

IMEF

LIDERAZGO EN FINANZAS Y NEGOCIOS

+ **PRECARIEDAD
EN PEMEX**

Sin rumbo claro en
la recuperación de la
gran petrolera

P. 26

**JONATHAN
HEATH**
*Subgobernador
de Banxico*

MEDIR LA ECONOMÍA

Anticiparse al ritmo económico
es posible, con los instrumentos
adecuados. Él lo hizo.

No. 172
Nueva época
No. 19
\$60.00



MARCAS SENSORIALES EN MÉXICO

Ya es viable registrar ante el IMPI olores y sonidos

imef
ejecutivos de finanzas



Ya cumpliste un sueño,
no dejes de soñar.

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

Seamos Kumpels de negocios.

kumpel-capital.com

Kumpel CAPITAL
Side by side | with your business

Un jarrón de porcelana



La confianza es un preciado jarrón de porcelana que, si llega a romperse, será muy difícil de reparar. Este lugar común se usa frecuentemente para ilustrar que las relaciones de confianza son un bien altamente valorado, entre los individuos y entre los grupos sociales.

En la economía, el valor del jarrón de porcelana se reitera: se mide, cuesta dinero. Se ve con toda claridad en indicadores macroeconómicos como el de la Confianza del Consumidor o el de la Inversión Extranjera Directa (IED). En el campo financiero, las relaciones de confianza también son un bien preciado.

En México, los indicadores fundamentales, a estas alturas, no pintan mal. Pero la incertidumbre es un costo que hemos pagado en los últimos meses y lo hemos corroborado en el descenso de puntaje con las calificadoras.

Los empresarios y las instituciones financieras encuentran altos niveles de incertidumbre en el porvenir de la economía, desconfianza que se originó en la cancelación de la construcción del Aeropuerto de Texcoco.

Dicha apreciación se reforzó a partir de la delicada situación en Petróleos Mexicanos (Pemex) y su influencia en la deuda soberana. Las medidas que se han anunciado para el rescate de la institución se han considerado insuficientes, por lo que encendieron la luz amarilla –de precaución– en las calificadoras.

Por otra parte, la confianza empresarial también se ha visto afectada luego de que las instituciones financieras, incluido el Banco de México (Banxico), recortaron sus pronósticos para 2019 en las últimas semanas. Es decir, mientras que es positivo que haya un

alto nivel de confianza en el consumidor, es preocupante que los inversionistas nos indiquen que no hay confianza en que las condiciones de inversión sean las óptimas.

Hay un desconcierto entre los tomadores de decisiones por la manera en la que se han emprendido acciones económicas en los últimos cuatro meses. Pero estamos a tiempo: si se recupera su confianza, la perspectiva económica podría volverse positiva al cabo de algunos meses.

Hacemos votos porque así sea: es indispensable para lograr el crecimiento económico. **EF**

-Fernando López Macari
Presidente del IMEF



@IMEFOficial
@RevistaIMEF



IMEFOficial



www.revista.imef.org.mx



IMEF App

Envíenos sus comentarios,
dudas y retroalimentación a:

revista@imef.org.mx

Contenido

06 Foro Económico Davos

Tensión en el comercio mundial.

12 T-MEC

Acuerdo favorable para México, pero ¿en EU buscarían cambios?

18 Récord en remesas

Llegan más envíos de EU. Opciones innovadoras para hacer depósitos de dinero.

20 EMPRENDEDORES

Fábrica de start-ups

De 10 empresas emergentes, sólo dos prosperan.

22 INDICADOR IMEF

Crecimiento de 1.5

Desaceleración global incide en el desarrollo de México.

24

Visión CFO

Fernanda Langarica y su trayectoria en Nacional Monte de Piedad.



26 RADAR

Pemex

La empresa más endeudada, con bajas calificaciones.

PORTADA

Foto: Juan Pablo Espinosa
Fotoarte: Edgar Cruz

40

COMUNIDAD FINANCIERA

Foro de Energía IMEF

Se analizarán los problemas y las perspectivas del sector, energías renovables y Pemex.

30



EN PORTADA. JONATHAN HEATH

El subgovernador del Banco de México habla sobre sus experiencias y el éxito del Indicador IMEF, el cual creó en 2003.

48

REPORTAJE

Amazon

Modelo de negocio y amenaza al *retail* mundial.

64 La caída de Ghosn

Ex líder de la industria automotriz es acusado de falsedad en sus declaraciones.

72 Ciberseguridad

Mitos y beneficios de la ciberseguridad que debe conocer el CFO.

74

PAPERS

Afores y comisiones

78 Big data y RH

44 Universitarios

La desaparición del Inadem.

46 Agenda IMEF

82 Activos intangibles

84 Sucesión del CFO

86 Estrategia ante riesgos

90

PARÉNTESIS

Tecnología para la ciudad

Lo más innovador para las actividades cotidianas.



92 Ecoducto, un espacio verde en la CDMX

IMEF BUSINESS SUMMIT

RIVIERA MAYA 2019

XLVIII CONVENCION IMEF

PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL DE MEXICO



Moon Palace
Sunrise Cancún,
Riviera Maya,
México.

**Del 20 al 23
de noviembre
de 2019.**

CUOTAS (IVA incluido)

Precio de promoción válido
hasta el 31 de agosto de 2019.

ASOCIADO IMEF

INDIVIDUAL*

\$15,080

CON ACOMPAÑANTE**

\$17,400

NO ASOCIADO IMEF

INDIVIDUAL*

\$19,604

CON ACOMPAÑANTE**

\$20,880

*Incluye programa técnico y actividades sociales ** Incluye 1 programa técnico, 1 programa de acompañante y actividades sociales para 2 personas. En ambos casos No incluye: Hospedaje / Golf / Traslados aéreos ni terrestres de ciudad de origen / Programa opcional.

Tel. (55) 9151 5093 | control.eventos@imef.org.mx

imefbs.org.mx


ejecutivos de finanzas

IMEFOficial





Presidente Nacional
FERNANDO LÓPEZ MACARI

CONSEJO EDITORIAL

Presidente del Consejo Editorial
JOSÉ DOMINGO FIGUEROA PALACIOS

Vicepresidente de Contenido Editorial
JOSÉ COBALLASI

Vicepresidente de Finanzas
MAURICIO SÁENZ AZUELA

Vicepresidente de Comercialización
JOSÉ JAIME DÍAZ GONZÁLEZ DE LA CAMPA

Vicepresidente de Tecnología
JUAN CARLOS LOVO REYES

Vicepresidente de Comunicación
CARLOS CHÁVEZ DE ICAZA

Vicepresidenta de Redes Sociales
ALEJANDRA BARROETA LARA

Presidente de Eventos Nacionales
HÉCTOR A. RODRÍGUEZ ESPINOSA

Director General
GERARDO GONZÁLEZ AYALA

Colaboradores

JOSÉ M. CONTRERAS, LILI DOMÍNGUEZ, MARIO GARCÍA VALDOS, ÁNGEL GARCÍA-LASCURAIN, NORA MORALES, JUAN A. ORTEGA, SERGIO RUIZ-OLLOQUI, FEDERICO RUBLI, CARLOS THOME



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

Andrés G. Katznelson,
Melissa Dandelion,
Larisa Salazar, María Luisa
Aguilar, Francisco Iglesias,
Doménica Abango, Mauricio
Jalife, Annuska Angulo.

PERIODISMO GRÁFICO Y AUDIOVISUAL

Editor General de Arte
Hard News
RODRIGO OLMOS

Coeditores gráficos
CAMILA ORDORICA
ELIANA ROMUALDO
OLIVIA PAYÁN
DULCE NOLASCO

Coordinadora de Foto
BERENICE RODRÍGUEZ

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

Oldemar González, Eduardo
Ramón Trejo, Vicente Marti Solar,
Santiago Solís.

COLABORADORES DE FOTO

Juan Pablo Espinosa, Anylú
Hinojosa, Ana Blumenkron.

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/>



CHAIRMAN / PRESIDENT
EDGAR FARAH

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
JOHN B. REUTER

CHIEF OPERATING OFFICER
JORGE DIBILDOX

CHIEF AFFAIRS OFFICER
LEONARDO VALLE

MOTOR

CINCO M DOS



cinética

MASIVO



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



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, Alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 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 © 2019. 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. 172 nueva época 019: abril de 2019. Consulta el Aviso de Privacidad de Datos en la siguiente dirección: <https://grupocincom.com/aviso-de-privacidad/>

CFO

DEL AÑO IMEF

PRESENTADO POR



EN 2019 TÚ PUEDES SER
EL CFO DEL AÑO IMEF.

REGISTRA HOY TU CANDIDATURA
EN NUESTRO SITIO WEB:

www.cfo.imef.org.mx

OCTUBRE 2019

IMEFOficial



www.imef.org.mx

imef
ejecutivos de finanzas

Insurgentes Sur 1431 Piso 10
Col. Insurgentes Mixcoac
C.P. 03920 Ciudad de México
Tel (55) 9151 5100

Economía mundial: cambio de discurso

En el foro económico más importante del año menguaron las notas de optimismo y, en cambio, se escuchó el inicio de un réquiem por la globalización.

POR MELISSA DANDELION

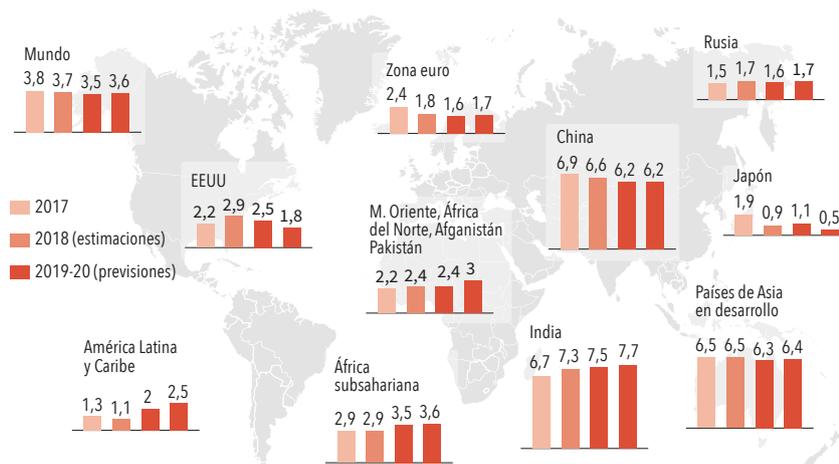
El discurso de una globalización que imbuye vigor a la economía global caracterizó el Foro Económico Mundial durante los últimos 25 años. Pero no en la edición de 2019, en que, de acuerdo con los asistentes y las noticias que registraron la actividad de cada día, los expertos coincidieron en la degradación de sus pronósticos de crecimiento este año, en medio de las crecientes tasas de interés y las tensiones en el comercio.

El primero de ellos fue el fundador del foro, Klaus Schwab, quien, en una de sus intervenciones, señaló que la globalización produjo millones de “ganadores” a lo largo de los años, pero también “ha dejado atrás a ciertas personas”, así lo dijo en el centro de conferencias de Davos. “En la era de las redes sociales, no puedes permitirte más para no dejar a nadie atrás”, añadió.

Una década después de la recesión mundial de 2007 a 2009, en Davos se evidenció que la mayoría de las principales economías tuvieron un desempeño peor de lo

Las previsiones de crecimiento del FMI

Crecimiento del PIB, en %



esperado, hecho que ha impulsado los movimientos políticos nacionalistas en Europa y el populismo en el continente americano.

En medio de las preocupaciones expresadas por los presentes, en el foro al que asistieron alrededor de 3,000 personas, se trató de manejar como tema central el cambio climático. Si bien hubo diversas voces que advirtieron del creciente fenómeno y sus consecuen-

cias, lo cierto es que en la estación de esquí en Suiza las principales preocupaciones se centraron en el tema económico.

“El primer riesgo son las tensiones comerciales que implican, básicamente, un problema político; luego, el aumento de la deuda, que está en un punto más elevado que cuando se produjo la última crisis financiera, que limita la capacidad de respuesta a crisis emergen-



El crecimiento global es más lento de lo esperado, coincidió Christine Lagarde, directora del FMI.

tes y restringe la capacidad de los Estados para poner en marcha los proyectos necesarios para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, declaró António Guterres, secretario general de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

La inestabilidad de los mercados fue otro de los peligros enumerados por el líder de la ONU.

“Al final, después de dos años de sólida expansión, la economía mundial está creciendo más lentamente de lo esperado y los riesgos están aumentando”, coincidió Christine Lagarde, directora gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), durante el primer día del foro.

Las previsiones de los organismos multilaterales coinciden en señalar que el crecimiento económico en el mundo está desacelerándose, influido, en gran medida, por los conflictos geopolíticos y por la guerra comercial

desatada por Estados Unidos ante distintos países, principalmente, contra China.

GRANDES AUSENCIAS

En las notas que publicó la prensa se destacó la ausencia de las principales potencias comerciales, que no asistieron a esta reunión por diversas razones.

