinámicas y que promuevan la innovación



1. Work different es un programa impulsado por Aon, que crea una visión clara y una estrategia de diálogo continuo.

2. El reto para las áreas de capital humano es potenciar la experiencia del empleado.

**A**on, firma líder mundial en servicios profesionales que ofrece una amplia gama de soluciones en riesgo, retiro y salud, celebró su 1er Cumbre de Capital Humano 2018, con el objetivo de remarcar la importancia del activo intangible más valioso de las empresas: las personas. Durante la Cumbre, que recibió a más de 150 invitados, se recaló que en una era digital donde los cambios ocurren cada vez más rápido, es el momento en que las empresas deben actuar, ser los protagonistas y manejar internamente el cambio. Los expositores abordaron la relevancia de crear diálogos bidireccionales para permitir que los colaboradores se sientan escuchados en los niveles más altos de una organización. El 75% de las empresas establecidas tienden a desaparecer en los próximos 10 a 15 años. Hoy, de cada 10 directores generales, nueve se dan

cuenta que tienen que hacer una transformación en sus empresas, donde solamente cuatro se atreven a llevar a cabo ese cambio y únicamente dos tienen éxito. El informe 2017 de Aon sobre Tendencias Globales de Engagement revela que el compromiso está disminuyendo en todo el mundo y más de un tercio de los empleados se encuentra en la categoría de no comprometido.

"El pilar más importante de una empresa son las personas que la conforman. En esta era del cambio, es indispensable que nosotros como consultores guiemos a las empresas para que se adapten a la modernidad, sean dinámicas, ejerzan una cultura de inclusión y que promuevan la innovación con el fin de continuar mejorando y conseguir la sustentabilidad a largo plazo. En Aon queremos fomentar organizaciones con culturas más sólidas, con mayor capacidad para involucrar a los empleados y así prosperen a través de la inestabilidad"

puntualizó Juan Segura, Presidente y Director General de Aon México durante su discurso.

Por otro lado, Pilar Manzanera, Líder LatAm de Compensación, Retiro y Talento de Aon desarrolló el tema de la experiencia del trabajador, donde un colaborador percibe todos los aspectos de su trabajo a lo largo de su vida en una organización, y esto es un indicador clave, ya que 50% de la fuerza laboral mundial será de millennials en 2020. Las organizaciones necesitan adaptarse a la era digital.

"En Aon nos consideramos un verdadero aliado, una guía para las empresas para brindarles información valiosa y acompañarlos en su desarrollo, para que puedan tomar las mejores decisiones", finalizó Bernardo Arroyo, director ejecutivo de cuentas corporativas de Aon México.



# Congreso dividido en EU, ¿atasco para México?

El 19 de octubre pasado, miles de centroamericanos se concentraron en la frontera entre México y Guatemala, en su paso hacia EU.

La reconfiguración de los equilibrios en el Congreso estadounidense repercutirá en el T-MEC y en temas migratorios.

POR ANDRÉS G. KATZNELSON

Entre los expertos en finanzas estadounidenses hay una visión de consenso sobre el Congreso dividido: demócratas y republicanos podrían lograr un gran plan de gasto en infraestructura.

De ahí en fuera, el dominio de la Cámara de Representantes de Estados Unidos (EU) por parte de los demócratas reducirá el impulso fiscal experimentado durante los primeros dos años de la administración del presidente Trump, mientras que las negociaciones que pueda haber con México podrían tornarse lentas o no avanzar.

Con el Congreso dividido encontramos que, históricamente, los mercados de renta variable tienden a atascarse. Los inversionistas deberán asumir que

el 116 Congreso tendrá que lidiar con una deuda en fase creciente, con un largo debate por encontrar un límite para ese endeudamiento.

En México, de hecho, la transición gubernamental nacional ha propiciado algunos puntos ciegos, entre ellos el migratorio, el proceso de peticiones de asilo y refugio, y más importante aún, la cláusula de Tercer País Seguro dentro del acuerdo comercial con EU y Canadá (T-MEC), que aún no termina de ser negociado, y que como resultado de las elecciones de noviembre en Estados Unidos podría ver reajustes.

En este sentido, la Asamblea General de la ONU, en su Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, mantuvo pláticas durante 2017 y 2018 para

***“México se convertirá en un país receptor de migrantes centroamericanos principalmente... no está viendo a EU como un destino final, sino a Monterrey y Saltillo”.  
Antonio Molpeceres,  
del PNUD***



Alrededor de 7,000 migrantes entre Mexicali y Tijuana.



En 2018, cuatro caravanas masivas cruzaron México hacia EU.



El 15 de noviembre llegaron a Tijuana, a la valla fronteriza.

## 2002

México recibió 221 solicitudes de refugio. Se aprobaron 46.

## 2017

México recibió 14,596 solicitudes de refugio y aprobó 1,907.

Fuente: Conapo.

atender las condiciones y gobernanza de los procesos migratorios en todos sus aspectos, por supuesto incluyendo derechos humanos, pero también de movilidad laboral, desde sus dimensiones regionales hasta las municipales. La última reunión ocurría este diciembre.

Antonio Molpeceres, representante del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es muy claro al respecto: “México se convertirá en un país receptor de migrantes centroamericanos principalmente... no está viendo a EU como un destino final, sino a Monterrey y Saltillo”.

Para Laura Reyna, politóloga e internacionalista, debemos esperar cambios en nuestra relación con el país del norte, producto de la reconfiguración en su Congreso, en que la mayoría fue recuperada por el Partido Demócrata, “sobre todo porque los demócratas, si lo vemos desde la renegociación del TLC, no estaban a favor”.

### TERCER PAÍS SEGURO

Aunque en su estado actual el T-MEC contempla por separado la cláusula de México como Tercer País Seguro (TPS), podría verse incluida dentro de una nueva renegociación. Esta certificación significaría la obligación de recepción de todo migrante al que EU negara estatus, tanto de asilo como de refugiado.

Para Larry Rubin, representante del Partido Republicano en México, se prevé la firma del T-MEC hacia el primer trimestre de 2019, y no ve algún cambio futuro en la relación económica de ambos países. A pesar de reiterativas e históricas presiones estadounidenses por la firma de la cláusula de Tercer País Seguro, el secretario de Relaciones Exteriores, Marcelo Ebrard, declaró que México no cruzaría esa línea. Los entrevistados concuerdan en que esta nación cumplirá con un papel de liderazgo para los países centroamericanos, con la detonación económica más uniforme de la región. **EF**

*Representantes del Partido Demócrata y del Wilson Center - Mexico Institute no estuvieron disponibles para este artículo.*

# Una reforma fiscal suigéneris

El atractivo de la propuesta que incluye estímulos empresariales se ha visto empañado por el cambio de contrapeso en el Congreso de EU. El aumento en la deuda pública es otro factor que preocupa.

POR ANDRÉS G. KATZNELSON

Con el dominio de la Cámara de Representantes de Estados Unidos por parte de los demócratas se reducirá el impulso fiscal experimentado durante los primeros dos años de la administración del presidente Donald Trump, estiman los especialistas.

Además de pronosticar la desaparición natural de los efectos del estímulo fiscal, expertos como los del área de Análisis de la consultora Natixis estiman que un Congreso dividido tendrá poco efecto en los mercados a largo plazo. Sin embargo, en el corto plazo los inversionistas deberán esperar más volatilidad en la medida en que el presidente abra frentes de batalla con el Congreso de Estados Unidos.

Los nuevos contrapesos en las cámaras legislativas de EU desafían los logros que se había anotado la actual administración estadounidense, con una reforma que incluyó, entre otros beneficios, que de estar registrados como empleados ahora pueden hacerlo como Sociedades de Responsabilidad Limitada (LLC), aliviando sus contribuciones en un 20%.

No obstante, los niveles de endeudamiento del gobierno actual -producto de un mayor gasto militar- se han

disparado y los analistas advierten que la deuda podría acercarse a un trillón de dólares para 2020.

En respuesta al incremento de intereses por parte de la Reserva y el anuncio de otro para el siguiente cuarto, los mercados vieron una caída y se recuperaron a mediados de octubre.

Antes de su aprobación, la reforma -que incluye cambios a los instrumentos de medición de la inflación- destataba inquietudes sobre un posible incremento al índice; sin embargo, éste se mantiene de acuerdo con las predicciones realizadas.

## SÍNTOMAS DE FORTALEZA

Se espera un crecimiento del 3.9% y los índices anuales arrojan que el gasto personal ascendió a 3.8% en el segundo cuarto, aunque se estimó en 4.0%.

Hasta el momento, después de que la reforma otorgara una reducción al impuesto corporativo (del 35% al 21% a partir del 1 de enero), el primer cuarto parece haber dado un empuje a las compañías en sus ganancias después de impuestos, aunque se observó una desaceleración en el segundo cuarto.

Para Diane Smith, consejera fiscal para gobiernos estatales y locales, los verdaderos beneficios serán evidente.



## Reducción en tasas corporativas

# 21%

de la tasa universal se reduce para años posteriores a 2017.

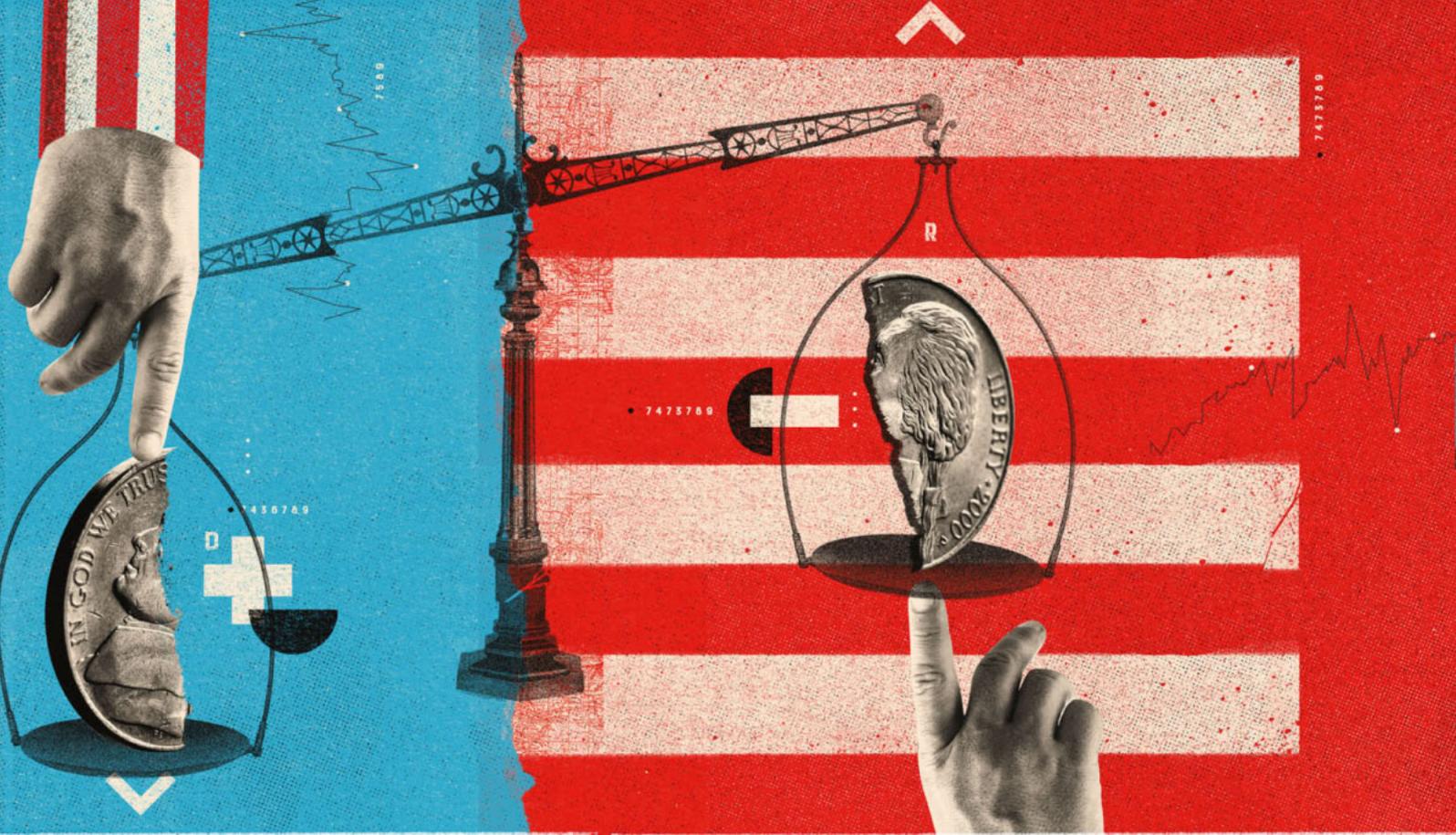
Recortan la deducción de dividendos recibidos de otras corporaciones de Estados Unidos a

# 65%

En etapa anterior era 80% para tenedores de más de 20%. Y era de 70% para tenedores de menos de

# 20%

Ilustración: Eduardo Ramón Trejo



*La administración de Trump confía en que el incremento continúe por los estímulos fiscales corporativos, reflejados en una tasa de desempleo debajo del 4%, la menor desde el año 2000.*

Para ella, hoy el centro está en las limitaciones al impuesto e intereses a nivel estado y local.

Otra de las controversias es la pérdida neta de operación (NOL, por sus siglas en inglés), que permite una devolución de impuestos aplicable a la recuperación de pagos atrasados.

Finalmente, explica la consejera, aunque las inconsistencias pudieran permanecer, será viable mantener una política consistente a través de coaliciones y trabajo conjunto con autoridades recaudatorias estatales.

#### **IMPLICACIONES PARA MÉXICO**

Para Ricardo León, socio del despacho Sánchez Devanny, el principal punto de repercusión de la reforma fiscal en EU es la reducción de la tasa al 21%, lo que coloca a Estados Unidos un 9% más barato en cuanto a carga fiscal.

León explica que aunque la tasa fiscal no lo es todo, y México cuenta con ventajas como mano de obra barata, también hay elementos de riesgo como la seguridad, por lo que los beneficios para EU se acentúan.

El especialista asegura que no encuentra el sentido en rebajas a la tasa en fronteras y considera que lo ideal sería empatarla a nivel federal. Esto

generaría una contrapartida adversa en la recaudación y obligaría a ajustes a través de aumentos al IVA.

Entonces, la primera pregunta que México debe hacerse es si desea entrar a una carrera en favor del impuesto corporativo contra el personal.

Y es que para rebajar tasas se requiere de una buena recaudación en el Impuesto sobre la Renta (ISR) en materia de sueldos, salarios, consumo, y una buena base de federalización del impuesto a través de cargas impositivas a la propiedad bien administradas.

“Si vives en un mundo de informalidades y luego quieres bajar tus impuestos, será imposible hacer la recaudación que se necesita para una política redistributiva”, afirma el analista Ricardo León.

De la siguiente administración, añade, que si se toma como referencia el nivel de eficiencia en el cobro que demostró López Obrador durante su gestión en la CDMX “podemos anticipar una hacienda pública agresiva en el cobro, tenaz y tajante en el seguimiento a la recaudación, especialmente si cumplen con la promesa de no reformas fiscales. Podemos anticipar un fisco bastante agresivo, muchísima exigencia de cobro y bastante supervisión”. **EF**

# ¿Brasil está por encima de todo?

La economía más grande de América Latina estrenará gobierno en medio de grandes desafíos financieros.

POR REDACCIÓN IMEF

## ENTRE EL DESEMPLEO

Brasil tiene una de las tasas de desocupación más altas de la región



Jair Bolsonaro, presidente electo de Brasil, ascenderá al poder el 1 de enero de 2019 gracias al voto más conservador de su país, en medio de las protestas del ala liberal y con inquietudes acerca de sus perspectivas económicas por parte de los analistas internacionales. Elegir presidentes de corte conservador es un fenómeno que se ha repetido en recientes elecciones, en diversas naciones, y si bien no de todos, hay una opinión favorable sobre sus políticas económi-

cas. Es el caso, por ejemplo, de Tayyip Erdoğan, de Turquía. Brasil, por lo pronto, afrontará el reto del crecimiento. Luego de la recesión que registró durante 2015 y 2016, su economía alcanzó apenas 1% de avance al cierre de 2017, así que la prioridad es impulsarla, y será difícil que lo logre vía exportaciones, pues de acuerdo con información del Banco Mundial, sus ventas al exterior apenas representan 12.6% de su PIB. Sus altas tasas arancelarias y costos logísticos han dificultado

su apertura comercial en los últimos años. Bolsonaro designó a Paulo Guedes como próximo ministro de Economía. Se trata de un neoliberal que impulsó el programa económico ultraliberal en la dictadura chilena. Cuando se ha preguntado al presidente electo de Brasil, en algunas entrevistas, acerca de su política económica, ha dicho que la dejará en manos de los conocedores – como Guedes –, ya que él estará concentrado en el aspecto social de su mandato. **EF**

# 58%

de las empresas en México son afectadas por **DELITOS ECONÓMICOS** 9% por encima del promedio global

## in intel·lab es integridad

ES ESENCIAL CONSIDERAR **ACCIONES DE PREVENCIÓN, MONITOREO Y GESTIÓN** DEL CAPITAL HUMANO

### NUESTRO SISTEMA INTELIGENTE TE PERMITE:



Medir el riesgo de los candidatos y el personal.



Anticipar riesgos nuevos a través del tiempo.



Obtener un análisis reputacional (legal, laboral, residencial, criminal, social y profesional).



Detectar personas con un nivel de riesgo alto constante.



Contrastar el antes y el después de tus colaboradores y detectar indicadores de riesgo.



Identificar redes de colusión dentro de la organización.

TODA LA GESTIÓN DE TU CAPITAL HUMANO  
**EN UNA SOLA PLATAFORMA  
AUTOMATIZADA**

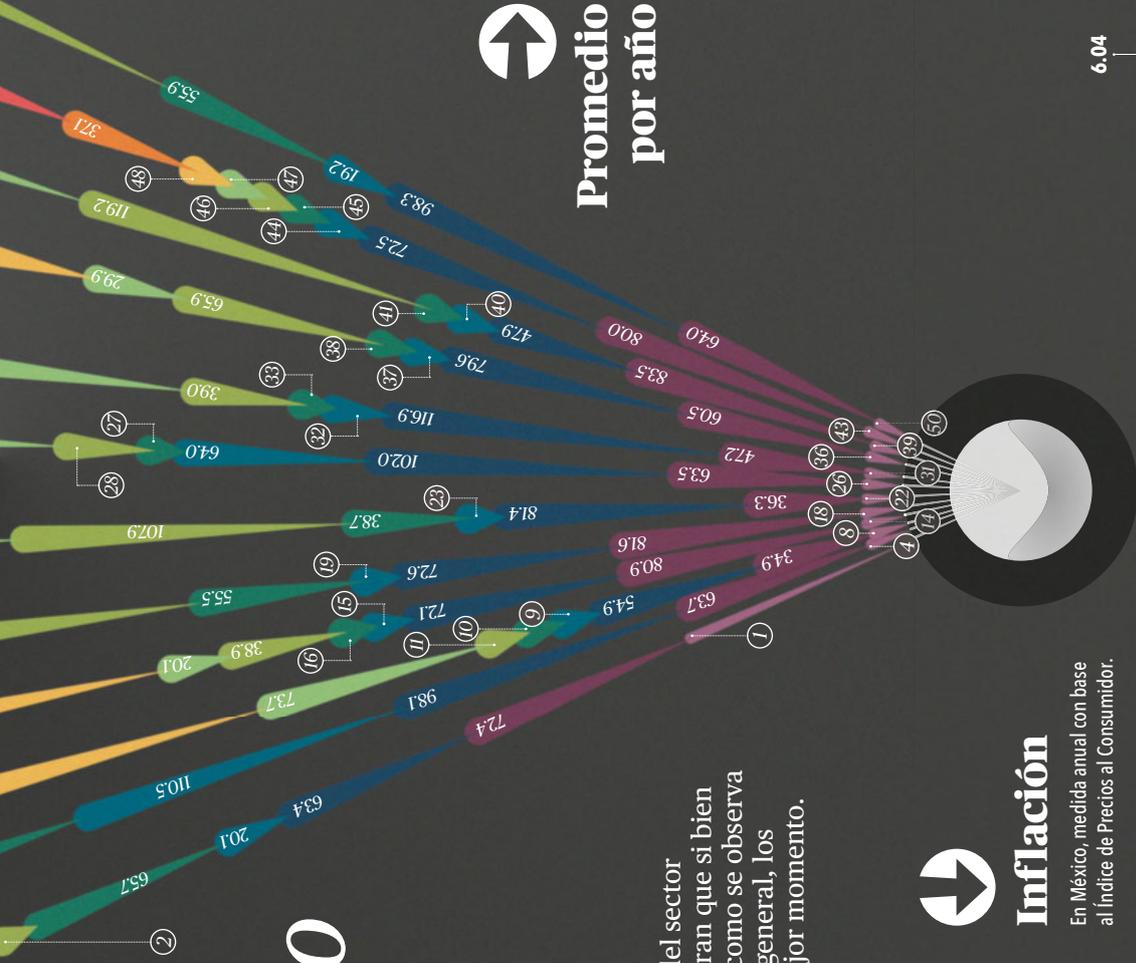
- ✓ Selección
- ✓ Gestión y Monitoreo
- ✓ Diagnóstico
- ✓ People Analytics



# Sistema financiero mundial inestable

POR RUBÉN SÁNCHEZ

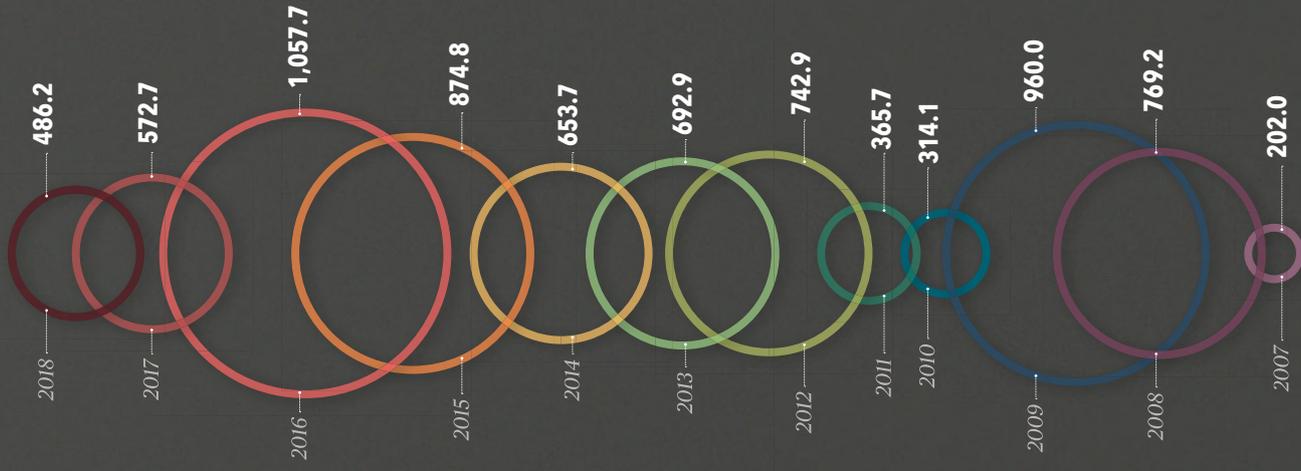
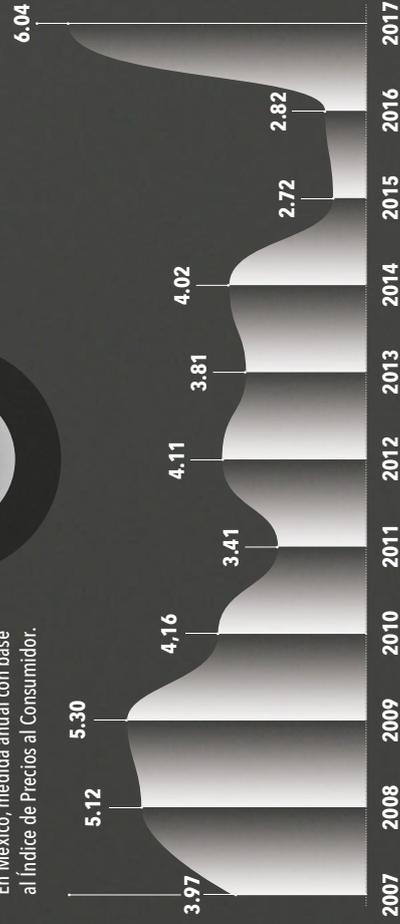
Revisamos algunos indicadores del sector financiero. Sus constantes muestran que si bien ha habido cierta recuperación —como se observa en México—, lo cierto es que, en general, los países OCDE no pasan por su mejor momento.