Oficialmente, se dijo que el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, y sus secretarios cancelaron su participación en la asamblea debido al cierre administrativo en Washington.

No obstante, en los pasillos del foro también se comentó que la ausencia fue una manera de evitar hacer frente al tema del cambio climático, especialmente, cuando la Unión Americana desertó del Acuerdo de París. También sobresalieron las ausencias de los altos gobernantes de Francia y Gran Bretaña, ambos países inmersos en crisis sociales.

Es paradójico que el año pasado el presidente galo, Emmanuel Macron, acaparó los reflectores y que, en esta ocasión, declinó asistir mientras afronta una época de protestas y tensiones sociales en su país.

De igual manera, Theresa May, líder británica, optó por no acudir a Davos mientras da una seria batalla por lograr un acuerdo sobre las condiciones de salida de su país del bloque europeo.

México, por su parte, fue otro gran ausente, ya que la presencia de una pequeña comitiva (en la que no había ningún secretario de Estado incluido) se interpretó como un desinterés del actual gobierno hacia los temas internacionales.

CHINA VS EU

China estuvo presente en Davos con la mayor delegación enviada hasta ahora, encabezada por el vicepresidente Wang Qishan, quien

SOROS ARREMETIÓ CONTRA JINPING

ESTO, COMO PARTE DE LAS TENSIONES DE LA GUERRA COMERCIAL ENTRE CHINA Y LA UNIÓN AMERICANA.

Como representante del ala conservadora estadounidense, el multimillonario y filántropo George Soros expresó que el presidente chino Xi Jinping es el "enemigo más peligroso" de las sociedades libres y democráticas, durante un discurso en Davos.

"China no es el único régimen autoritario del mundo, pero es el más rico, el más fuerte y el más desarrollado en materia de inteligencia artificial", dijo el magnate durante una cena que organiza cada año al margen del Foro Económico Mundial.

"Esto hace de Xi Jinping el enemigo más peligroso de aquellos que creen en sociedades libres", agregó Soros durante esta cita en la estación de esquí de los Alpes suizos.

Igualmente, pidió a Estados Unidos "tomar duras medidas" contra los grupos tecnológicos chinos Huawei y ZTE.

"El año pasado, todavía pensaba que China necesitaba estar más integrada en las instituciones de gobernanza mundial, pero, desde entonces, el comportamiento de Xi me ha hecho cambiar de opinión", subrayó Soros.

aprovechó su visita para enviar un claro mensaje a favor del comercio global, los mercados abiertos y la cooperación internacional.

"Deberíamos trabajar juntos para hacer que el pastel sea más grande y más justo", dijo Wang, refiriéndose al comercio mundial. "Lo que no debemos hacer es dejar de hornear pasteles", añadió el funcionario.

Wang continuó con la línea discursiva que ha marcado Xi Jinping, presidente de China. Dos años atrás, Jinping sorprendió al mundo cuando, también en Davos, expresó su apoyo al comercio libre y al multilateralismo. Quizás esa manifestación de China por el libre comercio, aunada a su creciente clase media que ha derivado en una intensificación del consumo en ese país –y, por ende, de sus importaciones– son las que han motivado la rivalidad de EU en las arenas política y global, pues tras la presencia de Jinping en Davos en 2017, las críticas de Donald Trump han sido cada vez más duras, si bien en las últimas semanas de febrero de este año ya se hablaba de avances en sus negociaciones e, incluso, se pospusieron más aranceles de EU contra China.

La visión de Occidente hacia el poder chino se ha transformado: se observa un sector financiero competitivo, aunque todavía no asimilado en el esquema global.

"Ninguna de las 10 principales compañías tecnológicas proviene de Europa. El mercado está dominado por grandes plataformas en Estados Unidos y China", afirmó Martina Larkin, colaboradora del Foro Económico Mundial, durante la presentación de un nuevo informe sobre la competitividad europea.

En materia de inteligencia artificial (IA), los europeos se están quedando atrás. Ahora bien, ellos apuestan por trabajar juntos, mientras que Estados Unidos se mueve a partir de la confrontación.

Todos estos cambios geopolíticos, la necesidad de integrar a las capas poblacionales que quedaron marginadas, así como el nuevo papel de China en la economía mundial derivarán en serios cambios de paradigmas económicos y sociales en todo el mundo.

"Tendrá que haber ajustes en el comercio", apuntó Stephan Schwarzmann, jefe de la empresa estadounidense Blackstone. Es difícil decir cuánto tiempo tomará este proceso de reajuste. **EF**

El crecimiento económico en el mundo está desacelerándose, influido por los conflictos geopolíticos y la guerra comercial entre EU y China.

STELVIO



DE 0 A 100 LATIDOS EN 3.6 SEGUNDOS

Stelvio Quadrifoglio, concebido para ser el mejor de su categoría, sobresale en potencia, dinamismo y maniobrabilidad, encarnando verdaderamente "La Meccanica delle Emozioni" con todo el legado de este apasionante emblema.

Stelvio Quadrifoglio ofrece una extraordinaria experiencia de conducción, gracias a su perfecto equilibrio de peso - potencia: el mejor de su categoría. En solo segundos, el motor bi-turbo de 6 cilindros y 2.9 L con 505 HP es capaz de desencadenar sensaciones de potencia y precisión inigualables que lo convierten en el SUV más veloz.



ALFAROME0.MX

La meccanica delle emozioni



¡Viene en camino!

Una menor actividad económica mundial irrumpe desde las primeras semanas de 2019... y así promete quedarse.

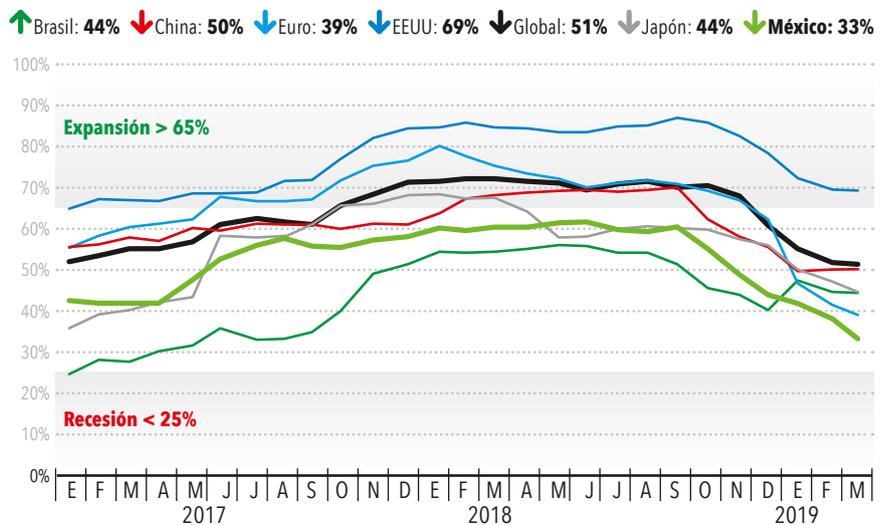
POR ANÁLISIS AD VALUE

El último trimestre de 2018 representó un cambio en el sentimiento de inversionistas, analistas y economistas, acerca del desempeño que tendría la economía mundial. Los rendimientos positivos que hasta el cierre de septiembre 2018 registraban los mercados, fueron borrados ante una fuerte presión de “venta” y que inclusive, en diciembre, originó un cambio en el lenguaje de la FED hacia una política monetaria más cautelosa en la que sus miembros del Comité de Mercado harían una “pausa” y un “análisis exhaustivo” sobre los riesgos de la economía mundial sobre EU.

Hubo un efecto general en los mercados. En los de renta variable por ejemplo, a excepción de Brasil, todas las plazas terminaron negativas con un fuerte aumento en el índice de volatilidad VIX. Se dio una fuerte presión contra las materias primas que llevaron a cotizaciones del petróleo abajo, entre 20 y 25%; el cobre 20% negativo y el oro casi 2% abajo. En divisas, vimos fuertes presiones sobre las monedas argentina, turca, brasileña y sudafricana, entre otras. 2019 se observa como un

Índice de desempeño económico

2019: menor crecimiento económico y riesgos en varios países.



Fuente: Ad Value

año de menor crecimiento económico con riesgos en varios países. Las expectativas económicas de diversas instituciones financieras de prestigio consideran a 2019 como un año de menor actividad económica mundial, con EU más defensivo, pero también se verá afectado.

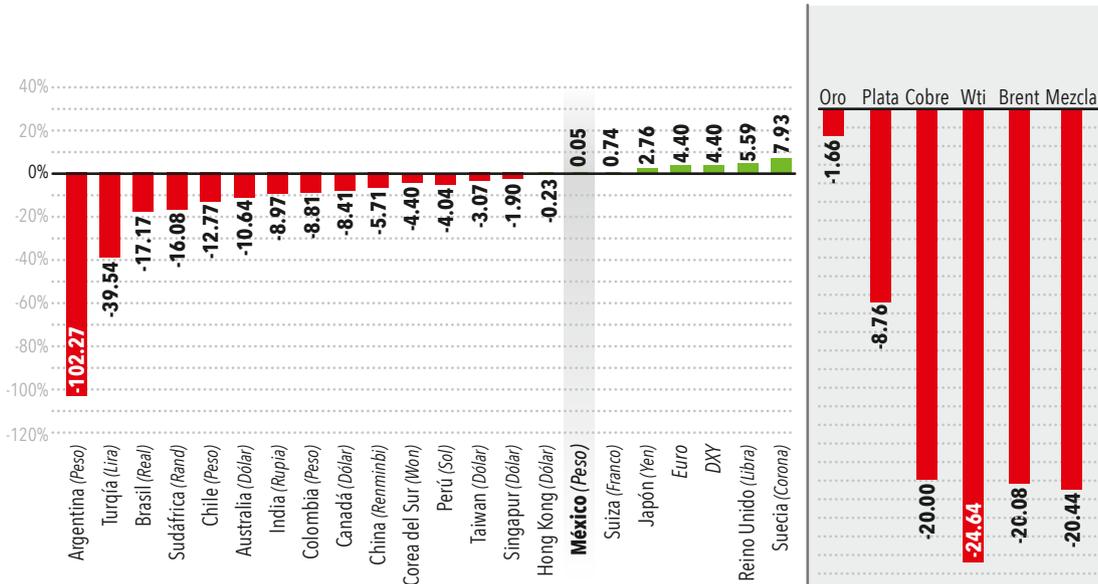
Desde un escenario en clara desaceleración económica en China, Japón y Europa, teniendo la incertidumbre del Brexit, vencimientos

de deuda de Italia, el enfriamiento económico de Alemania, el conflicto comercial de EU con China, Europa, la relación del gobierno federal americano con el Congreso, el factor Trump y el estatus de la FED y el Banco Popular de China, el entorno parece presentar muchas variables “precautorias”.

La expectativa de un menor crecimiento económico mundial implica un cambio en la FED sobre la evolución

Tipo de cambio vs dólar estadounidense

En la columna de la derecha, el comportamiento de los *commodities*.



Fuente: Ad Value

y riesgos del efecto global en la economía americana. La FED no moverá las tasas de interés en 2019 e incluso una afectación mayor a EU podría llevar a una baja hacia finales de año o en 2020.

Las bolsas recuperaron terreno entre enero y febrero pasados. Sin embargo, es muy probable que los resultados trimestrales confirmen un proceso de menor crecimiento económico y, en el caso de los mercados americanos, el beneficio comparativo se diluirá ante la reforma fiscal.

En monedas vemos condiciones de menor crecimiento en la Zona Euro, así como en el ritmo de expansión de China y Japón. Parece que la FED y el Banco Central Europeo (BCE) empiezan a vivir una nueva “normalidad” de bajas tasas de interés y balances generales “abultados”, algo que el Banco de Japón (BoJ) ha hecho desde hace tiempo.

Es difícil esperar en los hechos que el dólar modifique su tendencia de alza. Mientras haya estabilidad, los inversionistas aprovecharán monedas y tasas de interés en economías emergentes que pagan una prima de riesgo sobre los bonos del tesoro. Es muy claro el caso de México. Sin embargo, cualquier situación que genere un riesgo sobre los activos, gestores de fondos e inversionistas estarán cerrando posiciones.

En conclusión, el entorno internacional vivirá una menor actividad económica en 2019, incluyendo a EU. Será un año para aprovechar el mercado de tasas de interés, mientras que las inversiones en monedas y bolsas pudieran ser “temporales” dentro de un entorno de alta volatilidad. Es probable que el oro gane terreno paulatinamente y el petróleo ceda espacios. Para México, hasta ahora, hemos visto una serie

en el bajo nivel de inversión privada originada por la falta de confianza hacia el nuevo gobierno y que el T-MEC sigue en proceso de ratificación. El consumo está en desaceleración a pesar de que el indicador de confianza al consumidor está en máximos históricos. Si el intercambio comercial y las remesas reducen su ritmo de crecimiento, por una menor actividad de la economía de EU, darán señales aún de debilidad y tanto inversionistas como calificadoras ponen en “foco amarillo” el ritmo del gasto público vs un bajo crecimiento de la economía. Pemex necesita un ajuste “estructural” para darle viabilidad financiera, pero poco se ha hablado de CFE y sus necesidades de saneamiento. Quizá veamos un segundo semestre con más información y condiciones para aprovechar momentos que puedan brindar los diferentes mercados. **EF**

El trayecto restante del T-MEC

Aunque el tratado entre EU, Canadá y México fue firmado el 30 de noviembre del año pasado, todavía queda su ratificación por parte de los Congresos de los tres países.

POR ANDRÉS G. KATZNELSON

Donald Trump calificó al TLCAN (hoy T-MEC) como el "peor tratado de la historia".

La difícil relación entre el poder Ejecutivo y el Legislativo en Estados Unidos, la expresa negativa de su ratificación en su presente forma por parte de un grupo de demócratas y la presión de algunas asociaciones industriales en EU avocinan lo que podría ser una batalla más complicada, y que bien podría llevar a la modificación del Tratado

México-Estados Unidos-Canadá (T-MEC).

Para Andrés Rozental, quien fuera Secretario de Relaciones Exteriores durante la firma e inicio de implementación del Tratado de Libre Comercio en 1988, en México no ha comenzado el movimiento para la aprobación del T-MEC, y explica que aunque el cabildeo pueda haber iniciado, el proceso

de ratificación no lo hará en tanto Estados Unidos y Canadá no comiencen también.

Es importante decir que el país no busca reabrir el acuerdo, las voces en general, incluyendo la del actual embajador de México en Inglaterra, y el propio subsecretario para América del Norte, Jesús Seade, ven en el T-MEC favorable.

Rozental expone que en Estados Unidos se está dando una situación compleja alrededor de la ratificación del Tratado, mientras el Presidente Trump busca ratificarlo lo antes posible, un grupo de demócratas, algunos republicanos y algunas asociaciones industriales, no están satisfechos con el Tratado como está, y estarán buscando cambios.

"Lo anterior, y considerando la difícil relación entre el poder Ejecutivo y el Legislativo en Estados Unidos, me parece que será probablemente más difícil de lo que se preveía que el Congreso americano ratifique el Tratado tal cual", advierte el exsecretario.



Y es que un grupo de demócratas encabezados por Nancy Pelosi, actual presidente de la Cámara de Representantes estadounidense, declararía desde 2018 que no ratificarán el Tratado en su forma actual, ya que no encuentran las provisiones suficientes en el texto para hacer realmente valer, cumplir y aplicar los apartados referentes a salarios y condiciones laborales.

El representante demócrata Richard Neal, presidente del Comité de Medios y Arbitrios de la Cámara, declaró que deberán evaluar “si el Tratado realmente perfecciona al NAFTA... especialmente cuando se trata de exigibilidad en cuanto a algunas de las cláusulas incluyendo las que son clave para el apoyo democrático, las que dotan de derechos a los trabajadores y las protecciones ambientales”.

Para el columnista y analista John Brinkley, Trump tiene dos opciones, “si quiere echar a andar el Tratado tendrá que llevar a cabo labor de hacerlo presentable para los demócratas, lo que significará asegurarse de que las provisiones laborales no sólo sean exigibles, sino aplicadas. Esto llevará a negociaciones que, probablemente, ninguno de los dos gobiernos querrán llevar con la administración Trump”.

Para Brinkley la segunda opción sería abandonar el antes llamado TLCAN, revela que incluso el Secretario del Trabajo estadounidense, Wilbur Ross habría sugerido que Trump podría dejar el pacto con tan sólo una notificación de seis meses. Hay que recordar que Trump lo



George Bush (EU), Carlos Salinas (México), y Brian Mulroney (Canadá) firmaron el TLCAN el 17 de diciembre de 1992.

considera “quizás el peor Tratado de la historia”.

Rozental manifiesta que entre las asociaciones industriales que buscan cambios al texto actual están: la industria farmacéutica que busca proteger sus patentes y algunas agroindustrias como las azucareras de Florida que pretenden quitar el acuerdo de suspensión que otorga el derecho de preferencia para suministrar azúcar adicional a EU.

Explica que además comienza una campaña electoral en EU, y en generalidad ha sido difícil lograr ratificaciones de tratados comerciales en años electorales, “mientras tanto sigue vigente, tal como está, pero tampoco sabemos si el Presidente quiera utilizar su salida como instrumento de presión al Congreso”, dice.

Reggie Thompson, analista de Latinoamérica para la organización Stratfor, dice que la aprobación del T-MEC es crucial para reducir la incertidumbre de muchos negocios norteamericanos, por lo que ya hay un fuerte cabildero para su aprobación.

Esto podría hacer pensar en su ratificación para 2020, aunque un debate extendido por las campañas electorales en temas como la reforma laboral mexicana o las tarifas al acero y aluminio, podría alargar el proceso.

Esto parecería ser dependiente de la política interna de EU y de la forma en que se busque agregar o modificar al texto firmado en noviembre, por lo que es necesario estar pendientes de cuál sería la reacción en México y Canadá a cualquier cambio. Con estas atenuan-

tes, explica Andrés Rozental, se dificulta la previsión en cuanto a fechas.

Por su parte, Thompson afirma que el paro de un mes del gobierno en EU retrasó la entrega del reporte de la Comisión Internacional de Comercio, en donde se analizaba el impacto del T-MEC, pero asegura que cuando éste sea emitido, comenzará a verse movimiento en el Congreso de EU.

Lo que probablemente veremos será la entrega del texto por parte de Trump, en cuanto los plazos del *fastrack* se hayan cumplido, pero para Rozental, el debate en las cámaras dependerá de cuándo los liderazgos partidistas decidan ponerlo a discusión, y recuerda que en EU ambas cámaras deben ratificarlo con una mayoría simple. “Veó difícil que en la cámara baja haya una mayoría a favor”, expresa.

Dentro de lo que debemos esperar en la discusión, encontraremos temas de protección a la propiedad intelectual, al medio ambiente, los mínimos que se refieren a qué puede entrar a los tres países sin pasar por aduanas, y tarifas de la Sección 232 al aluminio y al acero de México y Canadá, esto podría significar un obstáculo para la aprobación del Parlamento canadiense y el Congreso mexicano.

Para Thompson, uno de los principales obstáculos sería que México no cumpliera con la aprobación de la legislación. Y es que, en el último punto del anexo se compromete a adoptar la legislación laboral, antes del 1 de enero de 2019, para cuando ésta ya debería estar en vigor.

Comprender y adelantarse a los desafíos y oportunidades que trae consigo el T-MEC es fundamental, las empresas deben:

- Realizar un análisis integral del negocio para definir el futuro
- Reaccionar oportunamente para preservar los márgenes operativos y el cumplimiento regulatorio
- Definir cómo y dónde hacer negocios para optimizar márgenes y crear nuevas oportunidades
- Crear un equilibrio entre cumplimiento regulatorio y complejidad operacional

Fuente: PwC

30

DE NOVIEMBRE DE 2018 FUE LA FECHA DE LA FIRMA DEL TRATADO ENTRE EU, MÉXICO Y CANADÁ.

105

DÍAS FUE EL PLAZO PARA QUE EL PRESIDENTE TRUMP ENTREGARÁ EL INFORME AL CONGRESO.

16

AÑOS SERÁ LA VIGENCIA INICIAL DEL T-MEC, UNA VEZ RATIFICADO.

Para Seade, uno de los puntos principales que se han complicado desde la victoria de los demócratas en la cámara baja son las disposiciones adicionales en el área laboral.

Al respecto señala que este capítulo es realmente progresista, no obstante, los congresistas demócratas buscan algo más comercial que laboral, es decir, la verificación de que los compromisos se están cumpliendo cuando las exportaciones salen de México.

Por su parte Canadá ha declarado estar en la misma tesitura que México, sin embargo ha advertido que no enviará el texto a su ratificación en el Parlamento a menos que EU levante los aranceles impuestos al aluminio y acero.

Finalmente, de todos los entrevistados, ninguno consideró que la negativa del gobierno mexicano por adherirse a la iniciativa en Venezuela y el reconocimiento a Juan Guaidó como presidente del país, pudiera representar un obstáculo en el Congreso de EU para la ratificación del T-MEC.

Esto, a pesar de que el senador republicano Marco Rubio pusiera en duda la relación entre México y EU por la posición del presidente López Obrador ante el gobierno de Nicolás Maduro y la crisis que vive la nación latinoamericana.

Mientras tanto, el canciller Marcelo Ebrard aseguró que México no va romper relaciones con Venezuela y señaló estar de acuerdo con la postura de la ONU para buscar un proceso de diálogo y paz. **EF**

**¿ENFRENTANDO
UNA DURA
COMPETENCIA?**

imef
ejecutivos de finanzas



Asóciate al **IMEF** y genera nuevas alianzas, crece tu red de contactos y encuentra nuevas oportunidades de negocio con nuestros más de

1,600 ASOCIADOS A NIVEL NACIONAL.

IMEF, más de **57 años** acompañando a los líderes financieros de México.

www.membresia.imef.org.mx | membresia@imef.org.mx | Tel. (55) 9151 5106

México, 4° captador mundial de remesas

El envío de dinero de mexicanos que residen en el extranjero sumó más de 33,000 millones de dólares en 2018, el mayor récord en 20 años. Esta fuente de ingresos incluso es superior a las exportaciones automotrices. De ahí que Bansefi informara a mediados de febrero pasado, que ya busca captar de manera directa dichos ingresos, con comisiones más competitivas, para competir con corresponsales de efectivo y bancos.