1. 74.5
2. 10.2
3. 11.2
4. 12.1
5. 74.6
6. 11.1
7. 12.1
8. 10.4
9. 11.2
10. 12.1
11. 12.0
12. 20.2
13. 7.3
14. 12.2
15. 12.3
16. 10.3
17. 6.2
18. 12.1
19. 11.2
20. 12.2
21. 9.3
22. 11.2
23. 10.2
24. 8.4
25. 11.1
26. 11.6
27. 10.5
28. 29.1
29. 8.3
30. 8.0
31. 11.2
32. 19.2
33. 9.4
34. 29.9
35. 8.0
36. 11.3
37. 11.2
38. 11.2
39. 11.1
40. 12.2
41. 11.2
42. 8.0
43. 12.4
44. 12.1
45. 10.2
46. 9.3
47. 10.3
48. 11.2
49. 47.0
50. 11.2
51. 12.0

## Inflación

En México, medida anual con base al Índice de Precios al Consumidor.

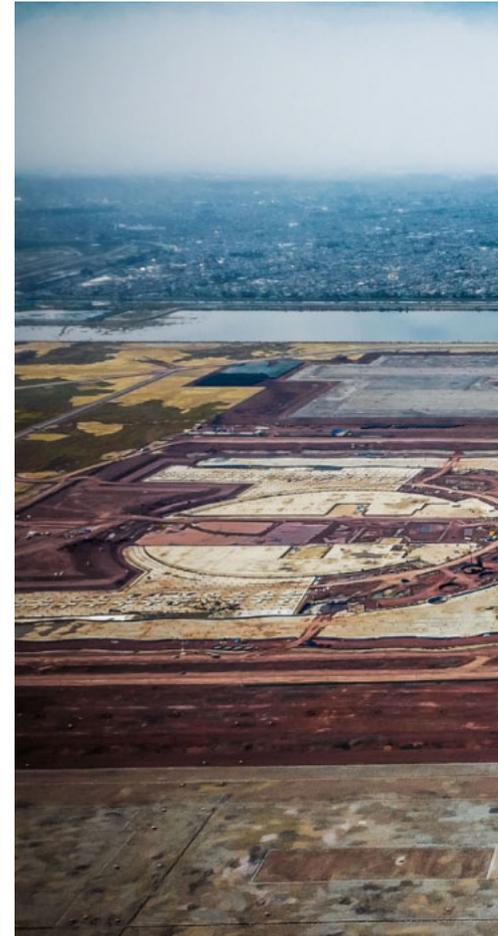




Vista de la nave principal.



Todavía no se sabe qué pasará con lo que ya se edificó.



## *El costo de la incertidumbre*

Hasta el momento, la principal consecuencia por la cancelación del aeropuerto en Texcoco derivó en el deterioro de los indicadores macroeconómicos.

**POR REDACCIÓN IMEF**

El gobierno de Andrés Manuel López Obrador (AMLO) tiene proyectado anunciar el cierre de la operación del Nuevo Aeropuerto Internacional de México (NAIM) en la segunda quincena de diciembre de 2018. No obstante, se mantendrán indefinidamente en marcha las obras, mientras se negocia una salida a compromisos financieros por más de 7,000 millones de dólares (mdd).

El Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México (GACM), concesionario, obtuvo 6,000 mdd de financiamiento a través de cuatro emisiones internacionales de bonos. El 2 de diciembre pasado, el nuevo Consejo de Administración del GACM anunció que lanzará una oferta de compra por hasta 1,800 mdd de los bonos que se emitieron para darle certeza al mercado y a las calificadoras y, de paso, mitigar el

efecto tras la cancelación del proyecto, pues éstos bajaron su valor desde un dólar, hasta 0.77 centavos de dólar.

Esto como parte de un proceso de negociación con los inversionistas. No significa que el aeropuerto en Texcoco será terminado, sino que se busca evitar una demanda colectiva de los tenedores de bonos, adquiridos a través de la Bolsa de Valores en Nueva York, así que las obras no se pueden cancelar mientras esos bonos estén en manos privadas y extranjeras porque, automáticamente, los tenedores podrían iniciar una demanda.

Sin embargo, el impacto negativo para los indicadores macroeconómicos mexicanos se dio desde el primer día en el que el entonces presidente electo confirmó la cancelación de la obra.

El Banco de México (Banxico) mencionó en uno de sus comunicados de



Panorámica de los avances de obra en Texcoco, a septiembre de 2018.

principios de noviembre de 2018, que la propuesta de cancelar el proyecto vigente del NAIM tuvo un marcado impacto sobre las primas de riesgo que requieren ahora los inversionistas en el rendimiento de los activos mexicanos.

Para la Junta de Gobierno, estos eventos podrían deteriorar las condiciones macroeconómicas en el mediano y largo plazo, así como el crecimiento potencial y el proceso de formación de precios. Y es que si bien el mismo AMLO, apenas tres días después del aviso de cancelación se reunió con los empresarios participantes, para decirles que serían reasignados en obras de ampliación del actual aeropuerto capitalino y de las pistas aéreas de Santa Lucía, lo cierto es que se mermó la confianza de los inversionistas y la certidumbre jurídica en las licitaciones.

Las declaraciones de Banxico fueron consistentes con su decisión de subir la tasa 25 puntos base, a mediados de noviembre pasado. Los analistas estiman un tipo de cambio más débil, tasas de interés más altas y crecimiento

menor en 2019, ha señalado, a su vez, Citibanamex a través de sus reportes.

En el NAIM se invirtieron 7,500 mdd de las Afores. En comparecencia frente al Senado, Carlos Ramírez, titular de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar), señaló que hay una cláusula de protección de estas inversiones que le permitirá recuperar la totalidad de los fondos una vez que se formalice el proceso de cancelación del NAIM. En este caso, precisó Ramírez, la afectación provendrá de los rendimientos que no se obtendrán por ese dinero, y que se habían calculado para los próximos 20 años.

La reacción de medios internacionales a la decisión es consistente sobre la marca de desconfianza que deja la cancelación de una obra ya licitada y con avance en la construcción.

A mediados de octubre pasado, el semanario británico *The Economist*, por ejemplo, señaló que la falta de transparencia, y las sospechas de corrupción provocaron que el Nuevo Aeropuerto fuera criticado, aunque también menciona que la consulta fue un dudoso ejercicio en democracia.

Muchas otras firmas señalaron la incertidumbre jurídica que provocaría la cancelación de la obra. Morgan Stanley, UBS, Citibanamex, además de otras instituciones, como el Colegio de Ingenieros Civiles de México y el Instituto Mexicano para la Competitividad (Imco), advirtieron de la oleada de desconfianza internacional que provocaría este acto, confirmado en las primas de riesgo que requieren ahora los inversionistas de los activos mexicanos.

Con todo esto nos enfrentamos a un cambio en la forma de tomar decisiones gubernamentales: en lugar de considerar el tradicional análisis del costo-beneficio, ahora el análisis se basa en el efecto político.

Y es por esta razón que han justificado las resoluciones basándose en la elaboración de consultas que les permiten llevar a cabo la decisión con base en un mandato popular, mecanismo que ha sido duramente criticado por la sociedad en general. **EF**

*Se busca evitar una demanda colectiva de los tenedores de bonos, adquiridos a través de la Bolsa de Valores, en Nueva York.*

# El grillete de la incertidumbre

La transición gubernamental y las presiones económicas externas derivan en vulnerabilidad económica.

POR LARISA SALAZAR

La actividad económica muestra señales de debilidad en un contexto de incertidumbre por factores internos relacionados con las acciones que tome el nuevo gobierno y el presupuesto para el siguiente año, pues de eso dependerá la estabilidad y salud de las finanzas públicas.

En el análisis del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), la desaceleración de la economía mexicana al cierre del año refleja un menor dinamismo en el sector manufacturero, tal como lo señala su Indicador IMEF del Entorno Empresarial Mexicano (IEEM).

Félix Boni, director de Análisis de la calificadora HR Ratings, explica en entrevista que uno de los principales motivos de esa desaceleración se debe al menor dinamismo en sectores como la construcción y la minería.

Hacia delante, los analistas coinciden en que la economía del país enfrentará desafíos como el presupuesto fiscal para el siguiente año, ya que eso determinará si se sostendrá el superávit primario y si aumentará el nivel de deuda actual en 46% del PIB.

Otro de los riesgos está en el comportamiento que muestre la inversión tras la cancelación de la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional de México (NAIM). En perspectiva de los miembros del Comité del Indicador, al detener este proyecto preocupan los impactos directos o indirectos que pueda tener sobre las finanzas públicas. **EF**



## Señales a la vista:

En el séptimo mes del año se registró una disminución en los sectores manufacturero y en el no manufacturero, una señal de que están perdiendo dinamismo.

■ El aumento en los energéticos afectará la inflación en 2019.

**3%+**  
inflación en 2019.

## Inflación al alza

Variación porcentual

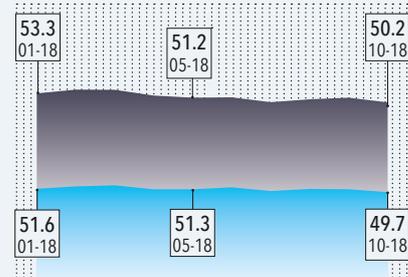


Fuente: Inegi

## Indicador adelantado IMEF

El Índice de Precios al Consumidor es uno de los riesgos para la economía mexicana, aunque algunos analistas prevén que converja con la meta de Banxico.

■ Manufacturero ■ No manufacturero



Los vaivenes del Brexit en Europa y la división del Congreso estadounidense crean turbulencia que se amplifica en México por la transición gubernamental.



# PREVENTA

## Residencial Vistas del Bosque

M. Avila Camacho 611 Col. Periodista, Miguel Hidalgo, CDMX.

(55) 5250 3999

Desde \$3,700,000.00

[clientes@incarso.com](mailto:clientes@incarso.com)

EN MÉXICO

# Militares, ¿solución a la inseguridad?

La presencia de las fuerzas armadas para efectuar labores de seguridad pública trae consigo desventajas en la lucha contra el crimen.

POR JUAN CARLOS ROMERO

El alto costo por la inseguridad en México impacta el ámbito económico y en la esfera social local.

El problema escala al punto en el que las organizaciones delictivas someten a los gobiernos municipales, incluso poniendo a su servicio a las fuerzas de seguridad, cuya participación en desapariciones forzadas se ha vuelto una práctica generalizada o sistemática.

En Guerrero y Veracruz está documentada la desaparición y entrega de jóvenes por parte de elementos

municipales a los grupos que controlan la plaza.

Además, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2018, realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), 33.7% de las empresas y negocios fueron víctimas de algún delito durante 2017, con pérdidas de 56,000 millones de pesos.

## FRENO AL DESARROLLO

En la suma de los costos por el crimen y la violencia, la magnitud del problema aumenta cuando las empre-



## La seguridad, el reto para el nuevo gobierno en México.



■ AMLO explicó que la Policía Federal no está preparada para cumplir las tareas que actualmente realizan los soldados y los marinos.



■ Alfonso Durazo, nuevo secretario de Seguridad Pública, expresó que, por la violencia, sería ingenuo pensar en el retiro inmediato del Ejército de las calles del país.



**Las cifras de la inseguridad y la violencia en México**

**63%**

DE LAS EMPRESAS EN TODO EL PAÍS CONSIDERAN QUE LA INSEGURIDAD Y LA DELINCUENCIA SON LOS PROBLEMAS QUE MÁS LES AFECTAN.

**2017**

EL GOLPE A LA ECONOMÍA AESTADO POR LA VIOLENCIA EN EL PAÍS SUMÓ 249,000 MILLONES DE DÓLARES.

**82.4%**

de los empresarios identifica a la Marina como la autoridad de mayor confianza, seguida del Ejército, con 80.6%.

sas cesan sus operaciones a causa de los índices de delincuencia. Tan sólo el 23 de marzo de 2018, Coca-Cola FEMSA cerró una planta en Ciudad Altamirano, Guerrero. Aquello parecía el último síntoma de la ausencia de Estado y la capitulación ante los grupos criminales, que en los últimos años han puesto de rodillas a Tierra Caliente.

Durante la madrugada, un grupo armado estrelló un vehículo contra el portón de la refresquera, con la intención de ingresar a las instalaciones e incendiarlas.

La ausencia de condiciones para continuar de manera segura y la impunidad en el estado hacían imposible que más de 160 trabajadores siguieran enfrentando amenazas y agresiones, así como los intentos de extorsión que les llevaron a suspender la distribución, desde enero. Esto significó pérdidas por cerca de 30 millones de pesos al mes.

La embotelladora intentó reactivar la venta de sus productos al menudeo, pero los trabajadores fueron escarmentados por sujetos que dispararon a las instalacio-

nes. La empresa había sido advertida de que no podría trabajar sin pagar derecho de piso, cuando uno de sus camiones fue quemado.

El último capítulo no estaba escrito. A principios de junio, trabajadores de Pepsi comenzaron a recoger los refrigeradores en nueve municipios de Tierra Caliente, y el 11 de junio la compañía anunció el cierre de su centro de distribución.

Pepsi liquidó a sus empleados y bajó la cortina. Una noticia pésima, pues la frágil actividad económica en la zona se extinguía ante



■ Juan Pablo Castañón, presidente del CCE, ha afirmado que las empresas nacionales no pueden ser competitivas si no cuentan con las mínimas garantías de seguridad.

*El colectivo #SeguridadSinGuerra ha manifestado que la militarización ha estado acompañada del incremento de la violencia y transgresiones a los derechos humanos.*

el acoso del crimen organizado. Lo mismo ocurrió a Grupo Lala en Ciudad Mante, al sur de Tamaulipas, a pesar de que la planta está ubicada a menos de un kilómetro de las instalaciones de la Policía Municipal.

Luego del incendio provocado a uno de sus vehículos, el productor de lácteos admitió, en un comunicado, que las condiciones de seguridad en la ciudad no eran las adecuadas y cerró temporalmente.

### FUERZAS ARMADAS EN SEGURIDAD PÚBLICA

El despliegue de tropas militares, que se anunció como una medida temporal para garantizar la seguridad pública ante la incapacidad de las fuerzas policiales, se ha vuelto permanente en muchos sitios.

Las autoridades civiles no asumen su corresponsabilidad por la catástrofe que sufre México y el uso de militares para combatir al crimen parece eximirles de crear fuerzas policíacas para esas funciones.

Por ello, en el último año el Ejército y la Marina han asumido el control en Acapulco, Chilpancingo, Tlaquepaque, Zamora, San Martín Texmelucan y Cadareyta, ante sospechas de que la policía está infiltrada por grupos delictivos. **EF**

*Los grupos criminales pueden ejercer dominio completo en las zonas en las que operan, así lo ha advertido la organización sin fines de lucro Insight Crime.*



Tropas militares en labor continua.

## EL MODELO DE LA GUARDIA NACIONAL

POR REDACCIÓN IMEF

El nuevo gobierno de México propone esta fórmula para enfrentar la crisis de violencia y “pacificar” al país, aunque no necesariamente significa buenas noticias.

Especialistas en seguridad pública subrayan que el esquema planteado por Andrés Manuel López Obrador (AMLO), para su gestión, se distancia de los empleados en naciones con guardias.

Una de las diferencias radica en que estas instancias suelen estar sujetas a los ministerios del Interior (equivalentes a la Secretaría de Gobernación mexicana), cuando la iniciativa de reforma constitucional promovida por López Obrador y su partido, Morena, propone una Guardia Nacional con mando militar, aunque no deja claro a quién rendiría cuentas.

Más aún, las guardias de otros países participan en tareas específicas como el

cuidado de presidentes o reyes o para atender situaciones de emergencia, pero no en el desempeño de una labor central contra la inseguridad.

El riesgo está en que una instancia con mando y preparación militar, entrenada para acabar con un enemigo, no para mediar y tener contacto cotidiano con los ciudadanos –como sí deben estarlo las policías–, da pie a que ocurran violaciones a los derechos humanos durante revisiones en carretera o patrullajes.

Francisco Rivas, director del Observatorio Nacional Ciudadano (ONC), considera que esta parte del plan de seguridad de AMLO representa continuar con la militarización de la lucha anticrimen que el propio político de izquierda había criticado durante 18 años. *(Con información de ADN Político)*

# Agilice sus Operaciones

con nuestra Consultoría y Sistemas



## Soluciones Integrales

Consultoría de Procesos  
Software a la Medida  
Change Management



SOLUTIONS

### Generación de Ahorros

- + **Optimización** de activos
- + **Incremento** de ventas
- + **Control** de gastos

[qs3.com.mx](http://qs3.com.mx)

¿Qué beneficios lo esperan?  
[contacto@qs3.com.mx](mailto:contacto@qs3.com.mx)

# Se acumulan las expectativas

Buscan que el marco financiero de la nueva administración brinde continuidad macroeconómica.

POR REDACCIÓN IMEF



## Proyecciones para 2019

**2%**  
de crecimiento económico.

**20**  
pesos por dólar.

**55-60**  
dólares por barril en la mezcla mexicana.

Fuente: Secretaría de Hacienda.

Si el paquete económico 2019, que presentará el nuevo gobierno mexicano a más tardar el próximo 15 de diciembre, cumple con las expectativas de los sectores productivo y financiero, podrá transmitir confianza a los mercados, remarcadamente volátiles luego del anuncio de la cancelación de la terminal aérea que se construiría en Texcoco.

De acuerdo con análisis como el de CIBanco, las características que debería guardar el paquete económico para dar un mensaje de estabilidad son:

**Mantener la meta de un superávit primario**, de por lo menos 0.8% del PIB.

**Sin incrementos en los niveles de deuda pública** (en términos del PIB).

**Con supuestos macroeconómicos realistas:** niveles de crecimiento económico, tipo de cambio y precio de la mezcla mexicana del petróleo.

## BAJO EL REFLECTOR

De hecho, las finanzas planeadas para Petróleos Mexicanos es uno de los puntos de mayor interés en la proyección de la nueva administración, ya que continúa siendo una fuente de ingresos, pero también porque tiene un historial de problemas acumulados.

En diversas ocasiones, cuando era candidato a la Presidencia, Andrés Manuel López Obrador señaló su intención de construir refinerías, disminuir las exportaciones de petróleo y fijar topes a los energéticos.

Esto, en medio de la desaparición de estímulos fiscales de las gasolineras.

Pemex reportó una deuda financiera total de 106,000 millones de dólares al 30 de septiembre de 2018, con casi 86% del total denominada en monedas distintas del peso mexicano, principalmente en dólares estadounidenses, según sus más recientes resultados

trimestrales, por lo que construir una nueva refinería demandará la creación de un fondo especial.

De esta forma, los planes para Pemex y los energéticos forman parte de uno de los bloques que generan mayor expectativa para el sector económico.

## SEÑALES DE CONTINUIDAD

En conferencia de prensa, Carlos Urzúa, secretario de Hacienda, dejó en claro que no usarán las reservas internacionales del Banco de México (Banxico) y confió en la ratificación del nuevo tratado comercial con Estados Unidos y Canadá (T-MEC).

También se ha comprometido a mantener finanzas públicas superavitarias, y prometió que el equipo de López Obrador se reunirá con inversionistas extranjeros a fin de transmitir la idea de una transición gubernamental de manera tranquila. (Con información de *expansion.mx*). **EF**

Negocios  
Inmobiliarios  
Maquinaria y Equipo

Estudios de inversión  
Estudios de Reservas  
Control de inventario

**innovaluacion**

# Impunidad: corolario de la corrupción

El titular de la Auditoría Superior de la Federación habla del proceso de actualización de esa institución.

FERNANDO LÓPEZ MACARI  
PRESIDENTE DEL IMEF

Convencido de que la corrupción es un gran problema en el país, David Colmenares Páramo, el Auditor Superior de la Federación (ASF), durante una entrevista en su oficina, al sur de la Ciudad de México, reconoció que el papel de la institución en el Sistema Nacional Anticorrupción es clave en la lucha contra este mal y que su compromiso es dar resultados.

## EN FASE DE ACTUALIZACIÓN

El auditor asegura que a él y a su equipo les toca la etapa de la modernización de la ASF, por lo que están abiertos a todas las innovaciones. De hecho, la dependencia se encuentra en un proceso de modernización del sistema fiscalizador de carrera para contar con auditores capacitados.

En este proceso es importante la inclusión tecnológica, asegura: todo lo que pueda ayudar, por una parte, a la automatización de tareas necesarias, pero de poca importancia, ayuda para que el personal pueda concentrarse en los procesos claves de una inspección a una persona o entidad.

Por otra parte, en la medida que ciertas partes del trabajo sean intervenidas por la tecnología puede garantizarse transparencia y menores errores humanos o posibilidades de corrupción. Ahora bien, hay rubros en los que ya usan esa tecnología, con excelentes resultados: pocos saben que la ASF está entre los organismos públicos que no poseen un área de Comunicación Social, sino que en su página comparte toda su documentación y estatus de trabajo, abiertos a quienes deseen consultarlos. Es parte del trabajo de renovación que se lleva a cabo con David Colmenares al frente del organismo.

**Fernando López Macari (FLM):** Platícanos el alcance de la Auditoría Superior de la Federación, cuál es su mandato y cómo fue tu llegada a esta institución.

**David Colmenares (DC):** La ASF tiene una historia larga. Se creó en el año 2000, el primer auditor fue Arturo González de Aragón, después llegó Juan Manuel Portal. Yo soy el tercero, con un perfil diferente porque el trabajo de auditoría gubernamental, como el trabajo fiscal, tiene que ser multidisciplinario. En cada una de las fases de la auditoría necesitas diversas especialidades: economistas, contadores, abogados, actuarios, dependiendo del tema. Por ejemplo, para lo relativo a obra pública necesitas ingenieros. Entonces, la Auditoría se ha ido consolidando como una institución seria. Tenemos cerca de 3,000 empleados, una tercera parte son auditores.



David Colmenares.  
La corrupción debe  
ser combatida con  
estrategia y acciones  
sistemáticas.