POR RUBÉN SÁNCHEZ

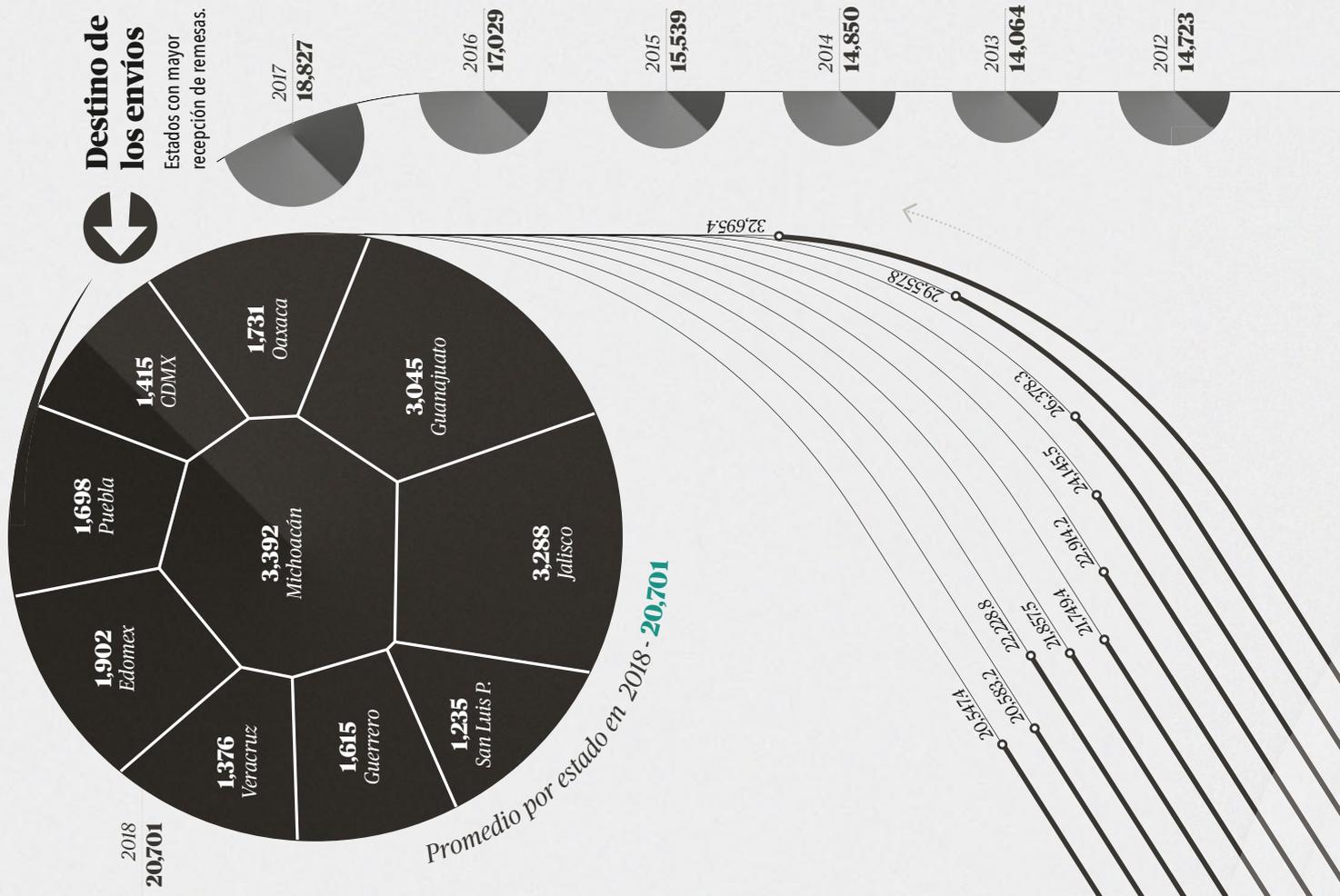


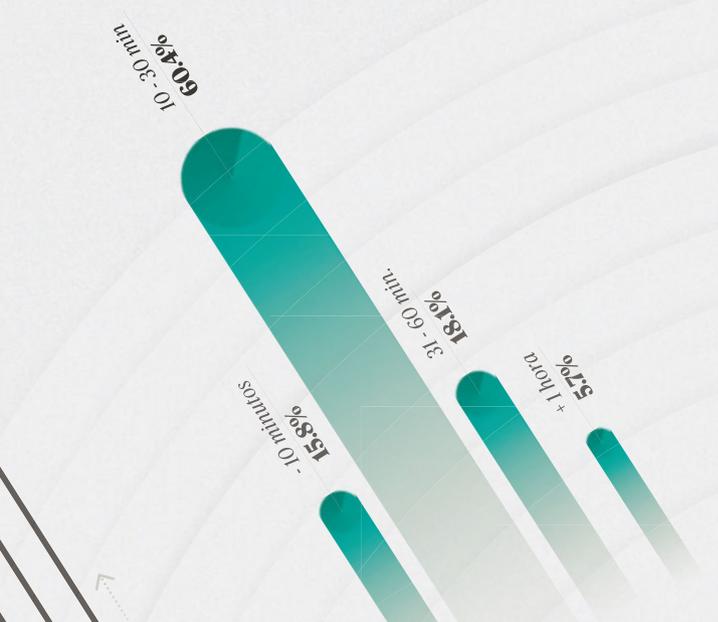
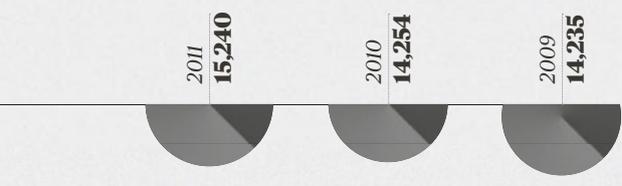
Panorama global de las remesas

En México, la aportación económica de los envíos es una de las principales fuentes de ingreso. También ocurre en otros países.

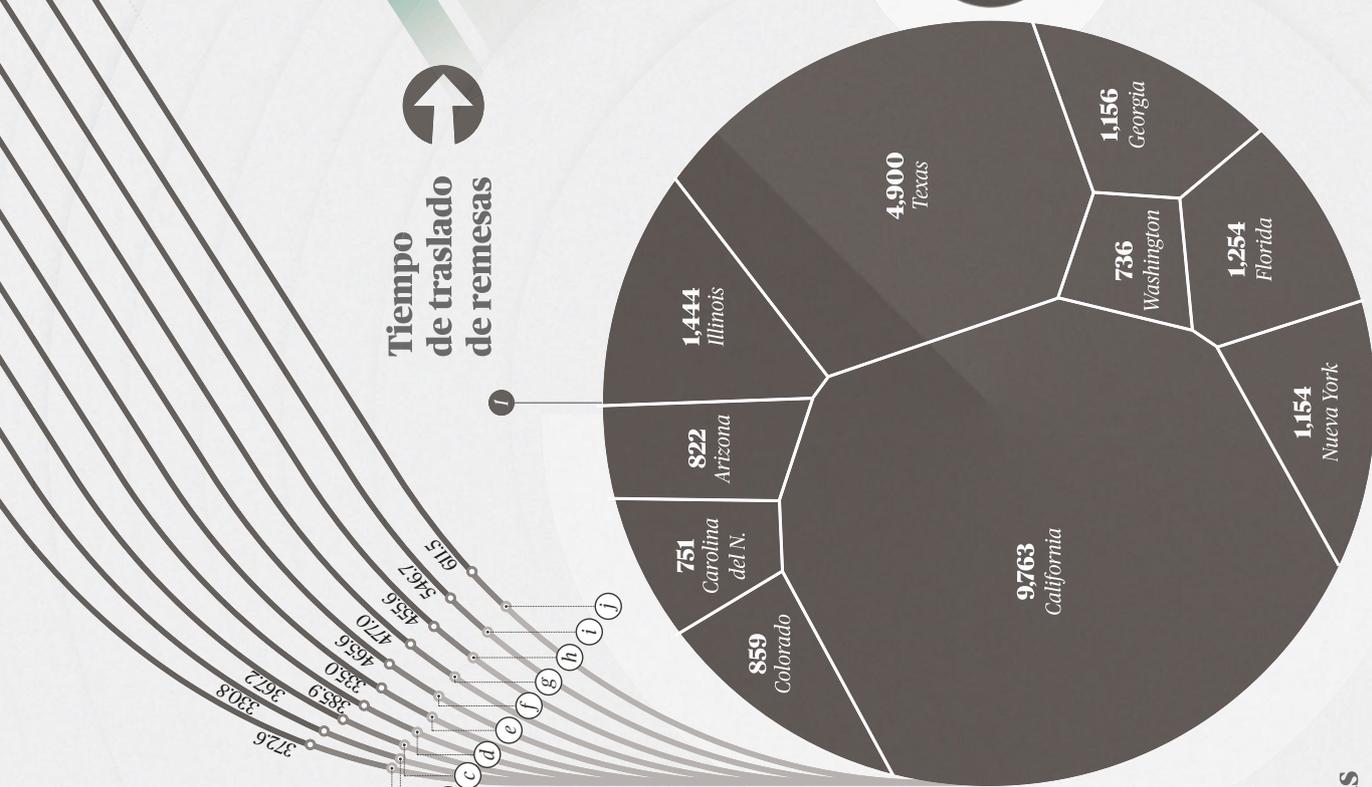
Cifras expresadas en millones de dólares

-  Órdenes de pago
-  Efectivo y especie
-  Transferencias electrónicas





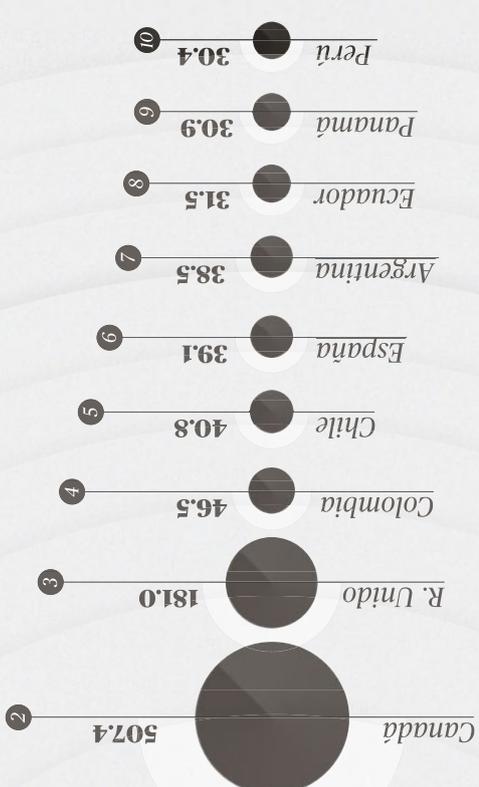
Tiempo de traslado de remesas



- AÑOS**
- a) 2009 - 386.2
 - b) 2010 - 389.7
 - c) 2011 - 206.8
 - d) 2012 - 194.8
 - e) 2013 - 218.2
 - f) 2014 - 267.4
 - g) 2015 - 162.1
 - h) 2016 - 159.2
 - i) 2017 - 185.9
 - j) 2018 - 173.5

Origen de las remesas

Estados Unidos ocupa el puesto N° 1, datos hasta 2018. Análisis por estados norteamericanos.



Cifra récord de remesas en México

Las opciones para cobrar envíos de dinero se han diversificado y ahora es posible hacerlo sin una cuenta bancaria de por medio.

POR VERÓNICA CERVANTES

De acuerdo con el Banco de México (Banxico), las remesas alcanzaron un récord histórico de 33,480 millones de dólares (mdd) durante 2018, lo cual posiciona al país como el primer receptor de envíos de dólares desde el extranjero en América Latina, y en tercer lugar en el mundo, después de la India y China.

Asimismo, la cantidad registrada en México representa un aumento de 10.53% comparado con 2017, cuando se reportaron 30,290.54 mdd. Igualmente, datos del Banco Mundial revelan que la India logró remesas de 79,450 mdd y China de 67,414 mdd; en tanto que Filipinas, en cuarta posición del conteo, alcanzó una cifra de 32,290 mdd el año pasado.

Según el análisis de Jesús A. Cervantes González, gerente de Estadísticas Económicas y coordinador del Foro de Remesas de América Latina y el Caribe, del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), en México las remesas tuvieron un incremento de 54.2% confrontado con el segundo trimestre de 2013 (21,719 mdd), periodo a partir del cual han mantenido un crecimiento constante.

Otro dato que destaca el estudio es que, aunado a ese desarrollo y con la depreciación del peso mexicano con respecto al dólar, el ingreso anual de México por remesas aumentó 86.5% frente al segundo trimestre de 2013, (medido en pesos constantes o en

33,480

mdd de remesas,
en 2018, representan
un récord en México

94.7%

de las remesas
proviene de EU

60%

de la población en México
no tiene acceso a la banca

12.9

millones de migrantes
mexicanos se registraron
en el mundo en 2017

98%

de los migrantes
mexicanos radica en EU

Fuente: Banxico y Conapo.

términos reales) de modo que los mexicanos beneficiados elevaron también su poder de compra.

En el Anuario de Migración y Remesas México 2018 está indicado que los niveles históricos en el incremento de remesas desde EU se deben, en su mayoría, tanto al clima político de aquel país como a la mejora de los sectores laborales en los que está insertos los connacionales, además de mayores montos registrados por operación.

Por otra parte, se enuncia en el documento que se ha puesto en el centro de la discusión la creación de mecanismos para la protección de los migrantes, ante el creciente desplazamiento de personas a nivel internacional.

ALTERNATIVAS PARA LAS TRANSACCIONES

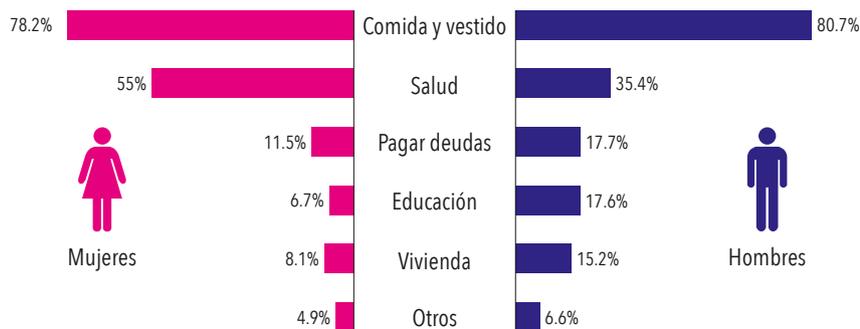
Como da a conocer la Condusef, los migrantes regularmente mandaban capital a sus familiares a través de parientes o amigos pero esto implicaba mucho tiempo de espera. Hoy en día, es posible enviar dinero mediante *money orders*, aunque tampoco es muy rápido; también se pueden realizar transferencias de dinero en efectivo o de una cuenta bancaria a otra.

Aunque estas operaciones han agilizad el procedimiento, e incluso permiten que se pueda cobrar el mismo día, existen otras opciones como las tarjetas de prepago y giros telegráficos que facilitan los envíos de remesas.



En 2016 y 2017, las remesas representaron 2.7% del PIB de México.

Principales usos del dinero enviado (Hasta dos opciones de respuesta*)



Nota: *No suma 100% porque se puede especificar hasta dos opciones.
Fuente: Anuario de Migración y Remesas México 2018.

Datos: <http://www.migracionyremesas.org/tb/?a=F907D5>
Última actualización: Febrero de 2018.

Como ejemplo, Telecomunicaciones de México (Telecomm) provee servicios cuya ventaja es permitir que los mexicanos reciban el dinero en lugares donde no existen sucursales bancarias o tiendas departamentales, ya que se cobran los envíos en las 1,592 oficinas de telégrafos en todo el país.

A la fecha, esta alternativa está disponible en 1,088 municipios del país en los que más de 40% no tiene sucursales bancarias. Mediante los giros telegráficos, el migrante manda la cantidad desde una de las seis empresas remeseras en Estados Unidos que tenga convenio con Telecomm. En México, el pago debe realizarse en moneda nacional y

en efectivo para el servicio “Ocurre”, disponible en cualquiera de las oficinas de telégrafos.

Para las opciones “Dinero en Minutos” y “Dinero Día Siguiente”, el emisor tiene que acudir a una de las agencias autorizadas por Western Union Financial Services para hacer el depósito, así como notificar al beneficiario el número de la transferencia y la cantidad de dinero que recibirá.

REMESAS DISPONIBLES PARA NO BANCARIZADOS

En México, 60% de la población no está bancarizada. En respuesta, American Cash Exchange ha creado Poni, la

tecnología financiera que permite a los beneficiarios cobrar las remesas de Estados Unidos mediante una tarjeta que puede utilizarse en cualquier cajero automático, sin tener una cuenta bancaria y sin pagar comisiones.

Como explica Gricha Raether Palma, director de Poni México, “lo que cambia es que en el lado de México, en vez de ir a una agencia o tienda de autoservicio para cobrar los envíos ahora, a través del nuevo servicio, pueden cobrar su dinero en todos los cajeros automáticos del país”.

El usuario en México debe adquirir una tarjeta en las tiendas afiliadas y registrarla vía telefónica. Con ello, el migrante manda el dinero a esa tarjeta desde las mismas cadenas de envío en EU y luego informa al beneficiario el código de la transferencia, el cual debe digitarse en el cajero automático para hacer el retiro.

“Nuestro enfoque y el valor agregado del producto es para el beneficiario. La ventaja es que puede recibir el dinero cuando y donde lo desee, porque a lo mejor si te lo mandan a una tienda de autoservicio, dependes del horario del negocio o de la disponibilidad del sistema”, concluye Gricha Raether.

Así, mediante Poni -que se lanzó en noviembre de 2018- los usuarios pueden remitir desde 500 hasta 6,000 pesos, contemplando el tipo de cambio aplicable a la transferencia. **EF**

Proyectando las start-ups del futuro

De cada 10 empresas emergentes sólo dos tienen éxito y las ocho restantes se extinguen, por esto es necesario tener una estructura bien planeada para competir.

POR VERÓNICA CERVANTES

Las pymes y los emprendedores constituyen la columna vertebral de las economías en los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y representan el 70% del empleo total, así lo dio a conocer el organismo internacional.

Sin embargo, para ser competitiva, una *start-up* necesita encontrar cómo resolver una problemática y asegurarse de quiénes están dispuestos a pagar por esa solución. Esto es uno de los factores clave que le ayudará a subsistir.

“Siempre pasa que los emprendedores se casan con sus soluciones pero no entienden el problema; entonces construyen productos o servicios por los que nadie está dispuesto a pagar”, asegura Marciano Verdi, director general de Marcap Company Builder.

Ante desafíos como éste, agrega, las cifras hablan: de cada 10 empresas que se crean, ocho desaparecen. Los emprendedores y los inversionistas requieren avanzar con firmeza para que su modelo prospere, por ello, el proceso de validación de un negocio, antes de la inyección de capital, se ha vuelto más riguroso.

Como *company builder* (o fábrica de *start-ups*), Marcap posee más de 15 años de experiencia en la industria TI, con un equipo que convierte ideas disruptivas en compañías que solucionan problemáticas de empresas y personas.



EN CIFRAS

75

es la posición de México en emprendimiento a nivel mundial

22.8%

de la población ocupada en el país trabaja de manera independiente

105

es el lugar que ocupa México en productividad entre 148 países

Fuentes: GEDI, INEGI y WEF.

CLAVES PARA CONVERTIRSE EN UNA *START-UP* MODELO:

- Aumentar la productividad y eficiencia, al optimizar el tiempo.
- Tener resultados medibles mediante la metodología OKR
- Actualizarse, conocer el negocio y sus áreas de oportunidad
- Dedicar tiempo a los empleados para mejorar la productividad
- Elaborar un plan de *networking*
- Ser innovador

Al analizar la viabilidad de los negocios tienen que ser selectivos. Impulsan un emprendimiento porque quieren creer en éste e ir de la mano con el equipo. La validación dura de dos a cuatro meses y ayuda a disminuir el fracaso en una etapa temprana.

Luego de definir la estructura, buscan un *crowdfunding* y continúan con la supervisión, mediante mentores internos y externos. Así se añaden todas las herramientas para que una *start-up* evolucione. “Posteriormente, se incorporan inversionistas externos para que ayuden al crecimiento de las empresas”, indica Verdi.

Tan sólo el año pasado lograron formar siete compañías. Como asegura el directivo, en la CDMX surge gran cantidad de emprendedores, pero el ecosistema está creciendo en estados como Querétaro y San Luis Potosí.

El potencial es muy grande, al igual que las oportunidades y, como concluye Marciano Verdi, 100% de las empresas que se acerca a Marcap busca resolver un problema a través de la aplicación de la tecnología. **EF**

Marciano Verdi, director general de Marcap, *company builder* con 15 años de experiencia en la industria TI.



Economía en tensión

Se observa una tendencia de desaceleración y ya se espera un menor crecimiento para este año.

POR LARISA SALAZAR

Para miembros del Comité del Indicador del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) esta desaceleración se mantiene desde finales de 2018, aunque las últimas cifras del Indicador IMEF del Entorno Empresarial Mexicano (IEEM) muestran una ligera recuperación.

Alejandro Saldaña, gerente de Análisis Económico de Banco Ve por Más (Bx+) considera que la incertidumbre que hay en torno a las decisiones de política económica del país junto con un escenario de desaceleración global, implicaría una tasa menor para el PIB nacional en este año.

Si bien en los últimos meses la desaceleración de algunos sectores económicos han mostrado un mal desempeño que ocasionó la baja en las perspectivas económicas del país, para Jessica Roldán Peña, directora de Análisis Económico y Estrategias de Mercado en Casa de Bolsa Finamex, “El llamado sector terciario ha registrado tasas de crecimiento superiores a los de la economía en su conjunto”.

Otro factor a considerar es la confianza del consumidor que continúa mostrando tasas de crecimiento positivas. No obstante, para Gabriela Siller, economista en jefe de Banco Base, aún no se traduce en un buen desempeño en el consumo privado.

Roldán Peña, de Casa de Bolsa Finamex, agrega que uno de los elementos que han contribuido a una desaceleración económica es la inversión. Para reactivarla este año debe impulsarse la inversión pública prevista. **EF**



Bajo la lupa

Desaceleración en la economía de EU implicaría una menor tasa de crecimiento del PIB en 2019.

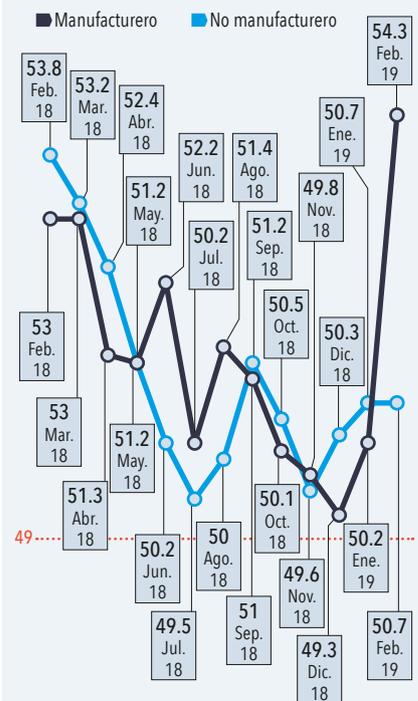
- Menor crecimiento en EU impacta en exportaciones mexicanas.
- El consumo será como el motor de la economía.
- Impulsar factores para la inversión privada.
- Tono de política monetaria de Banxico.

1.5%

crecerá la economía mexicana en 2019.

Indicador Adelantado IMEF (puntos)

Los ejecutivos de finanzas consideran que el avance de ambos sectores en febrero por arriba del umbral de los 50 representa una buena señal, sin embargo, habrá que monitorear cómo se comporta la economía en los próximos meses ante los riesgos externos y locales.

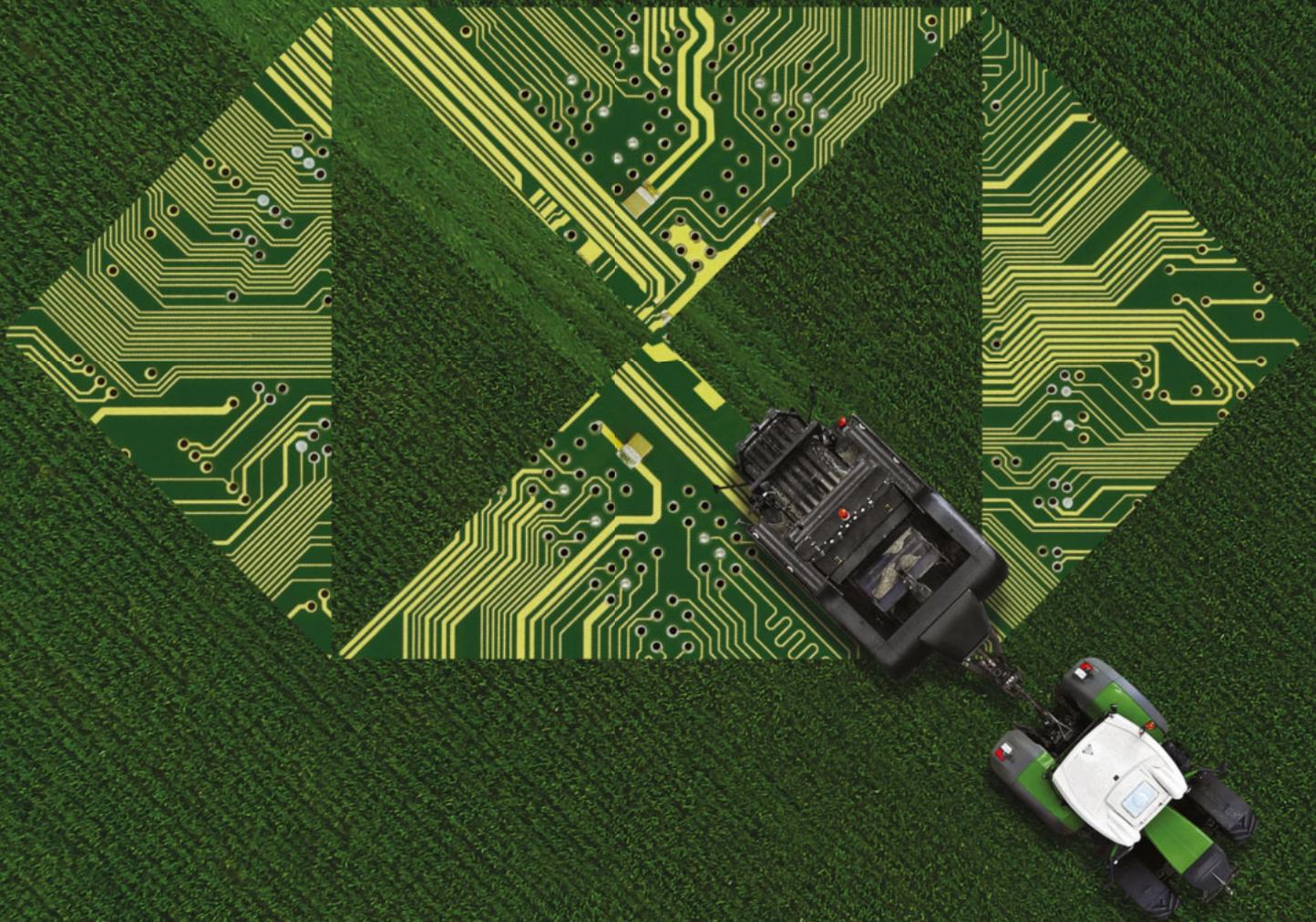


Uno de los principales sectores que han disminuido el ritmo de la actividad económica es el consumo, si bien los índices de confianza son positivos.

Donde los agronegocios de Guanajuato crecen con los productores de microchips de Silicon Valley.

Expandirse en América del Norte puede detonar todo el potencial de tu empresa, pero también puede ser un reto complejo. Nuestras premiadas soluciones bancarias para financiamiento, liquidez y comercio exterior te ayudarán a superar ese desafío, dándote mayor control, visibilidad y herramientas de manejo de riesgos para tu empresa, todo abriendo una sola sesión en línea.

Conoce más sobre cómo crecer en América del Norte en empresas.hsbc.com.mx



Juntos prosperamos



Fernanda Langarica

CFO de Nacional Monte de Piedad



Innovar para transformar vidas

Más allá de los desafíos que enfrenta como CFO, Fernanda Langarica se siente orgullosa del impacto positivo de su trabajo en el país.

POR IRAYDA RODRÍGUEZ

E

n 1775, Pedro Romero de Terreros fundó el Nacional Monte de Piedad, que se desempeña como una Institución de Asistencia Privada (I.A.P.) sin fines de lucro.

244 años después, la entidad se ha regido bajo un mandato de perpetuidad, con la misión de ayudar a través del préstamo prendario, servicios financieros e inversiones de impacto social.