*“Por ley, podemos auditar en tiempo real, siempre y cuando haya una denuncia motivada (...) Puedes auditar una licitación, un ciudadano, funcionario, empresario (...) en tiempo real”.*



El 73 % de las auditorías (que están vigentes hoy) está en gasto federalizado y corresponden al 35% del gasto federal. En el rubro de gasto a gobierno, donde están las inversiones fuertes, tenemos 30% de las acciones de la Auditoría. Ahora, cómo se elige al auditor: las dos veces que se ha hecho para seleccionar a Portal y a mí hubo un proceso abierto (eso se me hace bueno) en la Cámara de Diputados, donde se puede presentar quien quiera.

Ahí nos inscribimos 41 personas, todos pasamos el primer filtro, que eran los documentos donde demuestras tu experiencia en temas de auditoría, fiscalización, finanzas públicas, hasta manejo de recursos (...) Yo quedé en la terna de los electos por las representaciones de los partidos políticos en la Comisión de Vigilancia, que es nuestro enlace con la Cámara de Diputados. Casi todas las fuerzas políticas votaron por mí: rebasé en 80 votos de diputados, y tuve el apoyo de todos los partidos. ¿Por qué se hace en la Cámara de Diputados? Porque estamos vinculados con el Congreso, aunque tenemos autonomía técnica y de gestión; los nombramientos y el ejercicio del gasto son nuestra responsabilidad, pero sujetándonos a las reglas presupuestales de la Cámara.

Parte de nuestra labor es que, después de varias auditorías presentemos cada año un informe de resultados. Desde 2015, en 2016 y 2017, en las cuentas públicas se presentan tres informes individuales: uno en febrero, otro en junio, otro en octubre y luego, otra vez en febrero, presentamos un informe definitivo.

#### **¿Cuál es tu visión del combate a la corrupción?**

**DC:** Por eso quise estar aquí. Es evidente que el gran problema del país ante la opinión pública es la corrupción,

y esa no solamente está arriba. Para que haya corrupción tiene que haber por lo menos dos, por ejemplo cuando hay conspiraciones como las que se han vinculado, recientemente, al sector petrolero, puede haber muchos más. En la calle, el agente de tránsito al que le pasan el billete de 50 en su libretita. De plano te dice la gente en la calle: es que así somos los mexicanos. Yo creo que no es así.

#### **¿Consideras que la corrupción es un fenómeno cultural?**

**DC:** Parte tiene que ver con la cultura y el efecto demostración. Tenemos que cambiarlo a través de dos procedimientos: uno es la educación y el otro es un combate efectivo contra la corrupción.

El corolario de la corrupción es la impunidad. La Auditoría es una institución que se ha ido consolidando poco a poco, tiene recursos humanos muy valiosos, pero teníamos muchas fugas



**Colmenares y López Macari.**  
Por una cultura de rendición de cuentas.

por las cuales se puede filtrar hasta la información que estamos haciendo.

Estamos apostándole a la tecnología, porque no sea que llegas a auditar a alguien y que ya sepa lo que queremos. ¿A poco hasta ahora hay gobernadores corruptos? Seguramente hubo en el pasado, iguales o peores. Evidentemente que ahora hay más conciencia en la sociedad, y cada vez hay más gente interesada en esto. La sociedad civil, donde el sector empresarial juega un papel importante, así como el mundo académico y la comunicación son necesarios para combatir la corrupción. La Auditoría ha hecho cosas muy buenas, pero nos han faltado resultados.

**Hubo una declaración del Auditor anterior, Juan Manuel Portal, de que se estaba desmantelando la ASP y a todos nos dio la impresión de que esto podría ser un atentado en contra del combate a la corrupción...**

**DC:** No me gusta hablar del pasado, ni de quienes estuvieron antes que yo. Quería darle más peso a la prevención, hacer auditorías de mejor calidad y tenía que renovar los cuadros; eran cuadros que tenían más de 18 años

de antigüedad. Los métodos de trabajo eran diferentes y, la verdad, empecé a meter en los cuadros estratégicos de gasto federalizado: economistas en auditorías de desempeño, cuidando el impacto presupuestal, el ambiental y social. Los auditores terminan su trabajo y no vuelven a ver al auditado. Pasa a un área que se llama de seguimiento, que es con la que tienes que aclarar y solventar en su caso.

Curiosamente cuando hicimos esto muchos auditores renunciaron. Alguien decía: "Lo importante no es que me des, sino que me pongas donde haya". Estamos recurriendo a la tecnología para que no se repita ese proceso.

Ahorita tenemos como 12,000 asuntos pendientes de los últimos cinco años, estamos trabajando de manera intensa para cerrar los expedientes. Quiero hacer una depuración notariada y certificada de los créditos que valen 50, 60, 100 pesos, porque es inviable, nos consume tiempo de trabajo, recursos y para el que está revisando es lo mismo un crédito de 500 pesos, que uno de 100 millones de pesos.

También queremos recurrir más a la tecnología, para que haya menos intervención humana. Nosotros no tenemos un área de Comunicación Social, nuestro trabajo está en las páginas de la Auditoría, tenemos una gran cantidad de impactos y un buen sistema de transparencia.

Hemos publicado varios documentos, uno de ellos está en la página de la Auditoría, acerca de la Fiscalización 2030, y tiene muchas visitas. Estamos a punto de publicar uno de los programas sociales donde proponemos desaparecer algunos, modificar otros y cuáles fusionar; esto es diferente al trabajo que ha hecho la Coneval. Antes, cada área hacía su propio programa de auditoría, ahora tenemos una planeación estratégica y estamos trabajando en conjunto. Por ejemplo, si el área de cumplimiento financiero trae algo del aeropuerto y su desempeño, hacemos una auditoría temática.

**Ahora que mencionas el aeropuerto: en el caso de la cancelación de la obra, ¿Podría repercutir en una auditoría por abandono de obra pública?**

**DC:** Nosotros vamos a revisar que se cumplan los contratos, pues contemplan terminación anticipada y posterior haremos una evaluación del resultado. No tenemos ninguna visión política, fundamentalmente técnica. Estamos replanteando nuestra estrategia de auditoría del aeropuerto, son muchas inspecciones y son más de 550 contratos.

**¿Cómo visualizas que la ASF tome un rol en el Sistema Nacional Anticorrupción y qué debemos esperar hacia el futuro en la construcción en este nuevo sistema?**

*“Ahora hay más conciencia en la sociedad, y cada vez hay más gente interesada en esto...”*

**DC:** Mira, el Sistema Nacional Anticorrupción data de 2015, y tiene varios subsistemas para dar una cobertura integral. Está, por ejemplo, el de Fiscalización de Función Pública. También participamos en el Sistema Nacional de Transparencia: ahí tenemos que ver mecanismos para fortalecer el papel del INAI, pues un órgano colegiado tan pequeño puede tener muchas fallas, así que jugamos un papel importante, porque podemos auditarlo. Está el Sistema Nacional Anticorrupción, con su fiscalía. Y se acaba de crear el Sistema Nacional de Archivos. El conjunto es mucho más que un instrumento político, no está diseñado para hacer solventaciones por recomendación, ni cacería de brujas por consigna. A nosotros nos toca la etapa de modernización y tenemos la obligación de ser la institución clave en la lucha contra la corrupción. La Función Pública es preventiva, pero deuda pública sólo la podemos auditar nosotros. Entonces o hacemos bien las cosas, nos apoyan o la lucha contra la corrupción va a ser fallida. Nuestro compromiso es dar resultados. **EF**



(De izq. a der.) Gerardo Lozano, Auditor Especial de Cumplimiento Financiero, en la ASF; Fernando López Macari, presidente del IMEF; David Colmenares, titular de ASF; José Domingo Figueroa, presidente del Consejo Editorial del IMEF.

#### **FISCALIZACIÓN ASF: AGENDA 2030**

La Auditoría Superior de la Federación (ASF) no solamente trabaja en instancias de las entidades nacionales. También forma parte de acuerdos internacionales que se vinculan con su quehacer esencial: fiscalización para su cumplimiento.

Es el caso de la Agenda 2030, originada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y lo que corresponde a México. Para eliminar rezagos en el cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) promueve que las entidades fiscalizadoras superiores, mediante su Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, en inglés) impulsen la transparencia y la rendición de cuentas sobre la Agenda 2030. Así, desde 2018, la ASF ha estado participando en tareas metodológicas y seguimiento de estos compromisos internacionales. De hecho, más de 70% de las auditorías de desempeño de la primera y segunda etapa de la Cuenta Pública 2017 se vincularon, precisamente, con la Agenda 2030.

Si bien en su reporte de análisis la ASF reconoce avances en lo comprometido por México globalmente, también detecta incumplimientos, como que el mecanismo para definir la planeación de largo plazo en materia de ODS, en opinión de la ASF, no es suficiente para garantizarla a largo plazo. Además, será posible alinearla hasta el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

El gobierno nacional no ha asignado responsabilidades institucionales específicas y transversales para la prevención y gestión de riesgos en materia de ODS. Las políticas públicas vinculadas con la Agenda 2030 presentan deficiencias que dificultarán -de no corregirse- la consecución de las metas de los ODS.

El cumplimiento de los ODS es un asunto estratégico del que también forma parte la ASF. **EF**

# Rassini®

MOBILITY SOLUTIONS



Global  
**10** Countries



**25%** Growth  
EBITDA 08-18

**55%**



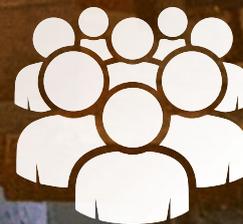
NAFTA Cars use  
Rassini Products



Awards



**Top 100** Autopart  
Manufacturer



**6,300**  
Employees



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

# La industria 4.0 y los neoluditas

En los inicios del siglo XIX existió un joven que se hacía llamar Ned Ludd, quien, inconforme por las malas condiciones laborales de la época, quemaba telares. Tras sus acciones surgió un grupo de seguidores conocidos como "luditas", que destruían máquinas de la primera revolución industrial, pues consideraban que eran malignas al acabar con sus fuentes de empleo.

Ha pasado mucho tiempo desde entonces. A la revolución que significó la mecanización, siguió la de la electricidad, después la de la automatización y hoy llegamos a la cuarta, que implica la existencia de la "fábrica inteligente".

Esta transformación conlleva nuevas formas de organizar los medios de producción mediante una adecuada digitalización de todas las unidades productivas. Sin embargo, la esencia de los luditas no ha cambiado. Ayer odiaban a las máquinas y hoy se oponen a los avances tecnológicos, pues siguen culpándolos de cerrar sus fuentes de empleo.

Esta afirmación es parcialmente cierta, ya que, de acuerdo con datos de McKinsey & Company para Forbes, el 52% de los empleos del país son susceptibles de ser reemplazados por robots o máquinas, es decir, el equivalente a 25.5 millones de personas. Sin embargo, esta situación también crea un mundo de nuevas posibilidades para el mercado.

Ya desde mediados del siglo XIX, en el libro *El origen de las especies*, Charles Darwin había señalado que los individuos menos adaptados al medio ambiente tienen, a la vez, menos probabilidades de sobrevivir y de reproducirse. En cambio, quienes demuestren ser los más aptos lo harán, dejando sus

rasgos hereditarios a las generaciones futuras, lo que deriva en el proceso de la selección natural.

Ese es el punto fundamental en este tema: nadie puede detener el progreso tecnológico de una nación, aun cuando gobiernos populistas lo han intentado, con resultados desastrosos y criminales.

Es cierto que cada día en la prensa vemos notas sobre despidos masivos bajo el eufemismo de "ajustes laborales", debido a la automatización de muchas funciones de trabajadores humanos. No obstante, ante la situación debemos tener la capacidad de adaptarnos a los nuevos tiempos.

Gobiernos, escuelas en todos los grados académicos y familias deben estar conscientes de que algunas de las carreras tradicionales desaparecerán y otras tendrán que adaptarse a las actuales necesidades del mercado.

De la misma forma surgirán nuevas profesiones y cambiará la filosofía del trabajo. El hombre que laboraba en una empresa durante más de treinta años, con un horario de 40 o 48 horas a la semana, pronto será cosa del pasado, y otras formas de contratarse irán emergiendo con los nuevos tiempos.

Esta realidad nos ha quedado clara en el IMEF, principalmente en el Comité Técnico Nacional de Finanzas Corporativas, donde se han analizado los efectos que la industria 4.0 tiene en las empresas. Hemos llegado a la conclusión de que, al igual que hace 100 años o de la misma manera que cualquier organismo vivo, en la medida en que las empresas y sus trabajadores se adaptan a los nuevos tiempos podrán tener mejores oportunidades de sobrevivir en el futuro. Un futuro que ya se convirtió en el hoy. **EF**

**ALFREDO TRUJILLO**

Integrante del Comité Técnico Nacional de Finanzas Corporativas del IMEF



# Kreston BSG

**Visión.** Consultoría de excelencia a escala nacional e internacional.

Somos tus aliados en el cumplimiento de tus objetivos empresariales

**E**l mundo de los negocios enfrenta niveles de exigencia cada vez mayores, y contar con aliados expertos se ha vuelto de vital importancia, por ello, en KRESTON BSG ofrecemos un respaldo especializado para propiciar el desarrollo empresarial sostenible y sustentable. Entendemos la necesidad de soporte y actualización que tienen los empresarios para mantenerse en crecimiento pese a eventualidades y cambios constantes en el ambiente de negocios. Como respuesta, en KRESTON BSG desarrollamos estrategias innovadoras para ayudar a las compañías a través de nuestra metodología de seguimiento constante y trato personalizado.

## ¿Por qué Kreston BSG?

Kreston es una red global de firmas contables que combinan experiencia más empatía con nuestros clientes y colaboradores. Ofrecemos las mejores estrategias en consultoría

tanto local como globalmente. Con nuestro expertise, guiamos a nuestros clientes en optimizar su productividad, capitalizar oportunidades y reforzar su estructura estratégica; vamos más allá del rol contable tradicional para asegurar un futuro exitoso y en cumplimiento a las diversas regulaciones.

Aseguramos la calidad, innovación y ética en nuestros servicios, a través de una visión globalizada. Tanto Kreston BSG como Kreston International son firmas miembros de Forum of Firms, una asociación de redes internacionales de firmas contables que promueven estándares de alta calidad en la prestación de servicios financieros, legales y auditoría. Nuestra firma es miembro independiente de KRESTON INTERNATIONAL, en Inglaterra, que agrupa firmas consultoras líderes.

**Nuestra misión** es contribuir al éxito de nuestros clientes y colaboradores, así como el desarrollo de nuestro entorno social, con servicios y soluciones que generen valor.



## Sedes a nivel nacional

**Puebla:** +52 (222) 893 76 10

**Monterrey:** +52 (81) 83 43 00 21  
y +52 (81) 11 25 27 25

**CDMX:** +52 (55) 41 24 06 48

**Los Cabos:** +52 (624) 142 23 22  
y +52 (624) 143 39 20

**La Paz:** +52 (612) 125 91 33

**León:** +52 (477) 714 9033 y +52 (477) 714 9495

**Aguascalientes:** +52 (449) 996 7886

y +52 (449) 962 9563

**Tuxtla Gutiérrez:** +52 (961) 612 62 45  
y +52 (961) 612 62 38

# *Insights* para la definición del portafolio de proyectos

El reto de la reflexión estratégica no está en planear lo que ya conocemos, sino en aprovechar las oportunidades de lo que aún no percibimos. Déjeme hacer una pregunta: ¿su portafolio de proyectos ya tiene contemplado establecer el radar de innovación para el 2019? Ahora que -para este último bimestre del año- las empresas ya están en los detalles finos de su Plan Estratégico (PE) y su Plan Operativo Anual (POA), se antoja dar comentarios adicionales.

Toda organización que desee mantener su nivel competitivo tiene que plantear objetivos magnánimos, y estos deben provocar un constante movimiento en la empresa. A su vez, estos objetivos describen la posición estratégica pretendida e inician con un proceso de reflexión estratégica.

Definir la posición futura invita a evaluar de qué manera se deben usar los recursos financieros, tecnológicos, humanos, tangibles o intangibles, internos y externos. Sin embargo, elaborar un PE y un POA no lo es todo, es solo parte del ejercicio.

Como organización somos lo que somos o seremos lo que queremos ser, no simplemente por manobrar en el mercado, sino por tener la capacidad y humildad de reconocer en qué está basada nuestra capacidad competitiva y cómo ésta hace la diferencia con respecto al estándar.

Por lo tanto, tenemos que formalizar un Plan Tecnológico (PT), en términos de que se convierta en un mapa de ruta; que al explorarlo tengamos la capacidad y audacia de hacer el balance entre lo deseable, factible y posible para ejecutarlo.

A partir del PE y PT se integran tres paquetes de proyectos: aquellos que promueven mejores y nuevos productos/servicios para los mercados que ya atendemos; aquellos que impulsan el crecimiento

empresarial a partir de la exploración de nuevos mercados, ya sea con nuestra oferta de valor actual o con una nueva propuesta, y los que desencadenan que lo que hacemos se realice mejor. Es decir, lograr la eficiencia operativa, incluyendo aquellos que dan agilidad a la organización.

Es muy probable que en su portafolio ya se incluyan temas como transformación digital, el USMCA (T-MEC) y consideraciones ante la entrada de nuevos competidores. Pero, en realidad, estos elementos son información que ya conocemos y queremos actuar en consecuencia. Eso, estimado empresario, es lo que también está haciendo su competencia. Dicho de otra forma, la mayoría de las compañías emprendieron, al igual que usted, con una investigación de las tendencias de mercado, tecnológicas y aspectos sociales.

Las empresas analizaron las preferencias de los clientes, probablemente algunas integraron un análisis FODA por cada una de sus unidades estratégicas, y eso es lo mismo que todas han hecho.

No digo que esté mal, al contrario, es la base de la competencia planear lo que supuestamente sabemos que va a suceder y que podemos aprovechar. Pero y qué tal que uno de los proyectos estratégicos, que definitivamente no podría faltar en el año que está por iniciar, sea configurar un radar de innovación que le dé al negocio inteligencia en tiempo real y sea capaz de conjuntar las condiciones competitivas, comerciales y tecnológicas con la misma inteligencia del negocio.

Las empresas que ostentan una posición privilegiada en el mercado, y hablo de las nacionales, llaman a este radar de innovación: Sistema de Inteligencia Competitiva. Entonces, ¿usted ya tiene el proyecto radar de innovación en su portafolio? **EF**

**CARLOS LÓPEZ MONSALVO**

Escuela de Negocios ITESO

# Revolucionamos la forma de administrar los recursos corporativos y personales.

Optimiza tu tiempo y esfuerzo al dispersar los recursos de tus colaboradores con un sólo clic.



Permite a tu equipo crear su propio Ecosistema Familiar desde la App Broxel, para que asignen sus recursos como deseen.



Solicita hasta 20 tarjetas adicionales



Activa y desbloquea tarjetas



Consulta saldos y movimientos



Qué bueno que te **TENGO!**

[tengovales.com](https://tengovales.com)

XLVI CONVENCION

# IMEF Business Summit 2018

Con este encuentro, el IMEF cerró un año de gran actividad, de cara al cambio de gobierno en el país y a los retos macroeconómicos.

POR ELIZABETH ORTIZ

Guadalajara, JAL.- Esta ciudad de occidente fue la sede de la XLVI Convención del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).

Como parte del programa técnico del Business Summit, profesionales del sector se reunieron para analizar, debatir y proponer alternativas en temas financieros, de capital humano, tecnología y tributarios para el crecimiento del país.

Durante la conferencia magistral titulada “La corrupción, obstáculo para la competitividad en México”, Roberto Martínez Yllescas, director del Centro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en México para América Latina, enfatizó que la corrupción, principalmente el soborno, tiene un costo del 2% del PIB mundial.

“En México, el daño económico atribuible a la corrupción alcanza entre 5 y 10% del PIB. Esto es alarmante porque son recursos (...) que no van a las áreas de interés público y de inversión para el bienestar y el desarrollo”, afirmó.

Igualmente, el directivo aseveró que combatir la corrupción trae un retorno económico para



Ildelfonso Guajardo participó como conferencista magistral.

la población; países que han logrado sólo un punto de mejora en el Índice de Integridad han alcanzado un avance entre el 0.59 y 0.86 en la tasa de crecimiento del PIB per cápita.

En cambio, la corrupción encarece la inversión pública y le impone un sobrecosto a la infraestructura básica, además de mermar la confianza en los mercados. Martínez Yllescas apuntó que 57% de los casos de soborno en el mundo se relacionan con las compras públicas.

La Organización trabajó con Petróleos Mexicanos (Pemex), al revisar sus procesos de compra, pero hay áreas de oportunidad en la Comisión Federal de Electricidad o en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

“Me da mucho gusto que la doctora Irma Sandoval, secretaria de la Función Pública, ha mencionado como un pilar de su trabajo establecer ese marco de canalización de denuncias y protección a denunciantes”.

De esta forma concluyó que la OCDE está en la mejor disposición de rescatar las lecciones aprendidas, porque los riesgos y desafíos son los mismos en materia de contrataciones públicas con apego a buenas prácticas internacionales, es decir, que son extrapolables las lecciones de buen gobierno corporativo y transparencia.

### SACA CHISPAS POLÍTICA ENERGÉTICA DE AMLO

Aquel candidato “belligerante” y claramente “hostil” al sector empresarial generó un mensaje de certidumbre que hizo pensar que la etapa de confrontación y dificultad para comunicarse podía quedar atrás; no obstante, a una semana de asumir su cargo, Andrés Manuel López Obrador (AMLO) prendió “focos amarillos” en la iniciativa privada.



Durante la convención se entregó el Premio de Investigación Financiera.

En el panel “Agenda gubernamental y programa empresarial: puntos de coincidencia”, Gustavo de Hoyos, presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), destacó que una de sus inquietudes consiste en las expresiones del entonces presidente electo y de algunos legisladores que provocaron intranquilidad en los mercados, como abandonar la obra del aeropuerto o del “control de precios” en las comisiones bancarias.

“Las decisiones y anuncios del López Obrador y de su equipo le han costado un punto de riesgo al país. Esto significa que cada año el servicio de la deuda va a ser equivalente adicional a prácticamente el costo completo del Tren Maya”, señaló el titular de la Coparmex.

En tanto, como expuso Fernando López Macari, presidente nacional del IMEF, organismos empresariales están a favor de revivir la iniciativa de crear un Consejo Fiscal como contrapeso en el país, independiente y que no genere burocracia adicional; que trabaje con organismos existentes en la iniciativa privada y en el ámbito público.

A la par, Francisco Lelo de Larrea, director general del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), explicó que se ha hablado y se ha presionado para generar un Consejo Fiscal independiente que ponga orden en el sector.

### ¿EN RIESGO EL FUTURO DEL T-MEC?

AMLO prometió no cambiar la reforma energética, pero dijo que modificaría las leyes secundarias, las cuales son importantes para la competitividad del sector, entonces va a “espantar” a muchos que pensaron invertir en el país, advirtió Duncan

### 2% DEL PIB MUNDIAL

es el costo de los sobornos a funcionarios, mientras que en México alcanza del 5 al 10%.

### 57% DE LOS CASOS DE SOBORNO

están relacionados con las compras públicas.

Fuente: OCDE



Duncan Wood, director del Wilson Center's Mexico Institute, habló de un tema central: la incertidumbre sobre el futuro del T-MEC.

Wood, director del Wilson Center's Mexico Institute.

Al respecto, durante la conferencia magistral "La nueva dinámica en las economías mundiales", Wood aseguró que en vez de importar gas natural de Estados Unidos, el más barato de todo el mundo, hay oposición al *fracking* por parte del nuevo gabinete, lo cual podría implicar un estancamiento del sector en los próximos seis años.

El directivo mencionó que Andrés Manuel López Obrador es un nacionalista económico porque su gobierno quiere producirlo todo, pero al mismo tiempo tiene un compromiso con el comercio libre al integrar a Jesús Seade al equipo negociador del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, ahora llamado T-MEC.

"México tiene muchas ventajas al ser una economía bastante abierta. Además, en los últimos cinco años bajó su costo de energía porque en 2013 las empresas nacionales pagaban 50% más por la electricidad que sus competidores en Estados Unidos", acotó Duncan Wood.

Además, manifestó que mientras el país vecino está luchando en contra de China, Europa, Japón y Corea del Sur,

México ya tiene un acuerdo con Estados Unidos, punto a favor desde la visión de los inversionistas; sin embargo, todavía se mantiene la incertidumbre sobre el futuro del T-MEC.

"Ya con los demócratas a cargo de la Cámara de Representantes, ellos van a exigir mucho del presidente Trump para ratificar el acuerdo. Creo que no vamos a ver la ratificación antes de septiembre u octubre de 2019; eso significa que habrá por lo menos nueve meses de incertidumbre", expuso.

En el peor caso, concluyó Duncan Wood, durante el interino, Trump se va a frustrar mucho y temo que anuncie que Estados Unidos se retirará del tratado para forzar a los demócratas a aprobarlo.

Por último, el entonces secretario de Economía, Ildefonso Guajardo Villarreal, ofreció la conferencia "Los retos de México en el nuevo escenario de integración económica", durante la cual expresó que el acceso al mercado automotriz le duele en el alma al presidente Trump.

"Al ver estos esquemas diferenciales, no entiende que las ventajas comparativas de Estados Unidos se han desarrollado en cosas adicionales y con

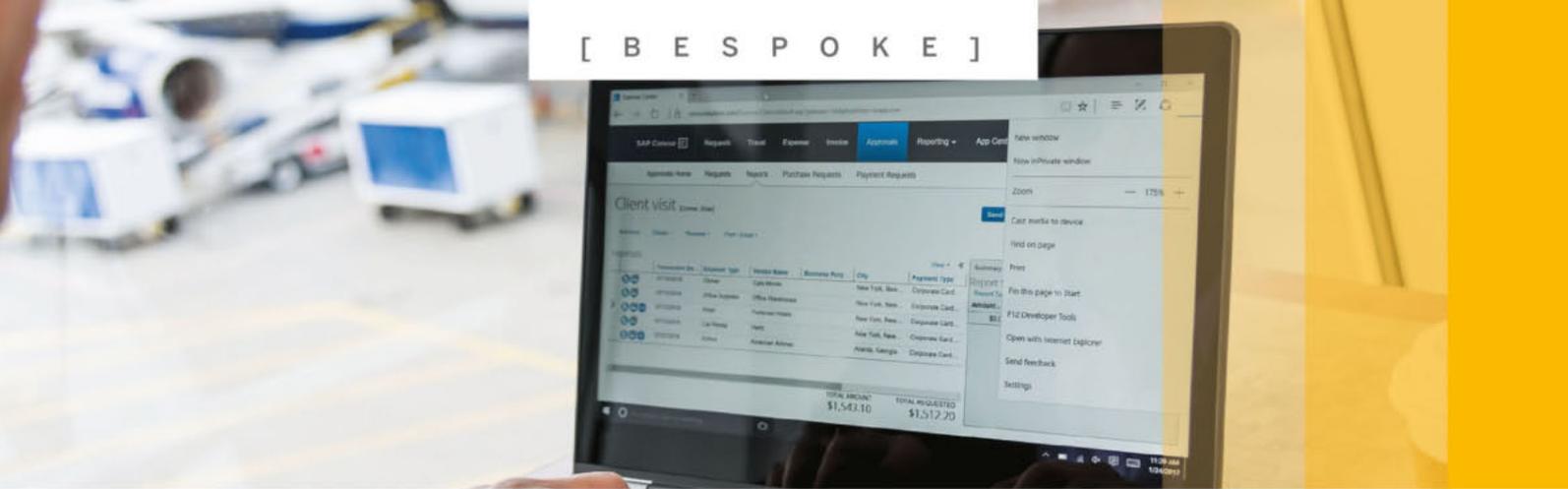
## "Organismos empresariales están a favor de revivir la iniciativa de crear un Consejo Fiscal como contrapeso en el país".

Fernando López Macari,  
presidente nacional del IMEF.

más valor, pero él es un hombre muy, digamos, básico en esos esquemas", declaró.

Previo al cierre del programa técnico del Business Summit del IMEF, reiteró que la verdadera transformación que se necesita es garantizar el Estado de derecho y el fortalecimiento de las instituciones.

"Esa es la tarea que nos falta y que nos puede dar las bases en todos los otros sectores de la competitividad, sin descuidar los avances. Mi sucesora (Graciela Márquez Colín) está muy consciente de ello", determinó Guajardo Villarreal. **EF**

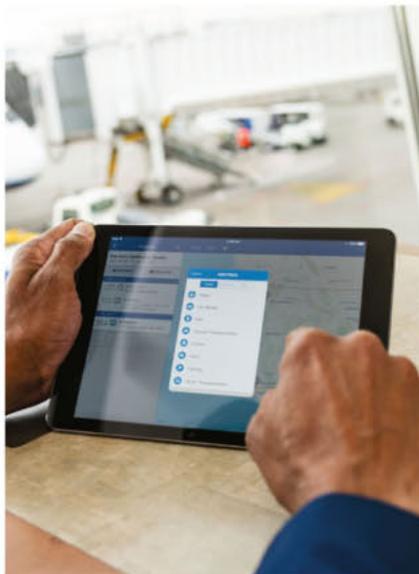


SAP Concur 

## Aplicación y Automatización, Aliados de un CFO Líder.

En la actualidad, el CFO es un estratega, un miembro fundamental e imprescindible del equipo directivo, con altos estándares éticos, capaz de trascender su función para convertirse en un verdadero socio de negocios, es decir, la mano derecha del CEO. No sería posible entender el crecimiento de la empresa sin su aportación creativa y total atención para actuar de manera inmediata ante situaciones de cualquier tipo en mercados volátiles; en esta realidad, la transformación digital es la guía para su toma de decisiones.

Esta transformación digital representa una serie de oportunidades que facilitan la tarea de rastrear y analizar el gasto, incluyendo los rubros de viajes y entretenimiento. Como líder mundial en soluciones empresariales de administración de viajes, viáticos y pago de facturas, en SAP Concur hemos sido parte de este reto de transformación digital para que el control de los gastos considere tecnologías: móviles, en la nube, intuitivas y conectadas.



Según la 3a edición del ranking anual Los Mejores CFO de México® se piensa que las innovaciones tecnológicas están dirigidas a la mercadotecnia, la informática y la manufactura, en un panorama donde la administración financiera parece estar alejada de las tecnologías de la información. Sin embargo, a medida que los procesos administrativos se vuelven digitales, los impactos en ahorro y productividad son claros en el corto plazo para cualquier tamaño de empresa.

®Ranking realizado por la agencia digital Good Rebels y la London School of Economics Enterprise, para Forbes México.

Una encuesta global realizada en 2017 por SAP Concur y Oxford Economics a 1,500 ejecutivos de una amplia gama de industrias, encontró que los CFO's de empresas con un alto desempeño aprovechan al máximo las innovaciones tecnológicas para ejercer un control significativamente mayor sobre los costos e incluyen herramientas que automatizan las tareas rutinarias para mejorar la visibilidad y análisis del gasto, beneficiando también a los viajeros de negocios.

Un proceso ineficiente de viajes y gastos no sólo frustra a sus empleados, sino que tampoco tiene la visibilidad y la profundidad requerida para ver a dónde se está yendo el dinero. Las soluciones de SAP Concur, fáciles de usar y adaptables para cualquier giro, desbloquean poderosas ideas que ayudan a las empresas a reducir la complejidad y ver de cerca los gastos con claridad, para que puedan administrarlo de manera proactiva.

Desde hace más de 20 años, en SAP Concur, hemos acompañado a nuestros clientes con soluciones innovadoras mediante nuestra plataforma auxiliada en tecnología móvil, que los ha hecho olvidarse de recibos faltantes, gastos fuera de política, errores en hojas de cálculo, falta de visibilidad del porqué de los gastos y reportes tardíos.

Contacto para solicitar una cita con un Ejecutivo de Ventas:

[concur.com.mx/contact-me](https://concur.com.mx/contact-me)

Mayor información <https://www.concur.com.mx>

# Ciberseguridad en las tesorerías corporativas

En octubre se llevó a cabo el Sexto Seminario de Tesorería del IMEF, un foro donde se analizaron las mejores prácticas para salvaguardar parte de lo más valioso de la empresa: la información sensible.

POR JOB DÁVILA\*

Todos hemos escuchado hablar de cibercrimen, ciberdelincuencia, ciberchantajes, filtraciones, *hackers* y ciberseguridad.

Este último es un aspecto básico para proteger de un ataque a los sistemas informáticos de una compañía.

Ante ello, la mejor forma de evitar el cibercrimen es: activar, adaptar y anticipar. En temas de investigaciones de fraude corporativo, durante el Sexto Seminario de Tesorería del IMEF se concluyó que este ilícito representa el 5% de las utilidades de una empresa, con un costo promedio de 193,000 dólares.

En total, el 78% de los corporativos en México han reportado algún intento de fraude o fraude consumado (casi ocho de cada 10), siendo el 80% interno.

Lo anterior nos sitúa con los mayores índices de fraudes internos en América Latina. Mientras, sólo 30% de las compañías en el país han adoptado medidas de prevención, a pesar del aumento del 57% de este delito en los últimos dos años.

Otros desafíos para las tesorerías corporativas son los incidentes con la información

bancaria. El 87% de las empresas mexicanas los han padecido y casi la mitad han sido cometidos por exempleados. No obstante las pérdidas, sólo el 3.87% del presupuesto de Tecnologías de la Información (TI) se destina a ciberseguridad en México.

El *phishing* o suplantación de identidad es uno de los métodos más usados por delincuentes cibernéticos para estafar y obtener información confidencial de forma fraudulenta. Igualmente, el *ransomware* o secuestro de información para exigir el pago de un rescate ha convertido a la ciberseguridad en todo un reto para el país.

Por esto, el tesorero en la administración de riesgos se está convirtiendo en un vigilante constante de los recursos, asumiendo un rol más estratégico y analítico que operativo. Su responsabilidad será establecer controles para eficientar los procesos y mitigar los riesgos.

Esto puede lograrse con un Sistema de Gestión de Tesorería (TSM), la solución informática para programar y administrar los flujos financieros, los ingresos y egresos, junto con el sistema bancario. **EF**

\*Presidente del Comité Técnico Nacional de Tesorería del IMEF.

## 3.87%

del presupuesto de Tecnologías de la Información (TI) en el país se destina a ciberseguridad.

## 78%

de los corporativos en México han reportado algún intento de fraude o fraude consumado (casi ocho de cada 10).



La Fundación de Investigación del IMEF creó este premio en 1984.

## Reconocimiento a la investigación financiera

El IMEF y la consultora EY galardonaron los trabajos universitarios enfocados en la gestión financiera de las organizaciones.

### POR REDACCIÓN

Ante la presencia de Alejandro Díaz de León, gobernador del Banco de México, la Fundación de Investigación del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), presidida por Luis Contreras Aguirre, anunció a los ganadores del XXXIV Premio de Investigación Financiera IMEF-EY 2018.

En el evento, efectuado en el Auditorio del Banco de México, estuvieron también: Manuel Osuna y Fernández, presidente ejecutivo del Premio de Investigación Financiera IMEF-EY; Víctor Soulé, presidente y director general de la firma EY México (patrocinadora del certamen) y Gerardo González, director general del IMEF.

En total se registraron 53 trabajos de investigación, que fueron evaluados por el Jurado Calificador, integrado

por 18 máximos exponentes del sector financiero del país.

En la categoría Investigación Financiera Empresarial el primer lugar resultó desierto y el segundo sitio fue para *Huelum trading system: A low frequency algorithm proposal for capital markets*, de Ana Lorena Jiménez (IPN).

Por su parte, el documento *Financing decisions and the moderating effect of the board of directors in family firms*, de Jannine Poletti-Hughes (Universidad de Liverpool) y Beatriz Martínez (Universidad Pública de Navarra), obtuvo mención especial.

En la categoría Macrofinanciera, Sector Gobierno y Mercado de Valores ganó el primer puesto *Monetary and fiscal policy interactions in Mexico, 1981-2016*, que realizaron en conjunto Sebastián Cadavid (Universidad de los

Andes), André Carlos Martínez y Alberto Ortiz (Universidad de Boston).

El segundo lugar se otorgó a *Modelling demand deposits and interest rate risk sharing: Lessons from the Mexican banking regulation*, de Mariela Dal Borgo (Universidad de Warwick).

La mención especial en esta categoría fue para *El impacto de fricciones financieras, choques de comercio y de productividad durante la Gran Recesión en México: un enfoque neoclásico*, de Rogelio de la Peña (ITAM).

Finalmente, en la categoría Tesis, el primer lugar lo obtuvo la investigación *Comparación de pronósticos de la estructura temporal de tasas de interés para distintas especificaciones de un modelo afín para el caso de México*, que fue elaborada por Alejandra Lelo de Larrea (ITAM). **EF**

TECNOLOGÍA

# Innovación 4.0 en los negocios

En la era digital convergen los desarrollos tecnológicos. Esto nos hace preguntarnos cómo cambiará el ámbito empresarial.

POR ADRIANA URIBE



Toluca, EDOMÉX.- Monitorear la ruta de una unidad de carga sin usar el GPS, controlar la climatización de un hotel desde un *smartphone*, colocar la techumbre de un estadio cuando faltan 15 minutos para que llueva o ser alertado de la demanda de electricidad en un edificio inteligente son una realidad gracias a la aplicación de las nuevas tecnologías. Esta realidad obliga a las firmas no sólo a sacar el máximo provecho al *Big Data*, sino transformarlo en lo que ahora se denomina *Big Process*, el

poder de la información que ha transformado todo y que puede ayudar a las empresas a ampliar mercado, dar valor agregado a sus servicios y obtener mayor satisfacción entre sus clientes.

Los anteriores fueron algunos de los planteamientos durante el XV Foro Nacional IMEF 4ª Revolución Industrial: Retos y Perspectivas, realizado en Toluca.

David Stoye, director de operaciones de QS3, afirmó que entre las preguntas que deben hacerse los CEO, directores y directores de operaciones están: ¿por qué

Emplear la tecnología a favor de la productividad.

## 13 PONENTES

abordaron los temas más influyentes en tecnología digital e inteligencia de negocios.

La ciberseguridad fue otro de los asuntos más discutidos durante el XV Foro Nacional IMEF 4ª Revolución Industrial.

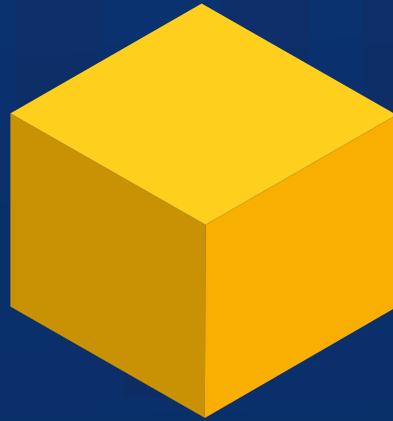
debería importarles el *Big Data*?, ¿cómo usarlo para generar ventajas competitivas?, y ¿cómo llegar virtualmente a sitios donde no pueden hacerlo físicamente?

“Una vez que entendemos para qué queremos usar la tecnología y la información, estaremos hablando de generar tendencia”, aseguró Stoye.

Por su parte, Liliana Marcos Iza, directora general de Disposiciones en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), indicó que la Ley Fintech puso a México en avanzada en materia de regulación del financiamiento para las instituciones de tecnología financiera.

Finalmente, Luis Gerardo Pérez, presidente de la Comisión de Innovación Empresarial de Coparmex, concluyó que hay empresas preocupadas por adoptar nuevas tecnologías, pero otras todavía piensan que los negocios van a seguir siendo como en el últimos 30 años. Pérez sostuvo que “esto es equivocado y riesgoso, pues se han visto empresas que cayeron, como Nokia”.

Por ello, en la adopción de la tecnología y en función de los mercados, deben descubrir cosas que son útiles para las empresas y los clientes. **EF**



# crm group

CONSULTING & INSURANCE



Jaime Balmes # 11 Torre A, Primer Piso  
Colonia Polanco, c.p.11510 Tel:+ 52 55 4161 0073  
Ciudad de Mexico

CONSULTING



INSURANCE



Coverholder at LLOYDS

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



330853 1  
22G1

MAX. GROSS 30.48  
67.200 LBS  
TARE 2.220 KGS  
4.890 LBS  
NET 28.260 KGS  
62.310 LBS  
CU. CAP. 33.2 CU.M.  
1.170 CU.FT.

324132 0  
22G1

MAX. GROSS 30.480 KGS  
67.000 LBS  
TARE 2.220 KGS  
4.890 LBS  
NET 28.260 KGS  
62.310 LBS  
CU. CAP. 33.2 CU.M.  
1.170 CU.FT.

Gaining insight  
into your risk.

FORO: INFRAESTRUCTURA

# Una visión para el impulso económico

Para planear proyectos a largo plazo, y de beneficio multisectorial, el IMEF presentó su Agenda 2019-2024.

POR CARLOS SANTILLÁN\*

Mediante la inversión productiva en infraestructura, el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) integró doce propuestas en su *Agenda 2019-2024 Impulso al crecimiento de México*, con el objetivo de empujar el desarrollo económico y social.

El IMEF expuso como reto que los sectores público y privado trabajen unidos y que el gobierno defina los proyectos de mayor impacto, con el apoyo de especialistas.

Luego de hacer un análisis, el IMEF señaló que la falta de proyectos y la liberación de los derechos de vía siguen siendo los obstáculos a superar. Muchas obras no tienen planeación de largo plazo y los proyectos ejecutivos, que representan 4% de la inversión total, disminuyen su posibilidad de éxito al no presentarse de manera completa para garantizar su correcta ejecución, partidas y conceptos presupuestados.

En este escenario, la propuesta abarca acciones como: vincular la planeación de las obras con la política económica del país y seleccionar los proyectos urgentes en el Programa Nacional de Infraestructura (PNI) 2014-2018, aún vigente, además de constituir un órgano interinstitucional con una visión a 20 años.



Para que prospere, la infraestructura debe desarrollarse en condiciones de estabilidad.

*En los planes del nuevo gobierno debe incluirse la inversión en infraestructura para la movilidad en las ciudades, que sean sustentables y mejoren la calidad de vida.*

También se planteó definir proyectos no incluidos en el PNI; fortalecer la red de transporte (terrestre, marítima y aérea); desarrollar y vincular la infraestructura regional y metropolitana con la nacional; considerar proyectos bajo el esquema de Asociaciones Público-Privadas (APP); agilizar los proyectos de inversión privada, detenidos por razones legales o burocráticas, así como fortalecer la infraestructura social que beneficie a la población.

Al refrendar su disposición de colaborar en el avance del país, el IMEF afirmó que con estas propuestas se combatiría el bajo crecimiento económico, estimado en 2.1% para 2018 y 2% para 2019, según su Encuesta de Perspectivas Económicas de octubre. **EF**

\*Comité Técnico Nacional de Infraestructura del IMEF.

# CONSULTORÍA PARA EL CAMBIO

# 25 ANIVERSARIO



DESARROLLO DE  
ESTRATEGIAS  
CORPORATIVAS  
PARA CREACIÓN  
DE VALOR



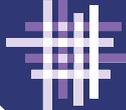
PLANEACIÓN Y ANÁLISIS DE  
INVERSIONES DE PROYECTOS  
DE INFRAESTRUCTURA  
EN ASOCIACIÓN  
PÚBLICO-PRIVADA



VALUACIÓN  
DE ACTIVOS  
DE ACUERDO  
A IFRS

Av. Contreras #246, 2° piso  
Col. San Jerónimo Lídice  
C.P. 10200 México, D.F.

Tel. +52(55)5681-5357  
consultores@afh.com.mx  
www.afh.com.mx

**afh**   
consultores y asociados

# Tecnologías disruptivas

Los avances que están transformando el mundo de los negocios y la economía global.

POR PABLO LUNA HERRERA\*

En 1997, Clayton M. Christensen, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, publicó por primera vez el concepto de “tecnología disruptiva”, en su libro titulado *The Innovator's Dilemma*.

Una forma de entenderlo es confrontándolo con el de “tecnología sustentable”, que representa toda clase de creación que mejora una tecnología existente sin amenazar su mercado o crear un producto o servicio nuevo.

En el caso de la tecnología disruptiva sucede distinto; es un término que ha cobrado popularidad recientemente por la rapidez con la que avanza la tecnología misma. Entre sus características destaca la aparición de un producto o servicio que está dentro del mismo sector de mercado pero que es superior en calidad, eficacia, precio y función, sin llegar a ser definido igual o ser competencia directa.

Generalmente pertenece a empresas o iniciativas de negocios que comienzan de manera pequeña, con pocos recursos, y que en menos de una década llegan a competir con las grandes industrias por su feroz modelo de negocios. En contraste, las empresas que caen bajo las tecnologías disruptivas carecen de innovación y llevan implementando el mismo modelo por años.

El McKinsey Global Institute ha detectado que avances como la automatización, el internet de las cosas, los servicios en la nube y la robótica, entre otros, tienen y tendrán mayor impacto económico pudiendo llegar a devorar cada vez más industrias.

Existen varios ejemplos *prima facie* que demuestran lo anterior. No es casualidad que en lo que va del año, empresas como Toys'R'Us, Kodak, RadioShack, Blockbuster y Sears USA hayan terminado con pérdidas millonarias que las llevaron

a la hecatombe por no poder competir con tecnologías como las de Amazon, Google o modelos de compras en línea.

Los cambios ya han comenzado. Desde el 2015, China ha invertido más de 20 billones de dólares en el desarrollo y construcción de la red 5G, que promete ser la más rápida en movilidad y, en consecuencia, las empresas que no se adapten comenzarán a desvanecerse.

De igual manera, la inteligencia artificial (IA) ha tenido un despegue inconmensurable en el último bienio, y todo sector se verá afectado, desde las compañías que sirven a la logística, comunicaciones, banca, servicios jurídicos o agricultura.

Es evidente que los líderes en el mercado -sin importar el giro- cada vez y con mayor frecuencia hacen cambios en el modelo de ventas, en la organización interna y en la ejecución de procesos. Lo anterior es en búsqueda de continuar siendo rentables, ya que el riesgo de obsolescencia está al alza y, sin percatarse, lo que hace cinco años era insignificante o nulo en el panorama de competencia hoy en día es una amenaza creciente.

En México, la adopción de sistemas de inteligencia artificial, el esquema de *home-office*, el desarrollo de *team-offices* en las compañías, el cambio de imagen corporativa, así como fusiones y adquisiciones, están transformando la manera en la que se hacen los negocios.

El *know-how* no va en contra de las tecnologías disruptivas, sino de la mano con el emprendimiento e innovación, analizando deficiencias internas y cotejándolas con lo que no se ofrece versus el competidor (tecnología disruptiva) para adaptarse. Como muestra, Verizon, IBM o Best Buy han tenido grandes reestructuraciones, incluso cambiando su oferta para el consumidor. **EF**

\*Director de Investigaciones de la Mesa Directiva para la Universidad Tecmilenio Las Torres

# ¿Y usted ya conoce el nuevo rol del CFO ante la transformación digital?



Hoy en día, el **CFO** es uno de los principales agentes de cambio en la transformación digital de las empresas de todo el mundo.