No ha sido una apuesta sencilla pues para realizar esa inversión en proyectos para la sociedad civil invierten los remanentes de su operación, beneficiando a cerca de 564 organizaciones.

En el cumplimiento de estos objetivos, el rol del CFO de Nacional Monte de Piedad ha sido clave y, desde 2016, Fernanda Langarica ha ocupado esta posición estratégica al frente de la dirección de administración y finanzas.

Egresada del ITAM, inició su carrera en Procter & Gamble donde, asegura, entendió que el desarrollo profesional va más allá de una cuestión de género y se ha mantenido con esa filosofía.

“Tuve buenos ejemplos, porque tanto la directora general como la de finanzas eran mujeres. Me acostumbré a ver que lo importante era mi talento, no el género. Lo que habla por mí es mi trabajo”, afirma en entrevista.

Siguiendo este precepto, y después de una década de ser directiva en destacadas empresas

del sector tecnológico, se enfocó en contribuir a la comunidad a través de su trabajo. Así, en el momento indicado, llegó a su vida la oportunidad de integrarse como CFO a Nacional Monte de Piedad.

Su llegada, en 2016, se dio en un contexto de estabilidad macroeconómica, de cara al desafío de un plan de transformación a más de dos siglos de historia de esta institución.

“Ahora estamos otorgando préstamos personales sin garantía prendaria, nos diversificamos para que los clientes puedan tener opciones, a la par de que nos adecuamos a cumplir el mandato de perpetuidad para seguir atendiendo a la comunidad”, expresa.

En esta evolución, sus prioridades también han cambiado pues más allá de la planeación financiera, tesorería y contraloría, entre sus responsabilidades están la dirección de tecnología y planeación y la oficina de proyectos, que también requieren de su visión estratégica.

Así, es evidente que la figura del CFO también está rompiendo paradigmas: “En décadas pasadas, se le veía como el manejador de los libros de contabilidad, quien aseguraba que se produjera información financiera desde una óptica contable. Ahora se espera que la dirección de finanzas tenga un rol más activo no solamente al reportar cifras, sino en la constitución de los objetivos. Debe ser un socio de negocio”, explica Fernanda Langarica.

Además, agrega, el CFO debe ser un buen comunicador, con sentido analítico, proactivo y no reactivo ante los números, pues su función va más allá de entregar un reporte de estados financieros, debe interactuar con muchas áreas para traducir, a fondo, lo que indican estos resultados.

“Se tiene que usar a la tecnología como un habilitador, pues el análisis de datos ayuda a hacer más eficientes varias funciones, a reducir costos y a mejorar la experiencia del cliente con una estrategia de servicio interna y externa”, concluye. **EF**

INFRAESTRUCTURA

Precariedad institucional en Pemex

Los grados de la deuda de Pemex asignados por las tres calificadoras de riesgo más influyentes a nivel mundial encienden las alertas para definir su rumbo.

POR MARÍA LUISA AGUILAR

Viabilidad bajo fuego es una frase que se ha usado por expertos y académicos para definir el desgaste estructural de Petróleos Mexicanos (Pemex). “Ha sido su situación al menos durante dos décadas. Y la respuesta que se dio en la administración pasada fue una Reforma Energética pues, durante todo ese tiempo, la administración y la política fiscal que se aplicó en Pemex propiciaron un mayor deterioro”, dice José Luis de la Cruz director general del Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico, Idic.

El deterioro expuesto no alcanza a ser subsanado por el Plan de Rescate que el gobierno federal ha planteado para la petrolera, de ahí que las agencias de calificación se volvieron negativas, tanto en la deuda soberana de México como en la de

su compañía más grande, Pemex, lo que aumenta el riesgo de una rebaja en la calificación soberana que, de ocurrir, aumentaría el costo del financiamiento. Perder el grado de inversión sería un duro golpe para la economía mexicana, que tendría que absorber la enorme carga de pasivos de la compañía.

Pemex es la empresa petrolera más endeudada del orbe, con pasivos históricos por más de 100,000 millones de dólares (mdd), de los cuales 83,900 mdd están en manos de fondos institucionales o bonistas. El gobierno federal anticipa vencimientos de deuda por 5,400 mdd tan sólo durante 2019, monto que financieras estiman se eleve a 7,000 mdd por presiones en tipo de cambio y tasas de interés.

Su otro talón de Aquiles es el declive de su producción: mientras en el año 2000, la plataforma





El Plan de Refinación incluye rehabilitar seis refinерías y construir una en Dos Bocas.

El cambio de administración en el gobierno federal en diciembre pasado, sin embargo, derivó en nuevos planes para Pemex. El nuevo régimen quiere llevar a cabo fuertes inversiones y disminuir la carga fiscal de la empresa sobre el principio de devolver al Estado el eje rector de la compañía y limitar la participación de empresas productivas del sector privado.

“Pareciera que lo que genera incertidumbre a las calificadoras, además de la enorme carga financiera que tiene la empresa, es permitir, con este nuevo modelo, enfrentar exitosamente ese débito y las inversiones previstas”, plantea De la Cruz.

AGUAS TURBULENTAS

El 29 de enero pasado, Fitch Ratings rebajó la calificación de Pemex en escala nacional de AAA a AA y la calificación del emisor en escala internacional en moneda extranjera y en moneda local a BBB- desde BBB+, con perspectiva negativa. La calificación apenas se colocó a un escalón del grado de inversión. En los registros de Fitch Ratings para la calificación de Pemex que iniciaron en el año 2000, nunca se había observado una reducción tan severa, destacó un reporte de Banco Base.

En respuesta, el peso mexicano llegó a depreciarse a 19.21 pesos por dólar, nivel no visto desde los primeros días del año. La presión también se ha reflejado en el costo de la deuda de Pemex: datos de



100 k

millones de dólares suman los pasivos históricos de Pemex.

5,555

millones de dólares suma la ayuda extraordinaria del gobierno para la petrolera.

1,773

millones de barriles diarios se tiene proyectado producir este año.

petrolera de Pemex alcanzó un récord de 3.4 millones de barriles diarios (mbd) en virtud de la exploración, descubrimiento y explotación de nuevos yacimientos, al cierre de 2018 reportó 1.8 mbd, de acuerdo con reportes de la propia empresa.

El círculo vicioso de destinar abultados recursos a pagar el servicio de su deuda en detrimento de inversiones productivas pareció romperse con la Reforma Energética del pasado reciente, que abrió las labores de exploración y producción de la paraestatal a nuevos participantes a través de asociaciones estratégicas (*farmouts*), con lo que se elevaría su producción y compartiría riesgos.



La producción de petróleo es la mitad desde el pico de 2004.

Citibanamex señalan que mientras el diferencial entre la deuda de la petrolera y del Soberano (gobierno federal) tocó niveles de entre 50 y 60 puntos base (pb) en el primer trimestre de 2018, hoy roza los 250 pb.

Moody's Investor Service revisó hace un par de años la calificación de Pemex, y hoy, junto con Standard and Poor's, se mantiene en un compás de espera. "Posiblemente están a la espera de conocer algunos de los primeros resultados de los cambios de esta nueva administración", dice Alejandro Saldaña, gerente de Análisis Económico de Grupo Financiero Ve por Más.

CHOQUE DE TRENES

Los expertos indican que el centro de la discusión es el cambio del modelo de negocios para Pemex y la forma en el que el nuevo gobierno le está dando cauce ante inversionistas, empresarios y tomadores de decisión de los mercados financieros, incluyendo a las calificadoras de riesgo.

"Hay dos estrategias que no parecen estar del todo bien enfocadas: la construcción de la refinería y la cancelación de licitaciones (con empresas privadas) que

formaban parte de la Reforma Energética", menciona Carlos Alberto González, director de Análisis y Estrategia Bursátil de Casa de Bolsa Monex.

González dice que esta falta de enfoque ha provocado preocupación entre las calificadoras, especialmente por el peso que representa Pemex para la economía nacional.

El gobierno federal que encabeza Andrés Manuel López Obrador (AMLO), propuso el 15 de febrero pasado una serie de medidas extraordinarias de apoyo a Pemex, lo que implica una capitalización contemplada en el presupuesto de este año, un pago adelantado de la Secretaría de Hacienda para mejorar el pasivo laboral de la empresa y que el gobierno dé mayores incentivos fiscales a través

de una mayor deducibilidad. Todo este paquete ronda los 5,555 mdd.

"Las medidas de apoyo anunciadas son menores que los 12,000 millones a 17,000 mdd de requerimientos de efectivo anuales adicionales que Fitch estima que Pemex necesita para detener la caída en la producción y en el nivel de reservas", respondió la calificadora de riesgos ese mismo día.

Los expertos apuntan la carga fiscal que tiene Pemex como otro lastre. El gobierno le ha marcado por décadas a la petrolera el pago de una tasa impositiva de 60%. En su comunicado del 29 de enero, Fitch indicó que el respaldo del gobierno mexicano a Pemex ha sido moderado si se compara con las transferencias que realiza la compañía al gobierno.

"El punto más importante es que sí es necesario que el sector privado, los inversionistas, los agentes energéticos, perciban que el apoyo federal a Pemex es contundente y multidimensional", dice Adrián de la Garza, director de Estudios Económicos de Citibanamex. Destaca la necesidad de las asociaciones estratégicas con privados y cancelar proyectos poco productivos. **EF**

"Lo que tiene que hacer Pemex es cuidar los pesos y centavos. Invertir de manera más estratégica en proyectos que sean más rentables".

Alberto González, Monex.



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 12:00 p.m. en la página web: www.iieem.org.mx



*“El IMEF
es una institución
que me ha dado
mucho, pero también
he aportado mucho”.*

*Jonathan Heath
Subgovernador de Banxico*

Artífice de indicadores

Jonathan Heath es el creador de dos de los más emblemáticos instrumentos técnicos del IMEF.

POR FERNANDO LÓPEZ MACARI
PRESIDENTE DEL INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS (IMEF).

El ahora subgobernador del Banco de México (Banxico), siente gran “fascinación por los indicadores económicos”, y no es para menos. Con 30 años de trayectoria en el análisis de esta materia y sus perspectivas, es autor de varios libros, además de que ha sido catedrático en universidades mexicanas. Desde sus nuevas oficinas, en pleno corazón de la Ciudad de México, y teniendo como vista el Palacio de Bellas Artes, recordó cómo fue construyendo toda una trayectoria que ya suma 27 años dentro del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).

Recapitula las que considera han sido sus grandes aportaciones al Instituto, como la Encuesta Mensual de Expectativas IMEF, utilizada desde 2009 para exponer la posición oficial de IMEF sobre la prospectiva de las principales variables macroeconómicas para el año en curso y el siguiente. Jonathan Heath encabezó desde 2008 hasta 2010 la presidencia del Comité Nacional de Estudios Económicos del IMEF y posteriormente fue vicepresidente del mismo hasta enero de 2019.

En 2007 formó parte del Consejo Directivo del IMEF Grupo Ciudad de México. A lo largo de sus tres décadas de membresía en el IMEF ha sido intensamente activo en su participación en giras y conferencias. Sin embargo, una de sus mayores contribuciones fue la creación del Indicador IMEF, en 2003, construido para ayudar a anticipar la dirección de la actividad manufacturera y no manufacturera en México y, a partir de la evolución esperada de esos sectores, esta herramienta permite inferir la posible evolución de la economía en el corto plazo. Como él mismo afirma: “El IMEF es una institución

que me ha dado mucho, pero también he aportado mucho”.

Fernando López Macari (FLM):
¿Cómo es un día típico en Banxico?

Jonathan Heath (JH): Lo típico es la junta de Gobierno que tenemos todos los días, ya sea de manera formal o informal. Las sesiones informales son más informativas, en las que mínimo vemos lo que pasa en los mercados o las noticias del día. Empezamos a las 11:30, a veces antes, pero pueden terminar 12:30, 13:30 o 14:00, dependiendo del orden del día que a veces puede cambiar y, por la tarde. Cada uno lleva su agenda, aunque hay semanas más cargadas.

FLM: Como siempre lo hemos dicho, contigo nos sentimos como en casa y, ahora, en tu nuevo papel de subgobernador de Banxico y en reconocimiento a tu labor profesional en el IMEF, cuéntanos, ¿cómo fue tu trayectoria en el Instituto?

JH: Recuerdo muy bien que entré al IMEF hace 27 años. Fue en 1992 cuando el ahora expresidente del Instituto, Jaime Espinosa de los Monteros, se acercó para pedirme que impartiera una ponencia y acepté. En esa época trabajé en

Macro Asesoría Económica, una firma de consultoría económica que pertenecía a Operadora Bolsa, la casa de bolsa más grande que después se fusionó con Grupo Financiero Serfin.

Era la época de la nacionalización bancaria, cuando se decía que las casas de bolsa eran como la banca paralela, porque la banca no funcionaba para el sector privado. Poco tiempo después me integré a Serfin como el economista principal, justamente fue cuando tuve el primer acercamiento con el IMEF.