Por lo que debe apoyarse de herramientas tecnológicas que actualmente están transformando la forma de operar el área de finanzas.



Automatización de Procesos de Negocio con ayuda de tecnología **BPM** o **RPA**.



Conciliación contable administrativa - fiscal.



Automatización del flujo de recepción y validación de facturas.



Análíticos avanzados con **BI**.

**BPM:** Business Process Management | **RPA:** Robotic Process Automation | **BI:** Business Intelligence

En **Buzón E** estamos listos para ayudar a los líderes financieros a evolucionar a la nueva era de la transformación digital

**¡Acérquese con los Expertos!**

**OFICINAS CORPORATIVAS**

México, CDMX, Polanco  
Tel. ventas: (55) 5901 4800  
Ext. 41295

ventas@buzone.com  
www.buzone.com



RECONOCIMIENTO ANUAL

## *CFO IMEF 2018: líder del cambio*

Una distinción dentro de la comunidad de ejecutivos de finanzas en México por el desempeño de los CFO.

POR VERÓNICA CERVANTES



"Esta presea es una forma de reconocer el trabajo y enaltecer la posición del CFO", aseguró Fernando López Macari.

El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) realizó el concurso CFO del Año IMEF 2018, un reconocimiento a la excelencia y la destacada labor de los directores financieros en las empresas.

Durante el evento, el presidente nacional del IMEF, Fernando López Macari, afirmó que esta distinción es una forma de reconocer el trabajo y enaltecer la posición del CFO; además, es una manera de motivar a los otros ejecutivos a aspirar a ganar el premio.

López Macari indicó que las virtudes de los finalistas se relacionan con su visión y la capacidad que tienen para implementar las estrategias de negocios, su formación académica, con el liderazgo de su equipo de trabajo, el reconocimiento que le brindan, con las acciones implementadas en las compañías en las que laboran y los logros de su gestión en 2017.

"Nosotros entendemos que la posición del CFO tiene mucha relevancia, que se ve evaluada con base en resultados, no necesariamente de una manera

exclusiva en la teoría, sino que tiene que verse reflejada en la práctica de los resultados”, agregó durante la ceremonia.

En esta segunda edición, el IMEF decidió integrar dos categorías: una de empresas que el año pasado tuvieron una facturación de entre 1,500 y 15,000 millones de pesos, y otra de las que facturaron por encima de 15,000 millones de pesos.

Esta consideración “responde a que hay méritos de los CFO en compañías que no necesariamente son públicas o no tienen el tamaño de 15,000 millones, además de que la mayoría de las empresas mexicanas son pequeñas y medianas. Es una forma de darle un reconocimiento también a las empresas que están en desarrollo”, aseguró el presidente nacional del IMEF.

Previo a la entrega del premio, Gerardo González, director general del IMEF, presentó a los patrocinadores: Aon, Rassini, BDO Castillo Miranda, BIVA, Nespresso, El Financiero, IZA Business Centers y Tohme Consultores, así como a los invitados: María Ariza, directora general de la Bolsa Institucional de Valores (BIVA); Juan Pablo Sánchez Kanter, ganador del premio CFO del Año IMEF 2017; Rogelio Altamira del Valle, directivo de Aon y Francisco Gutiérrez Zamora, presidente del Consejo Técnico del IMEF.

### UN RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA

Como parte de la ceremonia de premiación, se otorgó una medalla a los CFO finalistas pertenecientes a empresas que facturan menos de 15,000 millones de pesos: América Taracido Berea (Smurfit Kappa Group), César Alejandro Parada Martínez (Agri-Estrella), Eduar-



Ricardo Sánchez Baker (Aeroméxico) y Antonio Zamora Galland (Genomma Lab) fueron elegidos como ganadores.

do Rivas Soberón (Productos Médix), Luz Marina Martínez Correa (ABB México) y Antonio Zamora Galland (Genomma Lab), quien fue designado ganador de esta categoría.

Al recibir el distintivo, Zamora Galland manifestó que es un honor ser galardonado entre los CFO que también son muy sobresalientes, agradeció a su familia y comentó: “Quiero reconocer a una persona que hoy no está aquí pero es miembro del IMEF, que es Fernando Fernández, muy importante para el Instituto, y quien me inspiró en muchos momentos en mi carrera”.

En la categoría de empresas con ingresos de más de 15,000

millones de pesos, los CFO finalistas fueron: Enrique Güijosa Hidalgo (Liverpool), Francisco Tobías Marín (Grupo Financiero Citibanamex), Juan Carlos García Salvadores (General Motors de México), Mauricio Vaca Tavera (Cinépolis) y el ganador, Ricardo Sánchez Baker (Aeroméxico).

En su discurso, Sánchez Baker dio las gracias al IMEF y a su familia, y aseguró: “Yo siempre he pensado que la posición de CFO es una posición privilegiada porque dentro de las empresas podemos tener una visión global de todo lo que pasa. Creo que al final sólo el CEO y el CFO pueden tener ese panorama”.



Los CFO están impactando positivamente en sus organizaciones y equipos de trabajo.

Finalmente, el presidente del IMEF declaró que este premio ha evolucionado de manera muy importante, por el soporte de los patrocinadores y por la respuesta de la comunidad financiera y de negocios. “Quiero agradecer su apoyo, porque las compañías han sido abiertas para que sus también ejecutivos participen. Han entendido que nuestro proceso es confidencial, es un jurado independiente, y que de alguna forma garantiza las estrategias de las empresas. En ese sentido, lo que queremos es exhortar a todas las compañías mexicanas para que acerquen a sus ejecutivos en finanzas al IMEF”, concluyó.

**La premiación estuvo dividida en dos categorías:**

- 1) Empresas con facturación de entre 1,500 y 15,000 mdp en 2017.**
- 2) Empresas con facturación mayor a 15,000 mdp en 2017.**

**EL CRECIMIENTO ECONÓMICO, UN RETO PARA MÉXICO**

Ante la comunidad financiera y de negocios, el presidente del IMEF abordó uno de los grandes desafíos para los CFO en la actualidad: los inhibidores del crecimiento en el país. Si bien México prospera y lo hace a tasas inerciales del 2%, ¿por qué no crece más?

Lo anterior, tomando en consideración que las economías emergentes están avanzando a tasas de 4, 5 o 6%. Ante esto, de acuerdo con López Macari, hay cinco inhibidores de crecimiento que deben combatirse. El primero es la falta de una reforma fiscal que estimule las inversiones y promueva la productividad en las empresas, que permita la reinversión de las utilidades, la deducción de las prestaciones de emprendimiento social y disminuya las tasas impositivas del Impuesto sobre la Renta (ISR).

El segundo es la falta de capacitación y tecnificación de la mano de obra, la meta que nos lleve a pasar del "Hecho en México" al creado, diseñado y programado en México. Así se podrá generar mayor valor a las industrias y a los servicios para alcanzar mejores salarios para la fuerza laboral.

El tercer inhibidor tiene que ver con la incorporación de tecnologías de valor en las empresas y gobiernos, con el fin de hacer eficientes los costos, los procesos y volver cada vez más transparentes las gestiones.

El número cuatro se refiere a un frontal combate a la corrupción, pero visto desde el lado de las empresas, analizando las conductas que llevan a cometer, incitar o provocar actos deshonestos.

El quinto punto es la falta de un Estado de derecho que permita que las instituciones y sus inversiones puedan florecer en el país con garantía social, legal y física, que serán llevadas a buen puerto y avaladas por el Estado mexicano. No hay lugar con inseguridad y con falta de derecho donde las inversiones puedan rendir frutos. **EF**



MAAT  
A S E S O R E S



# OPTIMIZAMOS EMPRESAS, POTENCIAMOS NEGOCIOS



## JURÍDICA

defensa y soporte legal



## PATRIMONIAL

estrategias a la medida



## FINANCIERA

optimización económica / reingeniería administrativa  
fusiones y adquisiciones

NUESTROS  
SERVICIOS



## FISCAL

impuestos / planeación financiera / obligaciones  
precios de transferencia



## NEGOCIOS

asesoría integral / planeación estratégica

# El CFO del Año IMEF 2018

Reconocimiento a la evolución y el liderazgo de los *Chief Financial Officers* (CFO) frente a los desafíos que afrontan en el ámbito empresarial.

POR FRANCISCO J. GUTIÉRREZ ZAMORA F.  
Presidente del Consejo Técnico del IMEF

**E**l 4 de octubre de 2018, el IMEF reconoció a los mejores CFO del Año en dos categorías: (1) CFOs en empresas con facturación mayor a 15,000 millones de pesos (mdp) en 2017 y (2) CFOs en empresas con facturación de entre 1,500 y 15,000 mdp en 2017.

La convocatoria se lanzó a ejecutivas y ejecutivos en la máxima posición de dirección financiera en empresas públicas o privadas en México, pero no del Estado.

Pedimos que tuvieran una antigüedad mínima de dos años en su cargo en la misma empresa y nuestra convocatoria hizo eco en la comunidad financiera.

Para la selección de los mejores perfiles, en ambas categorías, conformamos un equipo con profesionales en finanzas y negocios para el proceso que consistió en parametrizar distintas condiciones y aptitudes de la posición del CFO.

Los principales aspectos que consideramos fueron:

1. Características del puesto en la compañía, funciones, responsabilidades, línea de reporte y otra información para entender esa posición, así como áreas y personal a su cargo y actividades dentro de la empresa (comités, consejos, etcétera).

2. La trayectoria del candidato, experiencia profesional, nivel académico, reconocimientos, otros cursos para su formación y actividades profesionales fuera de la empresa (participación en consejos, organizaciones, actividad docente, entre otros).

3. El desarrollo de equipo para identificar el liderazgo del candidato.

4. La innovación desde la posición del CFO en tiempos como los actuales.

5. El aspecto medular para la selección fueron los logros del CFO atribuibles a resultados en 2017.

Todo ello nos permitió identificar los cinco mejores perfiles de cada categoría.

El jurado independiente estuvo integrado por distinguidos especialistas en materia financiera y de negocios, quienes deliberaron y concluyeron, por unanimidad, sobre el mejor perfil de los cinco finalistas que evaluaron de cada categoría.

El resultado fue el reconocimiento al CFO del Año IMEF 2018, otorgado a Ricardo Sánchez Baker (Aeroméxico) en la categoría de empresas con ingresos superiores a 15,000 mdp, y a Antonio Zamora Galland (Genomma Lab) en la categoría de empresas con ingresos entre 1,500 y 15,000 mdp.

Nuestras más amplias felicitaciones a ambos por ser acreedores a este premio.

# CFO

## DEL AÑO IMEF

### CATEGORÍA:

Empresas con facturación  
**MAYOR A 15,000**  
**MILLONES DE PESOS EN 2017**

### GANADOR

Ricardo Sánchez Baker  
CFO DE AEROMÉXICO

### FINALISTAS

Juan Carlos García Salvadores  
CFO DE GENERAL MOTORS DE MÉXICO

Enrique Güijosa Hidalgo  
CFO DE LIVERPOOL

Francisco Tobías Marín  
CFO DE GRUPO FINANCIERO CITIBANAMEX

Mauricio Vaca Tavera  
CFO DE CINÉPOLIS

### CATEGORÍA:

Empresas con facturación  
**ENTRE 1,500 Y 15,000**  
**MILLONES DE PESOS EN 2017**

### GANADOR

Antonio Zamora Galland  
CFO DE GENOMMA LAB

### FINALISTAS

Luz Marina Martínez Correa  
CFO DE ABB MÉXICO

César Alejandro Parada Martínez  
CFO DE AGRI-ESTRELLA

Eduardo Rivas Soberón  
CFO DE PRODUCTOS MEDIX

América Taracido Berea  
CFO DE SMURFIT KAPPA GROUP

# México

está avanzando,  
haz lo que  
te guste.

¡Emprende!

Soy mexican@

**SOMOS**  
MEXICANOS



**Consejo de la Comunicación**  
**Voz de las Empresas**

# CFO

## DEL AÑO IMEF

---

**GANADOR EN LA CATEGORÍA:**

Empresas con facturación

**MAYOR A 15,000**

**MILLONES DE PESOS EN 2017**



**RICARDO SÁNCHEZ BAKER**  
**CFO DE AEROMÉXICO**

Foto: Jesús Almazán

# Ricardo Sánchez Baker

CFO de Aeroméxico



45 años

Licenciado en Economía por la Universidad Iberoamericana y Doctor en Economía por la Universidad de California

**H**ay muchos desafíos para el líder financiero (CFO) en las empresas de hoy. “En mi caso, requiero asegurar el desempeño de la empresa, además de administrar los riesgos, asegurar que el ritmo de crecimiento sea acorde con la demanda del mercado”, apunta Ricardo Sánchez Baker.

El ganador del Premio CFO del Año IMEF 2018 (en la categoría de empresas que facturaron más de 15,000 millones de pesos en 2017) afirma que el papel del CFO ha cambiado, pues antes sólo producía reportes de información financiera, pero ahora con estos datos puede hacer propuestas más estratégicas para la compañía.

Sánchez Baker ha laborado en Aeroméxico, desde hace 12 años, periodo en el que ha sido testigo de la evolución de la compañía. “Me ha tocado participar con un equipo fenomenal. Eso es lo que reflejan todos los cambios que ha tenido la aerolínea: el resultado del trabajo de todo el equipo, algo que valoro y agradezco”.

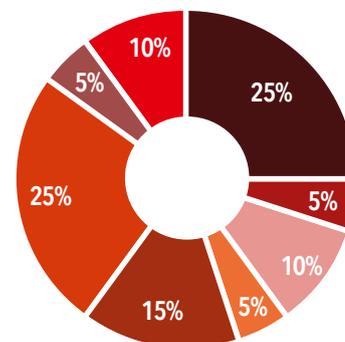
En este contexto, asegura que 2019 será un año de consolidación, derivado del desarrollo sostenido del grupo. “Somos una aerolínea enfocada en el cliente. Tenemos un servicio diferenciado y lo mantendremos en nuestros valores”, expresa.

► EL MEJOR CONSEJO LABORAL QUE HA RECIBIDO  
“Rodéate de gente que es mejor que tú para hacer cada una de las cosas. De esa manera realmente vas a crear un equipo que empuje hacia adelante”.

► ESTAR CONSIDERADO ENTRE LOS 10 MEJORES CFO DE MÉXICO LE HACE SENTIR:  
Honrado, porque es el reconocimiento de una institución muy prestigiada, pero no es un tema de mérito personal, sino de equipo.

**Supongamos que tiene a su cargo una bolsa para invertir en rubros estratégicos para su empresa. ¿Qué porcentaje de ese dinero destinaría a los siguientes rubros?**

- Ciberseguridad
- Seguros contra catástrofes naturales
- Seguro Hombre-Negocio (coberturas para C-Suite)
- Equipamiento de seguridad (guardias, escoltas, alarmas, CCTV, etc.)
- Subir a la nube toda el área administrativa
- Renovación de activos estratégicos
- Inversión en nuevos segmentos de negocio (venture capital)
- Invertir en capacitación para los recursos humanos



# JUAN CARLOS GARCÍA SALVADORES

## CFO General Motors de México

41 años

Licenciado y Maestro en Administración Internacional por la Universidad Anáhuac Sur

► EL MEJOR CONSEJO LABORAL QUE HA RECIBIDO “Humildad en el éxito y coraje en el fracaso. En toda carrera habrá aciertos y desaciertos; es muy importante saber manejarlos”.

► ESTAR CONSIDERADO ENTRE LOS 10 MEJORES CFO DE MÉXICO LE HACE SENTIR: Es una gran satisfacción para mí.

**E**l perfil del CFO ha pasado de ser un contralor de gastos y presupuestos a tener un papel preponderante en las estrategias de la empresa. En este sentido, en GM el próximo año seguirán mejorando su posición financiera y el flujo de efectivo, así lo señaló Juan Carlos García Salvadores.

En el contexto nacional e internacional, 2019 será interesante por la nueva administración y el T-MEC, aunque aseveró que esperarán a ver los textos finales para hacer los ajustes necesarios en la operación.

Por esto, entre los desafíos para el CFO actual están las tasas de interés más altas, los ciclos económicos y la incertidumbre en los mercados. “Esto nos obliga a reaccionar más rápido y a ajustar nuestros planes frecuentemente con mayor agilidad y flexibilidad”, afirma.

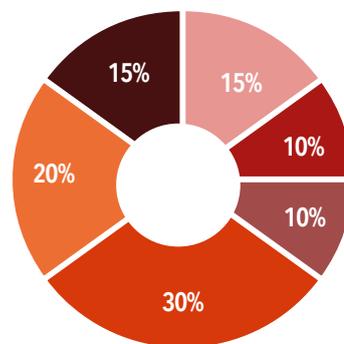
Otro desafío es la velocidad a la que está avanzando la tecnología y en este rubro han integrado la automatización robótica de procesos (RPA) para analizar grandes volúmenes de datos.

“Vienen muchas cosas nuevas a las que hay que invertirle para asegurar que nos mantenemos vigentes y que tenemos la mejor información”, determinó el CFO de General Motors de México.



Supongamos que tiene a su cargo una bolsa para invertir en rubros estratégicos para su empresa. ¿Qué porcentaje de ese dinero destinaría a los siguientes rubros?

- Ciberseguridad
- Seguros contra catástrofes naturales
- Seguro Hombre-Negocio (coberturas para C-Suite)
- Equipamiento de seguridad (guardias, escoltas, alarmas, CCTV, etc.)
- Subir a la nube toda el área administrativa
- Renovación de activos estratégicos
- Inversión en nuevos segmentos de negocio (venture capital)
- Invertir en capacitación para los recursos humanos



# ENRIQUE GÜIJOSA HIDALGO

## CFO Liverpool

55 años

Licenciatura en Matemáticas Aplicadas por el ITAM

▶ EL MEJOR CONSEJO LABORAL QUE HA RECIBIDO “El CFO nunca puede ser la persona más popular de la compañía, tiene que decirle que no a muchas personas”.

▶ ESTAR CONSIDERADO ENTRE LOS 10 MEJORES CFO DE MÉXICO LE HACE SENTIR: Es un gran honor. Gracias.

**E**nrique Güijosa Hidalgo se enfoca en mantener sus operaciones a la vanguardia y es responsable del mapeo de riesgos de la compañía con 750 empleados a su cargo.

Para él, los días transcurren entre reuniones de planeación y de seguimiento de presupuestos. Además, en su agenda están los proyectos de automatización y robotización de las operaciones financieras.

Para 2019, la firma tiene una inversión programada de entre 12,000 y 13,000 millones de pesos, un monto récord. El objetivo es repartirlo entre cinco tiendas nuevas de Liverpool, un plan acelerado de expansión de Suburbia y remodelaciones de sus almacenes y centros comerciales.

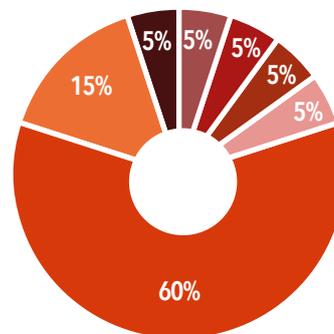
Para el ejecutivo, mientras que un CFO anteriormente se encargaba de entregar estados financieros a tiempo, hoy juega un papel fundamental en la planeación estratégica, la transformación digital, el mapeo de riesgos y la seguridad cibernética. Además, es una de las pocas áreas que tiene relación con todos los rubros de la compañía.

“No sé si es el brazo derecho o izquierdo del director general -bromea-, pero esa perspectiva global representa una posición especial para poder influir”, concluye.



Supongamos que tiene a su cargo una bolsa para invertir en rubros estratégicos para su empresa. ¿Qué porcentaje de ese dinero destinaría a los siguientes rubros?

- Ciberseguridad
- Seguros contra catástrofes naturales
- Seguro Hombre-Negocio (coberturas para C-Suite)
- Equipamiento de seguridad (guardias, escoltas, alarmas, CCTV, etc.)
- Subir a la nube toda el área administrativa
- Renovación de activos estratégicos
- Inversión en nuevos segmentos de negocio (venture capital)
- Invertir en capacitación para los recursos humanos



**FINALISTA** (+15,000 mdp en 2017)

Foto: Jesús Almazán



# Financiamiento sustentable, clave para la expansión de las empresas

Cada año vemos cómo crece el interés de las empresas por adoptar prácticas sustentables, no sólo por la amplia presión de los líderes corporativos o de los consumidores, sino también por solicitud de los gobiernos y la creciente regulación. Sin embargo, ser un negocio 'verde' no debe significar ningún problema, sino una herramienta para hacer más eficiente sus gastos y crear más valor comercial en el largo plazo.

## Beneficios de un negocio sustentable

- Consumo de sus productos o servicios
- Reputación en el mercado
- Costos de producción
- Procesos de innovación interna

Está confirmado que los consumidores globales sienten más apego y **disposición por consumir los productos y servicios de las empresas sustentables**<sup>1</sup>. Además, la reputación que construyen con este enfoque suma a su valor intangible y fortalece su posición dentro de una cadena de producción.



**81%** de los consumidores pide a las empresas mejorar sus prácticas de sustentabilidad

**73%** dice que cambiará sus hábitos para consumir de forma más sustentable

**49%** pagará más por productos de alta calidad y mejores condiciones de salubridad y seguridad

**95%** de los consumidores de México considera "extremadamente importante" que las empresas implementen programas de protección al medio ambiente

<sup>1</sup> Datos obtenidos de la Encuesta Global de Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad 2018 realizada por la agencia Nielsen a 30,000 consumidores de 60 países.

## HSBC, con una solución holística para crear negocios sustentables

HSBC está comprometido a liderar el camino hacia un futuro sustentable. Reconoce el papel crítico que las finanzas deben desempeñar en la generación de crecimiento sustentable, y como una de las mayores entidades bancarias del mundo, es un socio líder en servicios financieros, gestionar y dar forma a la transición hacia un futuro bajo en emisiones de carbono.

**100 MMDD**  
será la inversión para impulsar sus prácticas de finanzas y soluciones de inversión sustentable

**100%**  
del consumo eléctrico de HSBC será de energías renovables para 2030

- Liberación de financiamientos 'verdes'
- Créditos a la infraestructura sustentable
- Impacto negativo en cadenas de valor
- Créditos a empresas de servicios 100% sustentables

// En HSBC queremos tener socios que compartan nuestra visión de construir una economía amigable con el medio ambiente. Por ello, les ayudamos a encontrar eficiencias en sus cadenas de suministro o en adaptar un modelo que les permita disfrutar los beneficios de ser un negocio sustentable".

Noel Quinn,  
Director Ejecutivo Global de Banca Comercial de HSBC

Si su empresa desea crear una oferta sustentable, acérquese a nosotros, contamos con la experiencia necesaria para lograrlo.

Fuentes:  
Helping you build a more sustainable business  
<http://sites.nielsen.com/newscenter/investing-sustainability-research/>  
  
Este contenido es de carácter informativo.  
  
HSBC y sus logotipos son marcas registradas en México.



Juntos prosperamos

# FRANCISCO TOBIÁS MARÍN

**CFO Grupo Financiero Citibanamex**

**45 años**

Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico de Buenos Aires con un MBA por la Tuck School of Business

► **ESTAR CONSIDERADO ENTRE LOS 10 MEJORES CFO DE MÉXICO LE HACE SENTIR: Es un orgullo pertenecer a un grupo financiero tan importante en México.**

**L**a recesión económica mundial, ocurrida entre 2008 y 2009, fue un hecho decisivo en la experiencia profesional de Francisco Tobías y en su desarrollo como estratega financiero. Fue responsable de administrar las reestructuraciones para Citigroup en Europa y Medio Oriente, durante la crisis del euro.