Impartí la primera conferencia y después recibí más invitaciones. Presentamos un análisis sectorial de la economía mexicana que analizaba aspectos generales; era una metodología original porque, precisamente, en eso estaba trabajando. Desde entonces no sé cómo lograron convencerme, pero he participado en diversas ponencias. También he organizado varias convenciones y participado en el programa técnico del Instituto.

FLM: ¿Cuáles consideras que han sido tus principales aportaciones al Instituto en todo este tiempo?

JH: Creo que entre las más grandes contribuciones al IMEF están las conferencias sobre las expectativas económicas del país, que dicté durante 19 años consecutivos. Se organizaban en enero de cada año como parte de la sesión mensual del IMEF Grupo Ciudad de México.

FLM: ¿En qué periodo fue?

JH: Fue ininterrumpidamente a partir de 1995 y hasta 2014. He dado una gran cantidad de pláticas al IMEF por todo el país. No sé si hay alguien que haya dado más pláticas.

La segunda contribución que considero relevante fue el lanzamiento del Indicador IMEF, que anticipa la dirección de la actividad económica del país en el muy corto plazo. El tema de los indicadores económicos me ha fas-

“El segundo gran hit fue cuando empezó la crisis de 2009 y, de repente, el indicador empezó a advertir: ‘recesión, recesión, recesión’”.

cinado, en ese entonces, estaba muy involucrado en lo que se conoce como la familia de los índices de difusión, en México no había ninguno, ahora ya hay bastantes. En 2002 le propuse a Luis Haime Levy, entonces presidente del IMEF, la idea de hacer un observatorio económico para analizar la economía y crear un comité nacional para reunir a economistas y armar la discusión sobre cómo va la economía. Le encantó la idea y se aprobó.

En ese año ya estábamos trabajando en el tema del indicador IMEF y la idea era iniciar con la membresía del IMEF, porque concentra a los ejecutivos de finanzas de las empresas. Fue así como empezamos a levantar la primera encuesta en enero de 2004 con un equipo de trabajo de 17 personas.

Después nos acercamos al Banco de México para venderle la idea, pero el Banco y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) estaban tratando de hacer el mismo indicador. Ahí no pasó. Fuimos al INEGI con Gilberto Calvillo, quien era el presidente, y le hablamos del proyecto. El Indicador IMEF arrancó sin presupuesto y con el trabajo voluntario de quienes, en aquel momento, integrábamos el Comité de Opinión Empresarial, su nombre inicial.

Entonces firmamos un convenio entre el IMEF y el INEGI, en diciembre de 2003; con eso el INEGI se convertía en el aval del Indicador. Alberto Espinosa Desigaud dio el respaldo para impulsarlo y lanzamos al público el Indicador IMEF, en diciembre de 2006. Empezamos a promoverlo y funcionó muy bien, pero como que no nos hacían tanto caso, la pregunta era ¿cómo mercadearlo? Fue entonces cuando decidí visitar a Bloomberg, para pedirle que agregaran el Indicador IMEF a su plataforma. De alguna manera era el primer indicador hecho fuera del gobierno federal por un instituto privado y avalado por el INEGI. Ahora todos los meses aparece en Bloomberg y, sin duda, esto fue un gran impulso.

El segundo gran *hit* fue cuando empezó la recesión de 2008 y, de repente, el indicador empezó a advertir “recesión, recesión, recesión”. En ese año Agustín Carstens era el secretario de Hacienda y Crédito Público. Se armó toda una discusión dentro del IMEF sobre si callarlo o no. Yo dije: “Si tenemos un indicador es para que nos advierta, de forma oportuna, cuándo empieza una recesión, y si la primera vez que nos dice lo escondemos, mejor tiremos todo a la basura”.

Se lanzó y si en ese momento no lo hubiéramos dicho, yo creo que ahí se muere. Tras el anuncio, todo el mundo hablaba de esto y consultaba lo que decía el IMEF. Cuando ya estábamos saliendo de la recesión, el expresidente Calderón dijo: “Se terminó la recesión, así lo señala el indicador IMEF”.



Historia de la economía nacional y el IMEF en la entrevista entre Jonathan Heath y Fernando López Macari.

Hoy, hasta los medios internacionales lo refieren, un éxito bastante grande. Fueron los golpes mediáticos que hicieron que el indicador madurara y nos hemos mantenido. Y mi tercera gran aportación es la Encuesta Mensual de Expectativas IMEF, que este año cumple su primera década.

FLM: ¿Tú iniciaste la Encuesta de Expectativas?

JH: Sí, también fue idea mía. En algún momento de 2009 lo empezamos a arrancar y es la posición del IMEF, es la parte central de las conferencias de prensa mensuales. También ha sido una encuesta interesante y exitosa.

FLM: ¿Qué cambiarías o qué mejorarías del Indicador IMEF?

JH: Ahora creo que nuestro reto principal es mantener el número de participantes. Queremos tener una base más robusta y la meta es tener 350 respuestas mensuales, pero sería ideal llegar arriba de 400. Ahí es muy importante el apoyo de *telemarketing* del IMEF para contestar las encuestas. En momentos hemos buscado cómo acercarnos a varias organizaciones, por ejemplo, la Cámara Americana de Comercio en México, Coparmex, Concanaco, etc.

FLM: ¿Aquí, en el Banco de México, siguen el Indicador IMEF?

JH: Nos piden la información todo el tiempo. El Indicador les ayuda mucho y siempre lo están comparando con el que ellos tienen.

FLM: Ayúdanos a identificar tu *high* y tu *low* de tu trayectoria en el IMEF.

JH: Yo creo que el *high* no ha sido un momento tal cual, simplemente ver nacer a mi hijo, el Indicador IMEF, percibir su maduración es un orgullo. Recuerdo la primera vez que lo citó un medio internacional y fue ¡wow! y cuando lo citó el expresidente Felipe Calderón como una referencia nacional. Esos recuerdos los tengo muy presentes.



En conferencia de prensa. Heath, en abril de 2017, para hablar del reporte trimestral. Entonces era vicepresidente del Indicador IMEF.

FLM: En esta etapa como subgobernador ¿consideras que toda tu trayectoria profesional en el IMEF y tu personalidad abonó en tu nuevo nombramiento?

JH: Todo suma. Definitivamente, uno de mis compromisos personales es seguir participando en el IMEF. Con el tiempo le tomé mucho cariño y allí tengo a muchos amigos. En el Instituto todo es voluntario, es una organización totalmente demandante. Ahora ya tiene socios economistas, antes no había socios con esa profesión.

FLM: Para cerrar, ¿quieres dejar alguna reflexión para los lectores de la revista IMEF?

JH: Tengo 27 años con el IMEF, es un instituto que realmente me ha dado mucho, pero creo que también le he aportado mucho. Es un Instituto casi único en su manera de hacer las cosas. Estoy muy orgulloso de mis 27 años.

FLM: Y nosotros de ti. Es un orgullo que le hayas dado tanto al IMEF y que, además, eso se quede, que se haya adoptado de manera institucional, como es el caso del Indicador IMEF y la Encuesta de Expectativas. Aunque ahora por tu posición en el Banco de México ya no puedes intervenir de manera directa, aun así, en el IMEF sí hay un *stand alone*. EF

IX Congreso Internacional de Investigación Financiera FIMEF

ESPAÑOL-INGLÉS

www.congresofimef.org.mx



29 y 30 de Agosto de 2019 | Universidad Marista Mérida, Yucatán

Conferencista Magistral *Carmen M. Reinhart*



- Ph.D., Columbia University, New York
- Minos A. Zombanakis Professor of the International Financial System, en Kennedy School de Harvard.
- Economista en Jefe y Vice Presidente de la banca de inversión de Bear Stearns en los 80s.

Será galardonada con el
IV FIMEF Finance Diamond Award

La eficacia de la autonomía del Banco de México

Existe sólida evidencia internacional de que los bancos centrales autónomos del poder ejecutivo cumplen mejor con la meta de la estabilidad de precios, es decir, controlar el pernicioso fenómeno de la inflación.

Ello ocurre porque la independencia es un importante contrapeso que evita que el gobierno financie su déficit público a través del impuesto inflacionario. En este contexto, el Banco de México (Banxico) es independiente desde el 1 de abril de 1994, lo que implica que la política monetaria es autónoma de los ciclos políticos para centrarse en el mandato principal de combatir la inflación.

La Constitución prohíbe explícitamente que Banxico pueda financiar de manera directa al gobierno. Éste ha sido uno de los arreglos institucionales puntales para nuestra economía pues, gracias a ello es que la tasa de inflación se ha mantenido, en promedio, de un dígito anual durante casi los últimos veinte años. A su vez esto ha repercutido en el bienestar para la sociedad.

Además de la autonomía, el éxito del Banco de México en el combate a la inflación se debe a otros dos factores: el primero es un marco operativo eficaz para la política monetaria denominado “inflación por objetivos” (*inflation targeting*) y el segundo, el régimen cambiario flexible.

Ahora bien, tres de los elementos cruciales del mencionado marco opera-

tivo, es que (i) se trata de una estrategia basada en proveer información amplia, comunicación ágil, oportuna y completa al público. Dicha transparencia coadyuva a anclar las expectativas de inflación alrededor de la tasa objetivo.

Por su parte, (ii) la señalización de la política monetaria se lleva a cabo mediante modificaciones de una tasa de interés de referencia y, por último, (iii) hay un amplio proceso de rendición de cuentas ante la sociedad.

Hay que recordar que la autonomía es un proceso en constante evolución y así ha sido durante los 24 años de independencia del banco central.

Entonces, hacia el futuro, un cambio institucional deseable para reforzar la autonomía sería modificar la ley para transferir a Banxico la plena responsabilidad de la política cambiaria, que hoy está en manos del gobierno mediante el voto de calidad que sostiene en la Comisión de Cambios.

Sin embargo, una propuesta no deseable sería otorgarle al Banco de México un mandato dual: además del control de la inflación, dotarlo del objetivo de la promoción del crecimiento monetario.

Indudablemente sería un error, pues existen dos objetivos que entrarían en conflicto y que le restarían eficacia al Banco para perseverar la estabilidad de precios, la cual es la mejor contribución que puede hacer al desarrollo económico. **EF**

FEDERICO RUBLI KAISER

Vicepresidente del Comité Nacional de Estudios Económicos del IMEF



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

GENERANDO
VALOR A TRAVÉS DE LA
DIGITALIZACIÓN

X X X I
SIMPOSIUM
IMEF CDMX 2019

5 y 6
DE JUNIO 2019

Conoce la perspectiva de reconocidos expertos en transformación digital y cómo la humanización y los avances tecnológicos impactan positivamente en los negocios.

CONSULTA EL PROGRAMA EN:

www.symposium-imef.com.mx

MÉRCOLES 5 JUNIO

- ▣ Taller HSBC
- ▣ Conferencias sobre:
 - Estrategias de transformación
 - Factor Humano

JUEVES 6 JUNIO

- ▣ Desayunos especializados
- ▣ Conferencias sobre:
 - Arquitectura de negocios
 - Tecnología
- ▣ Comida



ENTRE NUESTROS CONFERENCISTAS DESTACADOS SE ENCUENTRAN:



**Mac
Kroupensky**

Conferencista,
autor y líder
de opinión



**Néstor
Márquez**

Partner &
Founder de
Future Experts



**Ricardo
Zermeño**

Presidente y
Fundador
de Select



**Moisés
Polishuk**

Director ASISTE y analista
de la aplicación de la
tecnología a los negocios



**Carlos
De La Fuente**

Presidente IMEF
Grupo Cd. de
México y Socio EY



**José Antonio
Quesada Palacios**

Director EGADE
Business School
México

No te pierdas este evento, espera más información muy pronto.

#Simposium2019

Contacto: 9151 4334
mramirez@imef.org.mx

cdmx.imef.org.mx



IMEF CDMX





INDUSTRIA

Nueva visión energética

El IMEF realizará el 4º Foro de Energía para discutir temas técnicos, financieros y jurídicos en este sector.

POR VERÓNICA CERVANTES

Por cuarto año consecutivo se llevará a cabo el Foro de Energía del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), en el cual los protagonistas del sector se reunirán para abordar aspectos técnicos, financieros, legislación y los procesos para la colocación y gestión de inversiones para México.

Eduardo Antonio Barrera Montañez, presidente del Comité Técnico de Energía de este Instituto, destaca que el objetivo de este encuentro anual es “acom-

pañar al gobierno federal y demostrar que el IMEF es un brazo de apoyo para él”.

Además, agrega, buscan tender puentes con los funcionarios para asesorarlos, pues confían en que pueden complementarse mutuamente para que logren todos sus planes estratégicos.

En el evento -que se realizará el 4 de abril en la Ciudad de México- participará Jesús Seade, subsecretario para América del Norte de la Secretaría de Relaciones Exteriores, quien hablará sobre el impacto del Tratado entre

México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) en el sector energético nacional.