Encontrar las soluciones adecuadas y a largo plazo, en un contexto macroeconómico tan complejo, lo perfiló para asumir un puesto clave en el grupo bancario. Actualmente se desempeña como CFO de México y Latinoamérica.

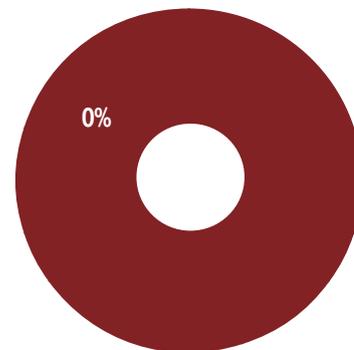
Y es esta experiencia en el ámbito internacional la que le brinda una perspectiva global para encarar los desafíos. “Me permite poner la situación en contexto y comparar porque la historia siempre se repite. Por ello hay que encontrar una solución con validez universal”, asegura.

Para él, el rol del CFO en el presente va más allá de la contabilidad en la empresa, al convertirse en el responsable de la estrategia de negocio. “Un CFO es el asesor del CEO, además de que le da un enfoque independiente al equipo de *management*. Esta visión equilibrada y objetiva permite optimizar el portafolio de negocios”, opina.



**Supongamos que tiene a su cargo una bolsa para invertir en rubros estratégicos para su empresa. ¿Qué porcentaje de ese dinero destinaría a los siguientes rubros?**

Al entrevistado no le fue posible responder el sondeo de inversión en rubros estratégicos para su empresa, dado que Citibanamex está regulado como institución bancaria y no puede estar sujeto a temas de especulación.



**FINALISTA** (+15,000 mdp en 2017)

Foto: Jesús Almazán



CASTILLO MIRANDA

75<sup>th</sup>

1943 | 2018

ANNIVERSARY

La gente que conoce  
conoce BDO.



Auditoría | Impuestos | Consultoría

[www.bdomexico.com](http://www.bdomexico.com)    [mkt@bdomexico.com](mailto:mkt@bdomexico.com)

 [@bdomexico](https://twitter.com/bdomexico)     [BDO México](https://www.linkedin.com/company/bdo-mexico)     [BDO Careers](https://www.facebook.com/BDOCareers)

# MAURICIO VACA TAVERA

## CFO Cinépolis

48 años

Ingeniero Industrial por la Universidad Iberoamericana con un MBA por la MIT Sloan School of Management

▶ EL MEJOR CONSEJO LABORAL QUE HA RECIBIDO  
“Levantar la mano cuando algo no está saliendo bien, es decir, las noticias malas se dicen rápido, y eso va de la mano con el tener la actitud adecuada para buscar cómo hacer bien las cosas”.

▶ ESTAR CONSIDERADO ENTRE LOS 10 MEJORES CFO DE MÉXICO LE HACE SENTIR: **Orgullo y reconocimiento al equipo y a la empresa.**

**E**n 2019, en Cinépolis deberán estar atentos a la economía mundial. En cuanto a México, donde tienen más del 65% del mercado, “vamos a estar muy atentos también a nuestro nuevo gobierno y cuáles van a ser los planteamientos en economía, cultura y cine”.

Y es que encabezar un equipo de 350 personas en el mundo, y coordinar a directivos de finanzas en 19 países, no es tarea fácil, por lo que Mauricio Vaca Tavera explica que el próximo año invertirán en tecnología para que la información financiera sea más oportuna, eficaz y veraz.

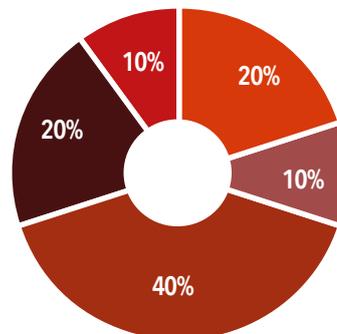
“Estar en 19 países, con 19 contabilidades, y poder reportar en los primeros 10 días de cada mes requiere no solamente de una gran dedicación y de una gran voluntad del equipo, sino también de una aplicación de tecnología. Sin ello, no hay manera de generar información que producen más de 320 millones de boletos”, señala.

Por ello, como CFO ha pasado de ser el analista de los estados financieros a ser un miembro importante en la estrategia de negocio. Entre los desafíos para el siguiente año se enfocará en la generación de efectivo y el cumplimiento a las leyes fiscales.



Supongamos que tiene a su cargo una bolsa para invertir en rubros estratégicos para su empresa. ¿Qué porcentaje de ese dinero destinaría a los siguientes rubros?

- Ciberseguridad
- Seguros contra catástrofes naturales
- Seguro Hombre-Negocio (coberturas para C-Suite)
- Equipamiento de seguridad (guardias, escoltas, alarmas, CCTV, etc)
- Subir a la nube toda el área administrativa
- Renovación de activos estratégicos
- Inversión en nuevos segmentos de negocio (venture capital)
- Invertir en capacitación para los recursos humanos



**FINALISTA** (+15,000 mdp en 2017)

Foto: Jesús Almazán

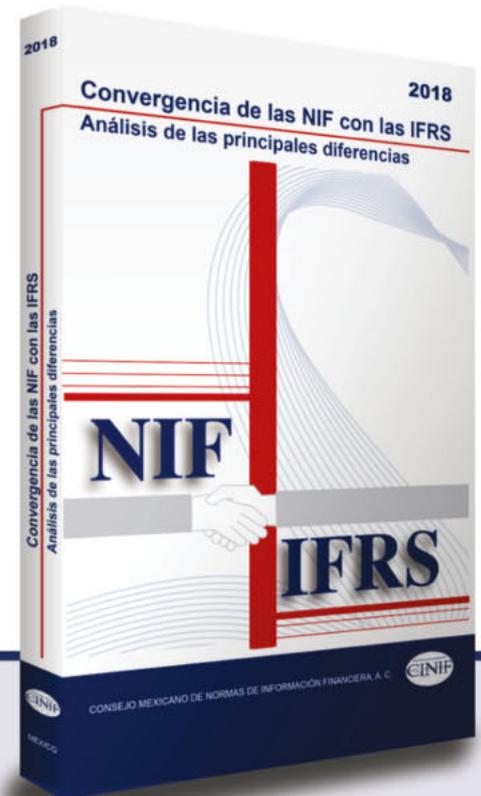


## ANUNCIA

La publicación del libro edición 2018  
**Convergencia de las NIF con las IFRS.**  
Análisis de las principales diferencias.

### Incluye:

- Las diferencias que se determinaron mediante un comparativo de las NIF emitidas por el CINIF en su versión 2018, y las IFRS emitidas por el IASB contenidas en su libro rojo versión 2018.
- Un resumen de las IFRS que se consideran de aplicación supletoria, elaborado en conjunto con la Comisión de Normas de Información Financiera (CONIF) del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) y el CINIF.
- Una tabla de equivalencias para las traducciones oficiales del inglés al español aprobadas por el IASB.



De venta en las librerías del IMCP

<http://tienda.imcp.org.mx/libreria@imcp.org.mx>  
1105-1920 ó 5267-6400

## INSCRÍBETE YA al Portal CINIF

Aprovecha las ventajas de ser **SOCIO EXCLUSIVO:**

- Acceso antes de su publicación en el libro de NIF a:
  - Mejoras a las NIF.
  - Interpretaciones a las NIF (INIF).
  - Orientaciones a las NIF (ONIF).
  - Aclaraciones a las NIF.
- Reportes Técnicos del Centro de Investigación y Desarrollo del CINIF.
- Noticias Internacionales sobre normatividad contable.
- Y más...

Para mayor información  
sobre la suscripción  
y como ser  
**SOCIO EXCLUSIVO:**  
[www.cinif.org.mx/  
2017\\_excl\\_suscripcion.php](http://www.cinif.org.mx/2017_excl_suscripcion.php)



# CFO

## DEL AÑO IMEF

---

### **GANADOR DE LA CATEGORÍA:**

Empresas con facturación

**DE 1,500 A 15,000 MILLONES**

**DE PESOS EN 2017**

# Antonio Zamora Galland

CFO de Genomma Lab

Ingeniero Industrial por la Universidad Panamericana, con un MBA por la Universidad de Stanford

► ESTAR CONSIDERADO ENTRE LOS 10 MEJORES CFO DE MÉXICO LE HACE SENTIR: Es un honor recibir este reconocimiento.

Desde 2015, Antonio Zamora Galland se desempeña como CFO Global de Genomma Lab, donde está a cargo de 19 países como Estados Unidos, México y otras naciones de América Latina. Se ha destacado por conseguir la confianza de los inversionistas para regresar al mercado de capitales de deuda y por obtener financiamientos de largo plazo con el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Entre sus logros figuran la mejora significativa de la rentabilidad de la empresa, la reducción de la deuda neta y el establecimiento de controles operativos al implementar la última versión de SAP (S4/HANA), un gran camino recorrido para obtener el Premio CFO del Año IMEF 2018 (en la categoría de empresas que facturaron de 1,500 a 15,000 millones de pesos en 2017).

Zamora Galland, quien también ha sido CFO Global en Grupo Lala y director general corporativo en Cydsa, durante su discurso de agradecimiento al recibir la presea, manifestó su agrado al ser reconocido y afirmó que debe ser difícil el proceso de selección, pues sus colegas finalistas igualmente tienen gran capacidad, sobre todo frente a los desafíos actuales.

Finalmente reiteró que el IMEF hace una gran labor como institución en el sector financiero.



# LUZ MARINA MARTÍNEZ CORREA

## CFO ABB México

55 años

Grado en Comercio Exterior y Economía por el Instituto Profesional INPAHU.

▶ EL MEJOR CONSEJO LABORAL QUE HA RECIBIDO "Escuchar al equipo de trabajo y ser humilde".

▶ ESTAR CONSIDERADA ENTRE LOS 10 MEJORES CFO DE MÉXICO LE HACE SENTIR: Muy orgullosa del deber cumplido y del equipo de trabajo que me ha acompañado en este periodo.

Como CFO de ABB México, Luz Marina Martínez Correa considera que el verdadero desafío es mantenerse vigente para poder competir. Aunque los robots no son nuevos para la empresa líder en soluciones eléctricas y de automatización, no había enfrentado una competencia global tan feroz.

Con eso en mente, ABB cerró en julio la compra del negocio de soluciones de electrificación de General Electric por un valor de 2,600 millones de dólares.

Y más que hacer grandes inversiones en 2019, ABB México planea consolidar esta compra, seguir enfocando su portafolio en lo que denomina *business intelligence*, además de traer a México los nuevos desarrollos en tecnología 4.0 que tiene en su casa matriz en Europa.

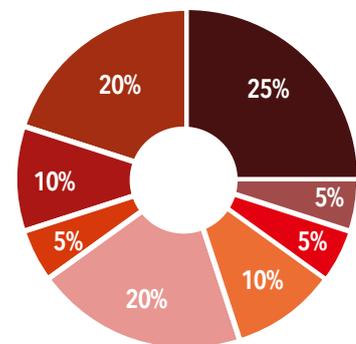
Para Luz Marina, lo más difícil de ser CFO es aprender a liderar, además de que encontrar un equipo talentoso y de confianza, con las personas adecuadas para integrar un departamento financiero exitoso, se ha vuelto especialmente retador con los grandes cambios generacionales.

A este reto se le suma ser mujer en dos áreas tradicionalmente dominadas por hombres: las finanzas y la ingeniería.



Supongamos que tiene a su cargo una bolsa para invertir en rubros estratégicos para su empresa. ¿Qué porcentaje de ese dinero destinaría a los siguientes rubros?

- Ciberseguridad
- Seguros contra catástrofes naturales
- Seguro Hombre-Negocio (coberturas para C-Suite)
- Equipamiento de seguridad (guardias, escoltas, alarmas, CCTV, etc.)
- Subir a la nube toda el área administrativa
- Renovación de activos estratégicos
- Inversión en nuevos segmentos de negocio (venture capital)
- Invertir en capacitación para los recursos humanos



FINALISTA (-15,000 mdp en 2017)

Foto: Jesús Almazán



# Congreso Internacional de Recursos Humanos 2018

HR Transforming the Digital World

## El evento empresarial del 2018

Ven a formar parte de la experiencia de aprendizaje empresarial y tendencias de negocios más relevante en México: Somos más de 5 mil participantes reflexionando acerca de lo que está cambiando al mundo del talento.

**5y6**  
**Septiembre**  
Centro Citibanamex

- ◆ 10 Conferencias Magistrales
- ◆ 2 paneles de discusión
- ◆ Más de 120 marcas en el Área de Negocios

**Tito Calvo**  
Knowlde Media Group

**Susan Podlogar**  
MetLife

**Roy Campos**  
Consulta Mitofsky

**Jonas Prising**  
ManpowerGroup

**Javier Fernández**  
Grupo MindValue

**Eduardo Sojo**  
CIDE

**Marco Murillo**  
Petróleos Mexicanos

**Imo Udom**  
WePow

**Iván Pelayo**  
Siemens

**Erica Volini**  
Deloitte

**Panel Directores Generales**

**Panel de RH en la era digital**

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

PATROCINADORES



ALIANZAS



# CÉSAR PARADA MARTÍNEZ

## CFO Agri-Estrella

46 años

Contador Público y Maestro en Administración egresado de la Universidad Autónoma de Chihuahua

### ▶ EL MEJOR CONSEJO LABORAL QUE HA RECIBIDO

"Trabajar sobre objetivos comunes a la organización, a través de una comunicación muy estrecha con otras áreas, con actitud proactiva, plena responsabilidad y honestidad".

▶ ESTAR CONSIDERADO ENTRE LOS 10 MEJORES CFO DE MÉXICO LE HACE SENTIR: Generar legado y trascendencia a nuevas generaciones.

**H**asta hace unos años, el CFO procuraba lograr procesos financieros y controles internos confiables; asegurar la rentabilidad a través del control de gastos; cumplir con presupuestos; atraer y retener gente, pero esta figura ha evolucionado, así lo declara César Parada Martínez.

Ahora, manifiesta, el director de finanzas debe usar la tecnología como ventaja competitiva, tener soluciones móviles y potenciar el clima organizacional. Se busca que sea él quien prevea el futuro de los clientes, que esté abierto al ecosistema, buscando herramientas que le permitan tomar mejores decisiones desde el punto de vista económico, político, de competencia, del mercado y regulatorio.

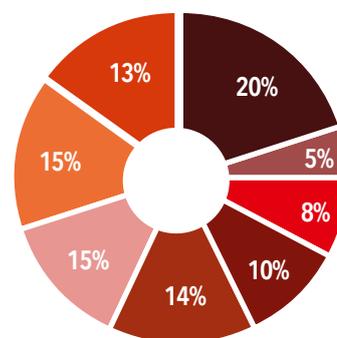
Como CFO de Agri-Estrella observa la inestabilidad económica, el riesgo de divisas, las políticas gubernamentales, la baja demanda de productos y servicios, los requisitos regulatorios, la legislación de impuestos corporativos locales e internacionales, como los principales desafíos en el ecosistema de negocios.

De igual manera, la inflación y tasas de interés deben contemplarse para tomar decisiones de inversión más rentables.



**Supongamos que tiene a su cargo una bolsa para invertir en rubros estratégicos para su empresa. ¿Qué porcentaje de ese dinero destinaría a los siguientes rubros?**

- Ciberseguridad
- Seguros contra catástrofes naturales
- Seguro Hombre-Negocio (coberturas para C-Suite)
- Equipamiento de seguridad (guardias, escoltas, alarmas, CCTV, etc.)
- Subir a la nube toda el área administrativa
- Renovación de activos estratégicos
- Inversión en nuevos segmentos de negocio (venture capital)
- Invertir en capacitación para los recursos humanos



**FINALISTA** (-15,000 mdp en 2017)

Foto: Simon Barber

**ZONA  
MACO.  
MÉXICO  
ARTE  
CONTEMPO  
RÁNEO.**

**FEBRERO.  
6 – 10 / 2019**



**CENTRO CITIBANAMEX  
CIUDAD DE MÉXICO**

**LA FERIA DE ARTE MÁS IMPORTANTE  
DE LATINOAMÉRICA PRESENTA LAS  
PROPUESTAS DE MÁS DE 180 GALERÍAS**

**SECCIÓN GENERAL  
ARTE MODERNO**

**ZONAMACO LIBROS**

**ZONAMACO SUR** curado por Kiki Mazzucchelli

**NUEVAS PROPUESTAS** curado por José Esparza Chong Cuy

**DISEÑO** curado por Cecilia León de la Barra

**citibanamex**

**INTER**  
PROTECCIÓN

\* FUNDACIÓN JUMEX  
ARTE CONTEMPORÁNEO

**LIFE  
WTR**

TEQUILA  
**1800**  
CRISTALINO

**ELLE ELLE**  
DECORATION

FUNDACIÓN  
**Cinépolis**

**ARTZ**  
PEREGRAL

**JS<sup>a</sup>**

**LMI**

**R&C**

**BLU  
DOT**

**ZONAMACO FOTO  
ZONAMACO SALÓN  
SEPTIEMBRE 18 – 22 / 2019**

# EDUARDO RIVAS SOBERÓN

## CFO PRODUCTOS MEDIX

50 años

Ingeniero Industrial por la Universidad Iberoamericana, con un MBA por el IPADE

▶ EL MEJOR CONSEJO LABORAL QUE HA RECIBIDO “Trabaja duro, siempre con integridad y con la verdad por encima de todo. Si lo haces así, el éxito llegará más pronto que tarde”.

▶ ESTAR CONSIDERADO ENTRE LOS 10 MEJORES CFO DE MÉXICO LE HACE SENTIR: **Orgulloso y agradecido con mi equipo.**

La organización ha sido clave en la labor que lleva a cabo Eduardo Rivas, que -en su opinión- es muy distinta de la que realizaban los directores financieros anteriormente.

“El CFO pasó de ser un guardián de los números a un socio de negocio. Hoy le ayuda a la empresa a aprovechar las oportunidades y a crear valor para los accionistas”, revela en entrevista.

La misión cobra mayor importancia en los momentos de transición que vive México, para los que la empresa espera reaccionar de la mano de la tecnología más avanzada. Por ello, desde hace tres años, Medix invierte en la implementación del sistema SAP, y empieza a ver los frutos.

En octubre, la fabricante de medicamentos para el tratamiento del sobrepeso cerró sus libros de contabilidad desde el primer día del mes a las 8 de la mañana, cuando hace dos años ese proceso les tomaba de 20 a 25 días.

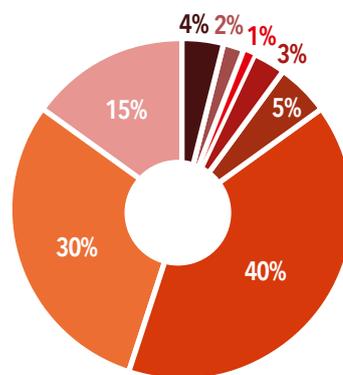
La firma planea seguir invirtiendo en procesos de automatización e inteligencia de negocios. Y en esta labor, los retos que asume el CFO están enfocados en el capital de trabajo, el acceso a recursos más económicos y reducir el ciclo del efectivo.



### Supongamos que tiene a su cargo una bolsa para invertir en rubros estratégicos para su empresa.

¿Qué porcentaje de ese dinero destinaría a los siguientes rubros?

- Ciberseguridad
- Seguros contra catástrofes naturales
- Seguro Hombre-Negocio (coberturas para C-Suite)
- Equipamiento de seguridad (guardias, escoltas, alarmas, CCTV, etc.)
- Subir a la nube toda el área administrativa
- Renovación de activos estratégicos
- Inversión en nuevos segmentos de negocio (venture capital)
- Invertir en capacitación para los recursos humanos



**FINALISTA** (-15,000 mdp en 2017)

Foto: Jesús Almazán

# FINANZAS + ECONOMÍA NEGOCIOS LIDERAZGO

## REVISTA IMEF

LIDERAZGO EN FINANZAS Y NEGOCIOS

**SUSCRÍBETE POR \$259\***

MENCIONA LA CLAVE NAV2018

### CONTACTÁNOS

(55) 91774342

[servicioclientes@expansion.com.mx](mailto:servicioclientes@expansion.com.mx)

#### La suscripción incluye:

- 6 ediciones físicas.
- Acceso a la versión digital disponible en App Store, Google Play y Magzter.
- Envío dentro de la República Mexicana.

[www.revista.imef.org.mx](http://www.revista.imef.org.mx)

@RevistaIMEF

Promoción válida del 15 de diciembre de 2018 al 14 de enero de 2019. La oferta solo aplica para suscriptores nuevos Dentro de la República Mexicana. \*Precio con renovación automática. Terminos y condiciones: <http://promociones.grupoexpansion.mx/legalesM16/>



# AMÉRICA

## TARACIDO BEREA

### CFO Smurfit Kappa Group

58 años

Contador Público por la Universidad Iberoamericana, Maestra en Administración por el ITAM con estudios de Finanzas Corporativas en la Escuela de Negocios de Kellogg en Northwestern University

- ▶ EL MEJOR CONSEJO LABORAL QUE HA RECIBIDO  
“En el desarrollo de una carrera profesional, los resultados garantizan el éxito, mientras la reputación se construye cada día con ética y profesionalismo”.
- ▶ ESTAR CONSIDERADA ENTRE LOS 10 MEJORES CFO DE MÉXICO LE HACE SENTIR: Un gran compromiso profesional y personal.

**P**ara 2019, Smurfit Kappa Group se concentrará en el desarrollo estratégico en el que las decisiones de negocio lleven a un crecimiento sostenido y rentable de su participación de mercado, con adecuados niveles de control, capital de trabajo y generación de flujo de efectivo, asegura América Taracido.

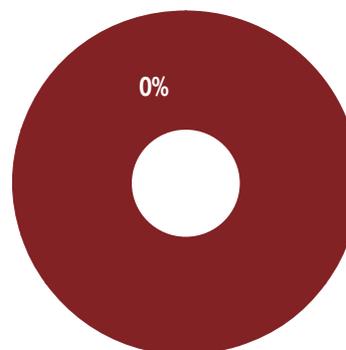
Precisa que implementan soluciones tecnológicas como sistemas para la eficiencia administrativa, contable y financiera, y la modernización de los estándares operativos. “La función financiera ha evolucionado de un sistema de control contable y de operaciones a una función que conoce, se involucra con el negocio y apoya la toma de decisiones estratégicas” afirma.

En este sentido, el CFO hoy enfrenta desafíos como mantenerse enfocado en las prioridades estratégicas de la empresa, tener la capacidad de desarrollar un adecuado y oportuno análisis de riesgos que le permita anticipar y reaccionar ante los acontecimientos no sólo internos sino políticos, económicos y financieros, que puedan tener un impacto en el negocio, así como conservar un adecuado nivel de control sobre las operaciones.



**Supongamos que tiene a su cargo una bolsa para invertir en rubros estratégicos para su empresa. ¿Qué porcentaje de ese dinero destinaría a los siguientes rubros?**

A la entrevistada no le fue posible responder el sondeo de inversión en rubros estratégicos para su empresa.



**FINALISTA** (-15,000 mdp en 2017)

Foto: Jesús Almazán



**DESCUBRE**

Los colores de

**DANI**

**[loscoloresdedani.org](http://loscoloresdedani.org)**

DANI



# MÁS RELEVANTES QUE NUNCA

Las capacidades analíticas y destrezas sociales de la figura del CFO serán claves en los días por venir.

**E**l papel del director financiero o CFO cobra mayor relevancia cada día en el sector productivo y, por supuesto, ante la dirección general de su empresa.

Los retos de gestión en una coyuntura como la que integran las nuevas reglas del acuerdo comercial en América del Norte, ahora llamado T-MEC, así como el desarrollo de sectores como fintech o las actualizaciones regulatorias tanto locales como internacionales colocan a esa figura como la tomadora de decisiones en todos los departamentos de la compañía.

El CFO es el hombre de confianza del presidente y director general (CEO) del negocio. Quedó en el pasado su representación como el mero tenedor de libros, guardián de las operaciones y transacciones económicas. Hoy es un ejecutante de las directrices de la dirección general y del consejo y diseñador de la estrategia general de la empresa.

En el actual ambiente económico en México, donde los factores externos juegan un papel cada vez más importante, el CFO debe identificar los factores externos que afectan a su industria y prever movimientos en el tipo de cambio, en el comportamiento de los consumidores, las nuevas tecnologías, la inflación, las tasas de interés, las renegociaciones de los créditos bancarios, la adquisición de pasivos y la incorporación de nuevos accionistas, entre otros aspectos.

El reconocimiento de IMEF es una manera de representar las mejores prácticas en la creación de estrategias.

## JURADO CFO DEL AÑO IMEF 2018

En el IMEF queremos reconocer el trabajo y compromiso que demostraron los miembros del jurado en la evaluación que hicieron para el certamen de 2018. Por su profesionalismo y generosidad, agradecemos profundamente a...

**Fernando López Macari**  
PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO  
NACIONAL IMEF Y SOCIO DIRECTOR  
DE GRUPO ESFERA.

**Sylvia Meljem Enríquez de Rivera**  
DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO  
DE CONTABILIDAD Y DEL CENTRO DE  
VINCULACIÓN CONTABLE DEL ITAM.

**Luis Raúl Michel Domínguez**  
SOCIO-DIRECTOR NACIONAL DE AUDITORÍA  
EN BDO CASTILLO MIRANDA Y COMPAÑÍA

**Juan Pablo Sánchez Kanter**  
DIRECTOR DE FINANZAS DE RASSINI Y CFO  
DEL AÑO IMEF EN 2017.

**Cosme A. Torrado**  
CONSEJERO DELEGADO EN ALSEA

Su asesoría dio estructura y guía a los nombramientos presentados en esta edición.

# CFFO

## DEL AÑO IMEF

---

**AGRADECEMOS A QUIENES  
TUVIERON LA CONFIANZA, EL TIEMPO  
Y AMABILIDAD DE PARTICIPAR.  
LOS ESPERAMOS PARA LA EDICIÓN 2019.**

Entrevistas: Jessica Bigio, Verónica  
Cervantes e Irayda Rodríguez



COMO SEÑALA EL FORO ECONÓMICO MUNDIAL, EN TODAS LAS FASES DE LA GLOBALIZACIÓN, LA TECNOLOGÍA HA SIDO FUNDAMENTAL EN LA CONFIGURACIÓN TANTO DE OPORTUNIDADES COMO DE RIESGOS.

# IMPACTO TECNOLÓGICO EN 2019

POR JOSÉ ANTONIO RAMÍREZ

Laboratorios y centros de investigación no cesan en crear nuevos desarrollos para aplicativos y equipos destinados a mejorar y hacer más eficiente la operación de las industrias, con una proyección para los siguientes cinco años. Todas ellas suponen una importante evolución como nunca se había visto, según sus creadores, y otras tienden a aparecer como herramientas para mejorar la operación de la infraestructura tecnológica de la que disponen las organizaciones. Aquí las principales:

La Fundación de Investigación del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas presenta uno de sus 4 pilares: **la Revista Mexicana de Economía y Finanzas REMEF**. La revista se publica trimestralmente y tiene como objetivo fomentar la investigación especializada del más alto nivel en asuntos relacionados con las finanzas, la economía y las actividades empresariales.



REMEF aparece listada y/o resumida en el Sistema de Clasificación de Revistas Mexicanas de Ciencia y Tecnología del CONACYT (**Competencia Internacional**), SciELO Citation Index-Web of Science, SciELO México, Redalyc, EconLit, EconPapers, RePEc, Dialnet, Ulrich's, Latindex y CLASE

Fundación IMEF



Visita:  
**www.remef.org.mx**

El Consejo Editorial de la REMEF está conformado por distinguidos académicos e investigadores de México, Estados Unidos, Brasil y Reino Unido. **Destacan 3 Premios Nobel de Economía:**



**Dr. Robert C. Merton**  
Nobel Laureate in Economics 1997  
MIT



**Dr. Myron S. Scholes**  
Nobel Laureate in Economics 1997  
Stanford Graduate of Business



**Dr. James J. Heckman**  
Nobel Laureate in Economics 2000  
University of Chicago

**Se incorpora al Consejo Editorial**



**Dra. Carmen M. Reinhart**  
Harvard University

Distinguida investigadora y una de las mujeres más influyentes en temas de investigación económica. Ha sido investigadora del Fondo Monetario Internacional.

**Editor y Coeditor**



**Dr. Francisco Venegas**  
Editor principal

Distinguido investigador en el nivel más alto del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT. Miembro de la Academia Mexicana de Ciencias.



**Dr. Gerardo Dubcovsky**  
Coeditor

Socio IMEF, consejero de la Fundación de Investigación IMEF, Vicerrector Institucional de la UVM.



## 1 Automatización, robotización y digitalización.

La internet móvil de alta velocidad, el análisis de los macrodatos y los servicios en la nube guiarán la adopción de nuevas tecnologías entre 2019 y 2022. Según el Foro Económico Mundial, la mirada se centrará en el aprendizaje automático y la realidad aumentada y virtual para una considerable inversión empresarial, además de los robots estacionarios en la manufactura.



## 2 División del trabajo entre seres humanos, máquinas y algoritmos.

Investigaciones del Foro Económico Mundial pronostican que para 2025 las máquinas realizarán más tareas de trabajo que las personas. Debido a la rápida evolución de las máquinas y los algoritmos es posible que se creen alrededor de 133 millones de nuevos puestos en el mundo, en contraste con los 75 millones que se espera queden desplazados de aquí a 2022.

## 3 Computadoras cuánticas.

En los próximos cinco años serán utilizadas por nuevas categorías de profesionales y desarrolladores para problemas considerados irresolubles, además de que estarán asentadas en las aulas universitarias. La empresa IBM considera que las computadoras cuánticas continuarán abordando cuestiones con complejidad cada vez mayor, al mismo tiempo que alcanzarán y superarán a los sistemas de la computación tradicional.

# INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA EL SECTOR FINANCIERO

POR VERÓNICA CERVANTES

La inteligencia artificial (IA) está transformando al sector financiero y la banca ha sido de los primeros en utilizarla. Ahora se puede verificar la transacción de una tarjeta de crédito, si hay una operación fraudulenta, si una firma es auténtica y atender a los clientes a través de asistentes virtuales.

Como señala Alberto Otero, socio responsable de Inteligencia Artificial para América Latina en everis, “las nuevas tecnologías, principalmente en entornos universitarios, de grandes compañías o de departamentos de innovación, han creado nuevos algoritmos que son más avanzados”.

El informe titulado *El impacto de la Inteligencia Artificial en el emprendimiento en América Latina*, presentado por everis y Endeavor, determina que el emprendimiento basado en la implementación de la IA en la región está en fase inicial, aunque se espera un crecimiento. Al cierre de 2018, la cifra de negocio suma 1.64 millones de dólares, cuando el año pasado fue de 1.1 millones.

De acuerdo con el Índice de Nivel de Impulso y Crecimiento de IA (INICIA), 65% de las compañías considera que el uso de técnicas resulta una ventaja competitiva. Las más utilizadas se apoyan en *frameworks* de terceros (87%), chatbots (30%), implementación de IA en el procesamiento de lenguaje natural (53%) y en la conversión de texto a habla (21%). **EF**

## 4 Nuevos modelos en ciberseguridad.

Los principales proveedores de soluciones se encuentran desarrollando modelos para adaptarse a tecnologías emergentes, como las computadoras cuánticas, que algún día serán capaces de descifrar los actuales protocolos de cifrado. Diversos científicos de IBM han presentado la llamada “rejilla criptográfica”, a la que ninguna computadora es capaz de hacerle fisura alguna.



# El Indicador IMEF toma la delantera en informar el comportamiento económico del país



## ¿Qué es?



El Indicador IMEF es un índice de difusión basado en la metodología utilizada por el Institute for Supply Management (ISM) en los EU. Está dividido en dos índices:

Manufacturero y No Manufacturero.

## ¿Para qué sirve?



Sirve como indicador económico adelantado, pues anticipa la trayectoria o dirección de la actividad económica en el corto plazo. El Indicador IMEF toma el pulso de la economía con mucho tiempo antes que otros indicadores, como el PIB, que toma más tiempo.

## ¿Cómo se interpreta?



El umbral de 50 puntos separa entre el optimismo y el pesimismo. Es decir, cuando el Indicador se ubica por arriba de 50 puntos, sugiere un crecimiento, y cuando permanece por debajo de 50 puntos por un tiempo, anticipa una contracción.

## ¿Quién lo avala?



El IMEF y el INEGI firmaron un convenio de colaboración en diciembre 2003, con el cual el INEGI brinda apoyo técnico y normativo, lo que garantiza la calidad del Indicador.

## ¿Dónde se consulta?



Los resultados del mes previo se publican el primer día del siguiente mes a las 8:00 a.m. en la página web:

[www.imef.org.mx](http://www.imef.org.mx)



# Claroscuros en el T-MEC

Mientras que las reglas de origen en la industria automotriz pueden atraer nuevas manufactureras, la seguridad alimentaria se condiciona a la globalización.

POR ERÉNDIRA REYES

**A**unque reglas de origen para el sector automotor en el nuevo acuerdo comercial México, Estados Unidos, Canadá (T-MEC) son más estrictas, no son inalcanzables para la industria de nuestro país, asegura Alejandro Gómez-Strozzi, abogado especializado en comercio exterior.

“México incluso puede verse beneficiado por la atracción de plantas manufactureras que provean esos insumos que antes venían de otros países”, advierte el socio de Foley Gardere Arena.

## ¿Y EL ACERO?

Por otro lado, luego de que industriales del hierro y el acero manifestaron su preocupación de que -a pesar de haberse logrado un tratado trilateral- persista la aplicación de aranceles del 25% bajo la medida 232 impuesta por Estados Unidos, Gómez-Strozzi estimó que la administración Trump cederá en el corto plazo.

Adelantó que la exigencia de los empresarios de que se retiren los aranceles al acero proveniente de México, antes de que se suscriba el tratado, tendrá respuesta e incluso sería una condición para su firma, pues fueron impuestos de manera caprichosa, ya que no se siguió el procedimiento que la propia legislación estadounidense marca.

Gómez-Strozzi ve algunos logros de México: “Ganamos porque seguimos teniendo, fuera de los automóviles, acceso libre al mercado estadounidense. De igual forma, logramos mantener el *statu quo* y mantenemos una vía de acceso privilegiada a la región de Norteamérica por varios años más, lo que le da certeza a nuestros productos”.

## ■ EN EL ACUERDO

## ■ OBSERVACIONES

# 1

■ EN 40% DE LA PRODUCCIÓN DE AUTOS LIGEROS Y 45% DE LAS PICK UP DEBEN ESTAR INTEGRADOS TRABAJADORES QUE GANEN AL MENOS 16 DÓLARES POR HORA.

■ Ildefonso Guajardo, ex secretario de Economía, señaló que 68% de las unidades ya cumplen con el requisito. Gómez-Strozzi explica que para cumplir al 100%, México no está obligado a incrementar salarios, pues la regla no establece que sean los pagados sólo a la mano de obra, sino que incluye a empleados de áreas como investigación, innovación y tecnología.

■ Las empresas que hoy no cubren la cuota tendrán cinco años para maniobrar a fin de cumplir la regla. Mientras, desde ya pueden sumarse componentes que provienen de EU y Canadá que ya tienen ese nivel salarial.

■ EL FACTOR SALARIAL TIENE CINCO AÑOS EN DESARROLLO.

# 2

# 3

■ **CANADÁ Y MÉXICO ACUERDAN CUPO DE 2.6 MILLONES DE VEHÍCULOS EXPORTADOS A EU.**

■ La cuota permite un crecimiento significativo en las exportaciones de automóviles libres de aranceles desde Canadá, por encima de la producción actual que es de casi dos millones de unidades.

# 4

■ **PARA EXPORTARSE SIN ARANCELES, 75% DE CADA VEHÍCULO DEBE SER PRODUCIDO EN UNO DE LOS TRES PAÍSES DEL T-MEC (HOY SE EXIGE QUE SEA EL 62.5%).**

■ El cambio es favorable para los sindicatos locales, pero es un desafío para los proveedores mundiales de la industria. Con esto resultará más costoso que las armadoras usen piezas de fuera de América del Norte, especialmente de China.

# 5

■ **EL T-MEC TENDRÁ UNA VIGENCIA DE 16 AÑOS Y SE REVISARÁ CADA SEXENIO, DESDE SU PUESTA EN MARCHA.**

■ Este mecanismo eliminó la posibilidad de caducidad inmediata del acuerdo comercial y abre la opción de renovarlo por otros 16 años.



## **PENDIENTE: SEGURIDAD ALIMENTARIA**

Luego de que se difundieron los detalles del nuevo acuerdo de comercio trilateral entre México, Estados Unidos y Canadá, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) publicó un comunicado en el que destacó que este tratado impulsará 50% las exportaciones mexicanas en la próxima década, entre ellas las agroindustriales.

El acuerdo abre posibilidades de comercio a los productores mexicanos, pero también el riesgo de perder biodiversidad, explica Jesús Axayacatl Cuevas, curador del Banco Nacional de Germoplasma Vegetal (Bangev), en la Universidad Autónoma Chapingo.

Las grandes cantidades de alimentos que se requieren para la exportación implican el cultivo masivo de determinadas especies, lo que muchas veces deja fuera la siembra de una variedad más extensa y local de cereales, frutas y legumbres, y eso pone en juego la biodiversidad y el abastecimiento regional, abunda Cuevas.

En la agroindustria, la diversidad de especies está en manos de los pequeños y medianos productores, a quienes hay que respaldar como parte de una estrategia local y paralela al T-MEC. La agricultura que produce rendimientos iguales o menores a tres toneladas por hectárea representa 78.4% del campo tradicional, lo que genera 49.8% de la producción total de temporal que hay en el país. Se estima que si se potenciara su capacidad, alimentaría a 54.7 millones de personas.

Dentro del T-MEC, el Capítulo 3 (sector agrícola) establece: “Ninguna parte subsidiará la exportación de cualquier producto agrícola”, regla que no se rompería en el caso de dar apoyos al campo para el consumo interno, expone Jesús Seade, jefe negociador del tratado. **EF**

# Reserva de germoplasma

Es la otra (gran) riqueza de México. Y en este banco se resguarda buena parte de su tesoro genético.

POR ERÉNDIRA REYES

**E**n México hay 68 razas de maíz. Esto lo convierte en uno de los 12 países donde hay megadiversidad, un selecto grupo que alberga 70% de la variedad mundial de especies. Así lo explican las investigadoras Lucila Neyra González, de la Comisión Nacional para el Conocimiento y uso de Biodiversidad (Conabio), y Leticia Durand Smith, del Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias.



**Así es la conservación en un banco de semillas**

Variedad de semillas

Conservación en anaqueles

Peso y clasificación

Análisis para documentación





Personal especializado

Preservación de especies

Almacenamiento en frío

La diversidad bajo protección

## Plantas vasculares

México está entre los cinco países del mundo con más riqueza en biodiversidad. (Cifras en miles)

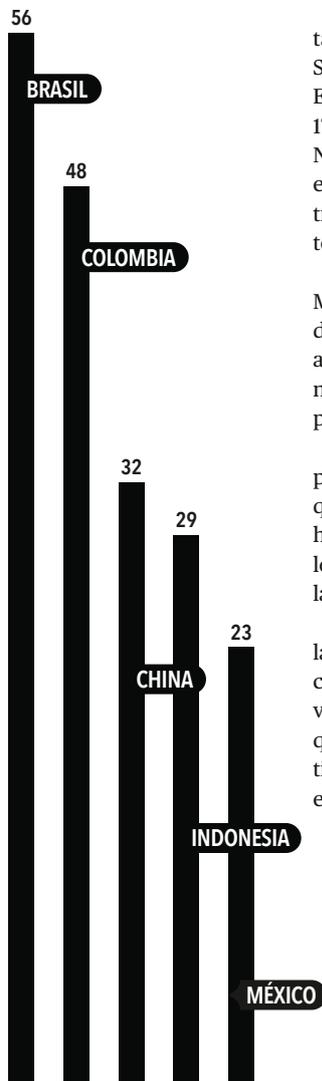
Jesús Axayacatl Cuevas, curador del Banco Nacional de Germoplasma Vegetal (Bangev) ubicado en la Universidad Autónoma Chapingo, en entrevista con el IMEF señala: “Bangev es resultado del esfuerzo conjunto de 27 Instituciones. Aquí se tienen especies que se han colectado y donado. Tenemos algunos ancestros de calabazas o frijoles, así como de maíz”.

El Bangev resguarda semillas en cuartos fríos a temperatura de -18°C y humedad relativa del 30%. A esto se le conoce como conservación *ex situ*: los anaqueles albergan campos enteros, alojados en diminutas semillas, envasadas y clasificadas.

Como parte de la estrategia de conservación, Bangev preserva cultivos nativos para su estudio y uso. Ubicado en el Departamento de Fitotecnia de la Universidad Autónoma Chapingo, en el Estado de México, resguarda 29 cultivos estratégicos, entre los que destacan variedades de maíz, chile y frijol.

El investigador explicó que la relevancia de este espacio es la preservación de especies mexicanas, en dos puntos básicos:

**1. Evolutivo.** Se resguarda la existencia de variabilidad en la composición de las poblaciones originales, fundamental para su conservación.



**2. Genético.** La diversidad vegetal es fundamental en el proceso de producción agrícola en el mundo. Salvaguardarla es garantía de recursos.

El *Atlas Mundial* clasifica a México como uno de los 17 países más diversos del mundo. Datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) indican que entre 10 y 12% de las especies del planeta se encuentran distribuidas en los 12 ecosistemas que hay en el territorio nacional.

Sin embargo, esta reserva se puede perder: “En México, la selva alta perennifolia ocupaba más de 10% de la superficie del país, hoy sólo quedan vestigios, acaso el 0.5% del territorio, lo que lo deja en la vulnerabilidad de que para finales de este siglo se pueda perder”, señala el doctor Cuevas.

De ahí la relevancia de contar con este espacio para preservar las especies vegetales del país. La reserva que hay en el Bangev tiene la capacidad de conservar hasta por 100 años las casi 25,000 especies que se ha logrado recolectar, entre las que destaca la reserva de las 68 razas de maíz mexicano.

Mantener seguras estas semillas no sólo garantiza la posibilidad de usar su germoplasma para investigaciones, sino que ayudaría en caso de una crisis. Cuevas apunta varias razones socioeconómicas por las que se tendría que favorecer el crecimiento de este tipo de entidades de conservación: es por la historia, el medioambiente y la seguridad alimentaria. **EF**

# Papers



# INCIERTO, EL FUTURO DEL EMPRENDIMIENTO

¿Desaparecerá el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem)? Es la pregunta que toma más fuerza dentro del ecosistema de emprendedores mexicanos...

**RICARDO VIDALES**

Integrante del Comité Técnico Nacional de Emprendimiento del IMEF

---

**M**éxico es un país con una economía emergente; una de las principales características es el número de pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con datos del Foro Mundial 2017, existen 4.2 millones de unidades económicas en México. De ese universo, 99.8% es considerado en la categoría de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), las cuales aportan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y también generan 78% del empleo nacional.

A partir de estas cifras, es necesario analizar la situación del ecosistema emprendedor en México después de la creación del Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), hace seis años, y sus expectativas de cara al futuro, bajo el nuevo entorno político.

Desde 2004, el gobierno federal creó un fondo especial para destinarse al impulso a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), conocido como Fondo Pyme, que

era manejado por la Secretaría de Economía (SE) directamente, mediante reglas de operación. El 7 de diciembre de 2012, a pocos días de comenzar su presidencia, Enrique Peña Nieto anunció que como parte del cumplimiento de sus compromisos de campaña se crearía el Inadem.

En esa misma fecha, Enrique Jacob Rocha fue designado como nuevo subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa, dentro de la Secretaría de Economía.

El anuncio presidencial se concretó con la firma del decreto para la creación de dicho Instituto el 11 de enero de 2013, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 14 de enero siguiente, naciendo así el Inadem, pieza fundamental para el ecosistema emprendedor que se venía formando en nuestro país.

Una de las causas por las que el emprendimiento nacional comenzó a tener mucha fuerza en los últimos 10 años es el desarrollo de nuevas tecnologías, mismas que se democratizan entre nuestra población altamente joven.

El bono demográfico en México no es plenamente aprovechado. La tasa de desocupación entre las personas de 15 a 29 años de edad es de 6.2%.

Estos elementos son parte importante para despertar un interés auténtico entre los jóvenes de ser parte del ecosistema emprendedor con ideas disruptivas genuinas y con visiones únicas, gestando cambios radicales en procesos o actividades preexistentes.

En marzo de 2014, el Inadem lanzó una convocatoria que buscaba la formación de capacidades y la adopción de tecnologías de la información y la comunicación en las micro y pequeñas empresas de los sectores industrial, comercio, servicios y turismo.

Para esta primera edición de la convocatoria se contó con un monto de 80 millones de pesos, que sirvieron para apoyar un total de 31 proyectos que beneficiarían a más de 2,700 micro y pequeñas empresas.

El compromiso del Inadem en términos generales abarcaba tres objetivos:

■ a) Transparentar el procedimiento

de evaluación para la selección de los proyectos beneficiarios del fondo.

■ b) Fomentar la participación ciudadana para mejorar la atención a las convocatorias, y por último:

■ c) Poner en marcha un sistema de información de gran alcance para que emprendedores y mipymes conocieran los apoyos que proporcionan las distintas dependencias y entidades.

La Semana Pyme fue sustituida por la Semana del Emprendedor; su primera edición se llevó a cabo del 6 al 10 de agosto del 2013 en la CDMX, bajo la organización del Gobierno de la República, a través de la Secretaría de Economía y el Inadem, rediseñando el evento, pero se retomó la filosofía de llevar a cabo un proceso de acercamiento de una multiplicidad de servicios que, en el momento requerido, ayudaran a las pymes y emprendedores.

A esa primera edición del evento acudieron 60,000 personas, y a la más reciente (en septiembre de 2018) asistieron 220,000, lo cual muestra que es rentable invertir recursos en este tipo de foros.

El apoyo del gobierno a las micro, pequeñas y medianas empresas lleva 17 años en México y los últimos seis bajo el auspicio del Inadem, con una clara política y filosofía para apoyar también a las *start up*, siendo una política que debe continuar. Todos los países exitosos en innovación, desarrollo económico y justicia tienen una agencia de emprendimiento.

El presidente del Inadem, Alejandro Delgado, reveló en entrevista con **Expansión** (el 10 de septiembre de 2018) que los actuales funcionarios de la SE ya se reunieron con el equipo de transición de la próxima titular de la dependencia, Graciela Márquez Colín. Pero Alejandro Delgado todavía no sabe qué proceso se seguirá en el Instituto.

No hay claridad del futuro de esa entidad; el siguiente gobierno ha mencionado en múltiples foros que la permanencia del instituto está en análisis. Los resultados publicados de la Semana Nacional del Emprendedor es un llamado de la capacidad

para llegar a los emprendedores y Mipymes del país; es una validación clara de una labor bien lograda y reconocida dentro del ecosistema.

En México, según los últimos reportes del Inadem, hay 5.1 millones de empresas y 35 millones de jóvenes que requieren apoyo para emprender. El Inadem ha apoyado a 4.4 millones de emprendedores y mipymes, afirmó el presidente del organismo durante la presentación de resultados de la Semana Nacional del Emprendedor, que congregó a más de 220,000 asistentes del 10 al 14 de septiembre de 2018.

En el marco del cierre de la Semana del Emprendedor 2018, Alejandro Delgado defendió la gestión del Instituto, aunque admitió que también hay temas pendientes, como la creación de una red de asesores acreditados y capacitados que auxilien, bajo un código de ética, a los emprendedores que buscan recursos; esto lo mencionó dadas las quejas que el Inadem recibió por parte de los emprendedores, sobre los gestores independientes que cobran hasta 50% a los emprendedores para obtener recursos del Instituto. “Es algo que no puede seguir pasando”, aseveró Delgado.

La entrega de recursos a emprendedores y a mipymes concluyó en octubre de 2018, por el cambio de gobierno, afirmó Delgado. “Ya cerramos todas las convocatorias, el proceso de evaluación lleva 90% y la asignación de recursos ha sido por 600 millones de pesos”, dijo.

### **A FUTURO...**

Considero que a raíz del dinamismo presentado por los proyectos de emprendimiento, cada vez se demanda más que las instituciones gubernamentales y privadas tengan esquemas más claros de gestión posterior al financiamiento o inversión.

Esquemas como la creación de comités evaluadores de proyectos que le den seguimiento a los mismos, utilizando metodologías robustas y claras que den certidumbre y permitan al ecosistema inversionista monitorear la vida de la empresa para saber sus

avances y logros. Asimismo, tener indicadores que faciliten detectar situaciones de riesgo para poder evitarlas o sortearlas en su momento (riesgos calculados).

Con esto se ayuda a conocer los resultados de los proyectos a mayor detalle, pudiendo visualizar o prever la dirección de la empresa (proyecto emprendedor) hacia el éxito o fracaso; mitigando las sorpresas y pudiendo medir los éxitos del ecosistema emprendedor no solo en función de los montos invertidos, sino también de los éxitos en proyectos autosustentables.

La transparencia en el manejo de la información y de los fondos es otro factor que se vuelve crítico dentro del mundo del emprendimiento, y más cuando existen operaciones que no están reguladas hoy por la ley (lagunas en la legislación), por lo que es importante crear un código ético que dé transparencia y legalidad a dichas operaciones.

Es claro que el fenómeno del emprendimiento es parte de nuestra realidad mexicana desde hace más de 10 años y que cada vez se autorregula mejor con prácticas importadas de otras latitudes o con experimentos locales, fortaleciendo las gestiones entre todos los jugadores de este ecosistema.

El plan de trabajo del presidente electo Andrés Manuel López Obrador, que fue difundido durante su campaña, considera apoyar cada año a 200,000 jóvenes emprendedores, incursionar en nuevos sectores, crear laboratorios de innovación y fomentar el desarrollo de altas tecnologías. Sin embargo, no detalla cómo pretende ejecutar estos planes, y el 7 de septiembre pasado, en una reunión con empresarios de Nuevo León, López Obrador dijo que analizarán la permanencia del Instituto.

En la reunión del Comité Técnico Nacional de Emprendimiento del IMEF del pasado 20 de agosto fue invitada la futura titular de la Secretaría de Economía, Graciela Márquez Colín, quien reconoció la importancia y el valor que aportan foros como el nuestro al ecosistema emprendedor, lo que genera vinculación entre los diversos actores, con relación al futuro del Inadem. **EF**

# Papers



# ARRENDAMIENTOS

Información financiera en materia  
de arrendamientos: fondo sobre forma

**JOSÉ FRANK GONZÁLEZ**

Integrante del Comité Técnico Nacional de  
Información Financiera del IMEF

**P**arte de la labor de la dirección de finanzas de las empresas es identificar qué información financiera presentar y cómo hacerlo, no sin antes comprenderla y filtrarla adecuadamente. Caso particular es la información relativa a los arrendamientos. Actualmente los preparadores de información financiera enfrentan tres grandes retos al momento de aplicar la NIF D-5, Arrendamientos:

1. El predominio de los aspectos tributarios al momento de definir la forma, los tiempos y los valores a los que deben ser registradas las operaciones en la contabilidad. Los preparadores debemos tenerlo claro: existen diferencias en los criterios de acumulación y deducción, para efectos fiscales y para efectos financieros. Y nunca serán igual; afortunadamente tenemos normas como la NIF D-4 en México, que nos ayuda a explicar el por qué de esas diferencias y determinar sus impactos financieros. Bien se dice: “Al César lo que es del César...”

2. El poco involucramiento del preparador de la información financiera en la estrategia y operación de la entidad, que le

permita conocer a detalle la naturaleza y características de sus operaciones. Normalmente se piensa que el preparador de la información financiera está en el proceso final de generación de valor en la organización y lo que registra son operaciones pasadas, consecuencia de decisiones que alguien más tomó y que deben ser reflejadas de alguna forma en la información financiera. Sin embargo, hoy más que nunca debe participar en parte de esas decisiones, conociendo de origen las operaciones que su entidad realiza, su modelo de negocio y sus acuerdos con terceros, explícitos o implícitos.

3. El poco o nulo conocimiento en matemáticas financieras. Es una realidad: el reconocimiento de las operaciones en la contabilidad sigue siendo con cargos y abonos; el gran problema es que muchas veces no se sabe cuánto cargar y cuanto abonar. Porque la determinación de los valores de registro requiere el uso de técnicas financieras, y las matemáticas financieras son una de ellas.

Para entender con mayor claridad a qué me refiero con los dos primeros puntos, me permito retomar algunos aspectos:

El 1 de enero de 2006 entró en vigor el nuevo Marco Conceptual de las Normas de Información Financiera mexicanas, como parte de los primeros esfuerzos normativos del Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF), que dos años atrás había entrado en funciones para asumir la función y la responsabilidad de la emisión de la normatividad contable en México.

Dentro del marco conceptual, los postulados básicos ocupan un lugar preponderante en la jerarquía de conceptos establecidos por la NIF A-1, Estructura de la Información Financiera. Y, dentro de éstos, el postulado de Sustancia Económica se constituyó a partir de ese momento como un fundamento clave dentro de la operación de cualquier sistema de información contable al dictar que: “La sustancia económica debe prevalecer en la naturaleza de la operación sobre su forma jurídica, así como el reconocimiento contable de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a una entidad”.

Llevando esto al ámbito de la implementación de la NIF de Arrendamientos ¿en dónde está el reto? En que en esta NIF es necesario conocer a detalle los servicios y arrendamientos contratados, y analizar los contratos (aspecto legal o de forma), pues, al comienzo de un contrato, una entidad debe evaluar, antes que nada, si el contrato es un arrendamiento o si contiene uno. Un contrato es, o contiene, un arrendamiento si éste transfiere el derecho de uso de un activo por un tiempo determinado a cambio de una contraprestación. En caso contrario, se trata de un contrato de servicios o de otro tipo. Esto es atender a la sustancia económica de la operación, para definir su tratamiento contable y captar si, en el fondo, es posible:

1. Identificar explícita o implícitamente si hay activos en arrendamiento.
2. Es el cliente o el proveedor el que tiene el derecho de sustituir el activo que se está usando y, por ende, se puede hablar de control sobre el mismo.
3. Si el cliente tiene el derecho a obtener sustancialmente todos los beneficios económicos procedentes de su uso a lo largo de todo el periodo de uso.
4. Si el cliente tiene el derecho a dirigir el uso de un activo a lo largo de todo el periodo de uso.

Mezclando las ideas anteriores es posible entender mejor qué es lo que se busca con esta nueva NIF.

En el Comité Técnico Nacional de Información Financiera se ha analizado y concluido que uno de los mayores problemas con los que se encuentran habitualmente los analistas es detectar todas las operaciones o situaciones de riesgo que no aparecen

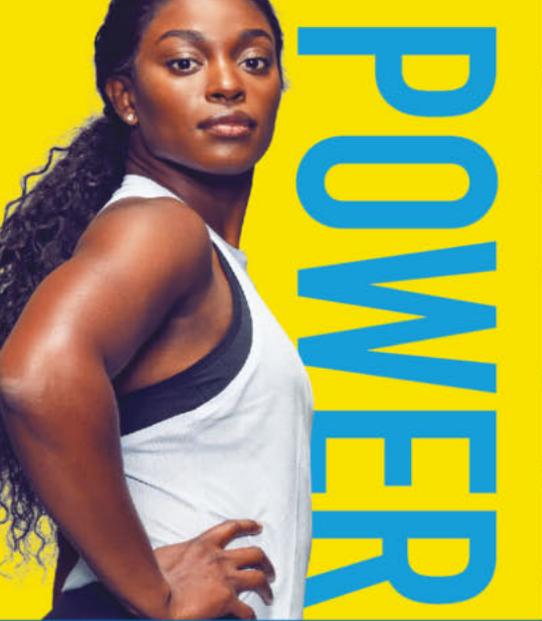
reflejadas en la información financiera de las compañías, lo que se denomina operaciones que no implican un movimiento inmediato de efectivo, por lo que no se contabilizan y no impactan la situación financiera de las empresas, aunque plantean riesgos financieros futuros, que pueden incidir en los resultados e incluso poner en duda la viabilidad del negocio.

Una de esas operaciones, que hasta el día de hoy queda fuera de balance, es la relativa a los contratos de arrendamiento. Como se indica en la propia NIF: “La actividad de arrendar activos es importante para muchas entidades. Es un medio para acceder a activos, para obtener financiamiento y para reducir la exposición de una entidad a los riesgos de la propiedad de los activos. Por la frecuencia y relevancia de los activos que se toman en arrendamiento, se requiere que los usuarios de los estados financieros tengan una visión completa y comprensible de las actividades de arrendamiento de una entidad”. Esto involucra tanto los derechos que se tienen, como las obligaciones que deben cumplir, ello con independencia de la forma en que el contrato lo señale. Al final, lo que importa es atender al fondo económico de la operación, por encima de la forma jurídica.

En cuanto al punto relativo al poco conocimiento de las matemáticas financieras, resulta que entre los riesgos directos incluidos en el Estado de Situación Financiera, están todos los que generan flujos de efectivo. Justo los contratos de arrendamiento involucran salidas programadas de efectivo que, al ser en muchos casos por periodos futuros mayores a un año, las NIF obligan a reconocerlos a valor presente y así considerar el valor del dinero en el tiempo.

Cabe recordar que una sucesión de pagos, depósitos o retiros, generalmente iguales, que se realizan en periodos regulares, con interés compuesto, se denomina Anualidad, y para efectos de esta norma debe usarse para determinar el importe del “Pasivo por Arrendamiento”, mismo que forma parte del “Derecho de Uso”. Así, es claro que resulta necesario entender sobre las matemáticas financieras.

En el Comité Técnico Nacional de Información Financiera del IMEF estamos convencidos de que el preparador de la información está obligado a ampliar o refrescar sus conocimientos y habilidades en arrendamientos, para garantizar un adecuado reconocimiento de las operaciones. Las grandes preguntas son: ¿Estamos conscientes de ello? ¿El equipo está preparado? ¿Estamos haciendo algo para tenerlo? **EF**



POWER



WINNER

Abierto Mexicano  
telcel MEX  
presentado por HSBC

ATP 500 WTA



ENERGY



HERO



FEBRERO 25 - MARZO 02, 2019  
ACAPULCO, PRINCESS MUNDO IMPERIAL

telcel HSBC

México GOBIERNO DEL ESTADO DE GUERRERO 2019 - 2021 PRINCESS World Imperial mazda SEARS Caliente marti

Emirates CDMX ULTRA RADO adidas Cinemex SAMSUNG USANA Wilson

Costena G pepsi e.pura b:oot\_ TANE Quién Imediotiempo IMAGEN ESPN

nickelodeon TECHNOGYM MEXICO DE ACAPULCO GUERRERO NOS NECESITA A TODOS ACAPULCO SECRETARIA DE TURISMO DE ACAPULCO

abiertomexicanodetenis.com

# DISTINTIVO PPP

¿Le gustaría conocer el Pago Puntual a Proveedores?

**ADRIÁN ESPÍNOLA**

Secretario del Comité Técnico Nacional de Competitividad del IMEF

**E**n la ceremonia de entrega del galardón internacional Premio Nobel celebrada el 10 diciembre de 2006, el bangladeshí Muhammad Yunus fue reconocido con la medalla correspondiente al Nobel de la Paz, por sus esfuerzos para promover el desarrollo a través de microcréditos a los más desfavorecidos.

Su descubrimiento, explicado a detalle en su libro “Empresas para todos”, publicado en el 2010, acercó a la sociedad económicamente vulnerable de Bangladesh a la obtención de liquidez a través de microcréditos, para crear pequeños negocios que les permitirían generar beneficios económicos y solucionar las necesidades más urgentes de sus poblaciones.

Conseguir liquidez a un costo muy bajo es un escenario ideal para cualquier negocio. Sin embargo, son pocos los que están dispuestos a proveer dicho flujo sin generar beneficios suficientemente altos para justificar la merma de su propio efectivo con el fin de impulsar a alguien más.

De tal forma que, quien se atreviera a otorgar créditos sin obtener utilidades, sería aún más reconocido que el mismo doctor Yunus, ya que produciría un escenario ideal para facilitar el desarrollo. En México, el escenario previamente planteado no es tan utópico como aparenta, ya que sucede todos los días, con grandes organizaciones que buscan apalancarse, sin costo, por el

objetivo jactancioso de crecer insensatamente y por cumplir con metas financieras inconmensurables, dejando en segundo plano uno de los factores principales para la creación de empresas: la generación de valor a la sociedad.

El patrocinador principal para hacer posible lo previamente mencionado son las pequeñas y medianas empresas de México, que para ofrecer sus productos o servicios a grandes corporaciones deben otorgar créditos sin costo por la cantidad de días que estipulen las políticas de pago, arbitrarias y parciales, desarrolladas por las organizaciones.

Sin embargo, lo anterior no sería meritorio para competir por el Nobel de la Paz en nombre de las pymes en México, ya que los beneficiados de esos créditos sin costo se ubican en el extremo opuesto de la vulnerabilidad económica, y el impacto de desarrollo que se genera no solventa las necesidades sociales.

Un reconocimiento que sería de gran valor, al crear y fomentar el desarrollo de las pymes en México (de acuerdo con el CTN Competitividad del IMEF), sería el distintivo de Pago Puntual a Proveedores (PPP).

Se trata de un instrumento que impulsaría el desarrollo de compromiso, políticas y programas, para garantizar que las grandes empresas realizarán el pago de sus compromisos a proveedores, lo más cercano a cuando concluye con satisfacción la recepción de los servicios o productos adquiridos.

El distintivo planteado, tal como sucede con otros, como Great Place to Work o ESR, podría ayudar a las organizaciones, entre otras cosas, a adoptar una nueva filosofía de trabajo que impulse la competitividad y el desarrollo de los emprendimientos.

Para IMEF será siempre prioritario apostar por acciones encaminadas a dar mayor fortaleza a las nuevas empresas y asegurar que se favorezca su subsistencia, evitando factores de abuso que afectan su desarrollo. **EF**



# TRUMP FOREST.

¿QUIERES SABER  
QUÉ ES?

[tecreview.mx](http://tecreview.mx)

Tec *Review*

# ESTÁ LISTA LA MESA NAVIDEÑA

Compartir los alimentos es una forma de sincretismo. Creatividad gastronómica, apertura cultural, experimentación... en el marco de la tradición.

POR RICARDO GARCÍA

**L**a cena de Navidad en la Ciudad de México siempre ha tenido un toque cosmopolita, pues une las culturas gastronómicas de origen prehispánico y europeo. Y con ello celebra un espíritu singular y nuevo en un mundo que lo ha visto todo.

En principio, nace de un pasaje católico en el que la familia se reúne para conmemorar el nacimiento de Jesucristo. El acto de compartir los alimentos representa una oportunidad en la que los convidados a la mesa tienen un momento de hermandad y se encuentran en un ámbito de igualdad.

También se remonta a las fiestas saturnales romanas, cuando era tiempo de festejar la cosecha y se le rendía tributo al Sol. Las fiestas decembrinas tienen ese origen, y con el paso del tiempo se produjo un sincretismo con la tradición católica y romana.

En la manera en la que se ha adaptado en México resalta todavía más la fusión de varias culturas. La lista del menú puede ser vasta o abarcar sólo unas cuantas recetas.

Todo se elabora de acuerdo con las influencias de la familia y de sus creencias. La costumbre española de asar un

En Navidad se vive una fiesta dedicada a la gratitud y la convivencia.



cerdo devino en un nuevo platillo: se preparaba una gallina de Indias, como le llamaban al guajolote. En algunas regiones es habitual que incluya mole, típico y por demás celebratorio, no sólo en Navidad. Por lo normal, el mole que se degusta en la Ciudad de México proviene de la zona de San Pedro Atenco, de Xochimilco o de Milpa Alta.

A su vez, el pavo al horno puede acompañarse con puré de papa, ensalada de manzana o betabel, así como con el relleno que integra frutos secos, nueces y carne molida. Igualmente, muchas familias acostumbran cocinar un platillo que evoca la temporada y nos da un contraste: el bacalao. Se trata de un tipo de pescado de origen español que ya se ha adaptado bien



a la cena navideña; el laurel, las alcaparras y las aceitunas son sinónimo de fiesta decembrina.

Los españoles lo introdujeron como alimento propio de la Cuaresma que, además de consumirse en Semana Santa, se cuenta como un favorito de Navidad. En las mesas de las familias mexicanas se le agregan chiles güeros, pasas y papitas cambray, y así se convierte en un pescado estilo veracruzano.

En una mesa decembrina tampoco pueden faltar los romeritos. Este tipo de quelites se acompañan con tortitas de camarón seco, nopales y un mole menos espeso que el de la receta para el pavo. Sin duda, es el toque prehispánico que se ha conservado hasta nuestros días.

## El top del sabor

*Cuando no es viable preparar una cena multitudinaria, que requiere días de planeación, quizá la mejor decisión sea reservar en alguno de estos lugares.*

### 1. Hacienda de los Morales.

Este lugar es sinónimo de grandes ocasiones: bodas, confirmaciones, bautizos, cenas de Navidad y fiestas de fin de año. Su menú ostenta una carta muy mexicana, y si bien destacan los romeritos, también hay platillos internacionales como el salmón ahumado. (*Vázquez de Mella 525, del Bosque, 5288 3054, haciendadelosmorales.com*)

**2. Zanaya.** Este restaurante se ha hecho un lugar especial en el jardín interior del Four Seasons. La cocina nayarita es ideal para celebrar la Navidad con buenos mariscos. (*Hotel Four Seasons, Paseo de la Reforma 500, Juárez, 5230 1806, zanaya.mx*)

**3. Miralto.** Con una vista privilegiada desde el piso 41 de la Torre Latino, en su menú destacan el pavo relleno y el cerdo ahumado en salsa de manzanas. (*Eje Central 2, Torre Latinoamericana, Centro Histórico, 5518 1710, miralto.com.mx*)

**4. Chapulín.** Restaurante mexicano que se codea con platillos de otras latitudes. Por ejemplo, su crema de calabaza también lleva higos y el pavo a la leña es servido con coles de Bruselas y tocino. (*Hotel Presidente Intercontinental, Campos Elíseos 218, Polanco, 5327 7789, chapulin.rest*)

Otra de las opciones en la Ciudad de México es preparar pierna de cerdo, que se cuece al horno y puede llevar clavo y tocino para condimentarse, caramelizarse o adobarse con chiles.

También resultan impresionables los postres, y ese lugar es indiscutible de los buñuelos: frituras de harina rebozada en piloncillo, miel y canela que se fríen y se unen a la variedad de pasteles, tartas y otras delicias.

## BEBIDAS CELEBRATORIAS

Ya entrados en gastos al festejar al son de dos tradiciones gastronómicas, no podemos dejar de hacer lo mismo en cuanto a las bebidas. No puede faltar el ponche para las posadas o para antes de la cena, con guayabas, tejocotes, cañas, pasas, ciruelas, piloncillo y -¿por qué no?- “piquete” para el frío, aunque también es común que en casa se haga atole de guayaba o de arroz.

Las bebidas son un pretexto para unir a las familias y para la cena se alista un vino (ya sea blanco, tinto o rosado) o una buena sidra, que fue muy popular en Medio Oriente y aún se produce en Asturias. En México, las mejores sidreras están en Zacatlán de las Manzanas y en Huejotzingo, Puebla. **EF**

# ¡FELIZ AÑO NUEVO!

POR REDACCIÓN



Esta tradición inició en 1907 y se ha convertido en una de las celebraciones más esperadas para recibir el nuevo año.

Es 31 de diciembre y el reloj marca las 11:59. En las calles de Nueva York, la multitud y los televidentes en todo el mundo son testigos de la cuenta regresiva en el último día del año.

Mientras los segundos se agotan, una monumental esfera de 12 pies de diámetro, cubierta por cristal de Waterford y módulos LED, desciende en lo más alto de la torre One Times Square.

La trayectoria de este caleidoscopio, que muestra más de 16 millones de tonalidades, se detiene en punto de las 12 para darle la bienvenida al Año Nuevo.

Entre confeti, champagne, abrazos, felicitaciones y hasta propuestas de matrimonio, la alegría estalla en Times Square. Toda una fiesta enmarcada por la voz del inmortal Frank Sinatra co-reando "New York, New York". **EF**

**NETWORKING  
CON MÁS DE 1,600  
ASOCIADOS**

ALTOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS  
MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO

**INNOVACIÓN  
EN FINANZAS**

GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO  
A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN  
Y EL ESTUDIO

# SER EJECUTIVO IMEF

**PUBLICACIONES**

ACCESO A BOLETINES TÉCNICOS,  
REVISTAS ESPECIALIZADAS  
E INVESTIGACIONES EN MATERIA  
ECONÓMICA Y FINANCIERA

**DISCUSIÓN Y  
PROPUESTAS**

MEDIANTE TU PARTICIPACIÓN  
EN LOS COMITÉS  
TÉCNICOS ESPECIALIZADOS

**+ DE 200 EVENTOS  
DE ACTUALIZACIÓN**

INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO  
Y EXPERIENCIA CON PONENTES  
NACIONALES E INTERNACIONALES

**ACCESO A  
INFORMACIÓN  
ESTRATÉGICA**

INDICADOR IMEF Y REPORTE DE  
PERSPECTIVAS

**FORMAR PARTE  
DE LOS LÍDERES  
DEL SECTOR  
FINANCIERO**

EL CÍRCULO MÁS ALTO  
DE LAS FINANZAS EN MÉXICO

IMEFOficial



[www.imef.org.mx](http://www.imef.org.mx)



*ejecutivos de finanzas*

*Por si bajan los de arriba  
o suben los de abajo.*

**#ASESÓRATE**

GARRIDO  LICONSA®