Por su parte, Guillermo García Alcocer, comisionado presidente de la Comisión Reguladora de Energía (CRE) abordará el panorama del mercado en cuanto a la generación de energía, siendo que las fuentes limpias están cobrando mayor alcance.

“También es relevante el aspecto de las energías renovables, sus beneficios y definir cuál es el mejor camino para México”, afirma. Barrera Montañez.

En este foro se analizan los retos y oportunidades para impulsar el desarrollo económico y social.



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos



El Examen de Certificación por Disciplinas en Finanzas Empresariales

Tiene como propósito evaluar la capacidad de los profesionales para ejercer eficientemente en el área de finanzas. Es, además, un mecanismo de protección a la sociedad y al sector empresarial, toda vez que garantiza que solo profesionales competentes en su área ejerzan avalados por la certificación.

Perfil

Está dirigido a los profesionales que ejerzan en materia de finanzas de forma independiente, en las empresas o como docentes.



Objetivo

A los empleadores y a la sociedad les permite: Conocer con mayor precisión el perfil de los profesionales con los que se vincula, mediante elementos válidos, confiables y objetivos de juicio, para contar con personal de calidad profesional, acorde con sus necesidades.

¿Cómo se construye el examen?

Con el propósito de asegurar la pertinencia y validez de los instrumentos de evaluación, el Ceneval se apoya en un Consejo Técnico, integrado por expertos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) y del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).

Mayores informes:

www.imcp.org.mx/category/certificacion

(55) 52676468 / 52676423

¿Qué evalúa el examen?

Comprende las principales actividades de un profesional en Finanzas. Las subáreas del examen contemplan las tareas críticas que se deben realizar para demostrar el dominio de la actividad profesional.

Estructura general del examen

- ☀ Análisis de estados financieros.
- ☀ Interpretación de estados financieros.
- ☀ Evaluación de alternativas de financiamiento e inversión.
- ☀ Administración de los riesgos financieros.



Conoce el Curso



Inscripción al Examen

De igual manera el IMEF ha invitado a otros funcionarios, actores del sector privado y patrocinadores, como instituciones bancarias, agencias calificadoras y despachos de abogados, a ser parte de este encuentro.

Al respecto, Barrera Montañez asegura que cuestiones como la estrategia de abastecimiento de combustibles se precizarán en el 4º Foro de Energía.

En este sentido, se ha informado que el robo de combustibles ha disminuido gracias a la distribución con pipas; sin embargo, resulta más económico el suministro mediante poliductos,

aunque al haber delitos como el huachicoleo, podría no parecer una ventaja.

Por ello, expone, lo más adecuado es combatir la corrupción frontalmente y celebra que el gobierno esté enfrentando el robo de combustible. “Nos interesa mucho conocer la nueva estrategia para transportación de hidrocarburos, con todo este tema de la guerra contra el huachicol. Es un momento muy importante para entender que sí hay inversiones, que sí hay actividad buscando sustituir e incrementar los días de reserva de hidrocarburos”, apunta Barrera Montañez.

Importantes actores de la industria compartirán criterios técnicos, financieros y de mercado bajo un marco de transformación.

Asimismo, añade que otros tópicos importantes son los proyectos energéticos y la seguridad jurídica, pues los inversionistas quieren saber si existe certeza en estos nuevos contratos, en las recientes licitaciones.

Por otra parte, resaltarán la participación de Petróleos Mexicanos (Pemex) y de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) para que establezcan su visión y planes de trabajo durante la administración actual.

Eduardo Antonio Barrera Montañez concuerda con que haya voluntad del gobierno para apoyar a Pemex, luego de que el Presidente Andrés Manuel López Obrador anunciara medidas como la inyección de 107,000 millones de pesos (mdp) entre los que destaca mayor deducibilidad a Pemex por 15,000 mdp; sin embargo, reitera que estas medidas se estudiarán con detalle en el foro. **EF**



Este evento anual es un punto de encuentro para el sector.



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  (55) 8000 8000

iza BUSINESS
CENTERS

CREA TU AMBIENTE
DE NEGOCIOS.

Ecosistema emprendedor

Fomentar la creación y el crecimiento de unidades económicas es vital, como los cuatro millones de pymes mexicanas que contribuyen con 52% del PIB.

POR DIEGO MARTÍNEZ DE VELASCO AMARO*

Tan sólo 20 días después de que el gobierno de López Obrador iniciara actividades de manera oficial, la titular de la Secretaría de Economía, Graciela Márquez Colín, confirmó lo que ya se rumoraba: la desaparición del Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem).

En su lugar, se anunció la creación de la Unidad de Innovación y Promoción (Unipro), responsable de promover la innovación y el desarrollo empresarial a nivel meso y microeconómico.

El Inadem, que había entrado en operación en enero de 2013, tenía el objetivo de instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo tanto a emprendedores como a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), impulsando la competitividad y su proyección en los mercados nacionales e internacionales.

Durante la última década se ha vivido un crecimiento exponencial en el ecosistema de emprendimiento en el país. De acuerdo con la OCDE, México es la nación latinoamericana con el mayor progreso y promoción en la creación de nuevos negocios (*start-ups*) en los últimos cinco años. En gran medida, esto se debe a que el Inadem promovió y facilitó el desarrollo del ecosistema (con un presupuesto anual promedio de 4,000 mdp) mediante fondos, programas, eventos y alianzas.

Con base en los últimos reportes del Instituto, hoy se tienen registradas cerca de 240 incubadoras, 36 aceleradoras, 26 talleres de experimentación y prototipado (*makerspaces*) y son alrededor de 35 universidades las que proveen infraestructura para el desarrollo de nuevos negocios.

Por su parte, el ecosistema de inversión para el emprendimiento (*venture capital*) creció significativamente. En 2008 sólo había tres fondos activos invirtiendo en *start-ups*, para 2012, el número

había aumentado a 14 y hoy existen cerca de 60 fondos activos. Esto fue resultado de los esfuerzos del Inadem por atraer inversión extranjera e incentivar la creación de nuevos fondos en México.

Con el aporte del gobierno a la promoción del emprendimiento se creó el escenario ideal y el Inadem apoyó a 4.4 millones de emprendedores y mipymes en el país, que derivó en un estimado de 6,000 nuevas compañías y 73,000 nuevos empleos, según el *Global Startup Ecosystem Report*.

En contraste, durante la reunión del Comité Técnico Nacional de Emprendimiento del IMEF, en diciembre, los miembros del área responsable de emprendimiento de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de México expusieron que aún no se tiene definida la forma en la que se dará continuidad a este apoyo.

Al menos en la CDMX, la Sedeco se hará cargo de dicha encomienda, a través de centros de acompañamientos en las alcaldías. Su prioridad será impulsar proyectos de energías renovables y la creación de ciudades inteligentes, así como cooperativas de economía social y solidaria.

Por otra parte, el financiamiento de iniciativas se trabajará de manera transversal con las distintas secretarías, mientras que la atracción de inversión extranjera ahora la harán las embajadas.

A pesar de tener muchas áreas de oportunidad por ser una entidad de reciente creación, los actores que formamos parte de este sector, concordamos en que la labor que realizó el Inadem fue muy significativa. Y ante la poca claridad, todas las organizaciones que integramos el ecosistema de emprendimiento, desde las incubadoras y aceleradoras hasta la academia y los fondos de inversión, tenemos que trabajar en conjunto para apoyar a las nuevas instituciones. **EF**

*Director del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad Iberoamericana.



fundación de investigación

La Revista Mexicana de Economía y Finanzas es una publicación científica editada por la Fundación de Investigación del IMEF. Es reconocida por la comunidad de investigación financiera y económica nacional e internacional, siendo consultada en 68 países al rededor del mundo.



La REMEF agrupa en su Comité Editorial a distinguidos investigadores nacionales e internacionales de los que destacan **3 premios Nobel de Economía**.



CONACYT
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

La REMEF aparece listada y/o resumida en los índices y repositorios: CONACYT (Evaluada en Competencia Internacional), SciELO Citation Index-Web of Science, SciELO México, Redalyc, EconLit, EconPapers, RePEc, Dialnet, Ulrich's, Latindex, CLASE y EBSCO.





4
ABRIL

FORO NACIONAL IMEF DE ENERGÍA 2019

Hotel Marquis Reforma, CDMX

Los hidrocarburos, las energías limpias y la regulación son cuestiones que merecen revisarse a detalle, por ello, el eje central de este evento serán los retos del sector energético ante un nuevo gobierno. Participarán autoridades, analistas expertos e inversionistas.



control.eventos@imef.org.mx



Odette Gasca
8852 2849

10
ABRIL

SIMPOSIO NACIONAL IMEF

Holiday Inn Querétaro-Centro Histórico

La columna vertebral de este encuentro son las tendencias de la Cuarta Revolución Industrial, bajo el enfoque de la aplicación de las herramientas digitales en los diversos modelos de negocio y las ventajas que éstas brindan.



imefqr@imef.org.mx



Aída Cerezo
411 0874



4
JUNIO

9° FORO IMEF 2019 IMPULSANDO EL CRECIMIENTO SUSTENTABLE, SOSTENIDO E INCLUYENTE

Fiesta Americana Mérida

En una etapa histórica como la actual es necesario redefinir el rumbo del país y de las empresas. Por ello, Yucatán albergará este foro en el que se debatirán temas referentes a innovación, tecnología, infraestructura y política económica, entre otros.



imefyucatan@imef.org.mx



Ruby Pacheco
(999) 926 4929 ext. 18



TOMAR EN CUENTA. Actividades sujetas a cambios. Por favor, confirme previamente.



MAESTRÍA INTERNACIONAL EN FINANZAS

Es un **programa de dirección financiera** enfocado a procesos de negocios, relaciones corporativas, estrategia e innovación que combina la experiencia internacional en una de las universidades líderes y prestigiosas de negocios a nivel global.

INFORMES

Mtra. Daniela López Martínez
Jefa de Promoción y Admisiones
Posgrados Santa Fe
dlopezm@up.edu.mx
(55) 5482 1600 ext. 5465

Santa Fe: RVOE SEP 20170053, 21/02/17

TÉRMINOS Y CONDICIONES

Para ser candidato a este programa se requiere experiencia laboral de cinco años en un puesto de alta responsabilidad como: director financiero, contralor, tesorero, abogado, banquero, entre otros.



Amazon: modelo y rival

Es aspiracional como caso de éxito y modelo de negocio... pero también es la gran amenaza para el *retail* mundial.

POR FRANCISCO IGLESIAS



La competencia entre Walmart y Amazon ya está en el mercado mexicano, ambas adaptándose a las condiciones locales.

Los almacenes de distribución de Amazon se han vuelto referencia de administración logística, a escala mundial.

Amazon puede ser vista como la protagonista de una de las historias más exitosas de internet, en la que la innovación y la diversificación de mercado son parte clave. Pero, al mismo tiempo, puede ser considerada la villana que, en su expansión, no sólo ha cambiado las reglas del juego, sino que ha desbancado a varios competidores.

Tan sólo en octubre pasado, cuando Sears en Estados Unidos se declaró en bancarota, la empresa creada y aún dirigida por Jeff Bezos fue señalada como una de las principales razones por las que el gigante del retail de inicios del siglo XX ya no podía con su deuda y las pocas ventas.

Sears Holdings no pudo competir en el mundo digital, a tal grado que incluso aceptó –tras haberse negado por mucho tiempo– que su marca de electrodomésticos Kenmore fuera distribuida por la compañía de Seattle. Sin embargo, voces como la del analista financiero William Cohan señalan que la bancarota fue un fracaso de la dirigencia y malas decisiones.

Amazon es el Sears del siglo XXI, una compañía de comercio minorista que no deja de crecer, con la capacidad de poner reglas a sus proveedores, de hacerlos triunfar o desapare-

cer y con una perspectiva a futuro. Pese a ello, es el propio CEO quien delimita su alcance: “No somos tan grandes como para no fracasar”.

En noviembre pasado, durante una reunión con empleados, Bezos aseguró: “Un día, Amazon fracasará. Se declarará en bancarota. Si ves a las grandes compañías, su vida útil suele ser de más de 30 años, no de más de 100”.

A punto de cumplir 25, la compañía es el *e-commerce* más grande y la marca más valiosa del mundo; tiene presencia en al menos 13 países, incluido México; reportó ventas en 2018 de más de 232,000 millones de dólares; ha generado más de 575,000 empleos en todo el mundo y desde octubre pasado es la minorista en Estados Unidos con el salario mínimo más alto (15 dólares por hora). Lo que inició como una librería por internet, hoy vende millones de productos de 37 categorías diferentes, que van desde electrónica y equipo científico, pasando por instrumentos musicales y productos para el hogar, hasta alimentos y bebidas. Además, actualmente ofrece también servicios de nube, música y video en *streaming*.

Pese a ser nombrada la compañía que más aman los estadounidenses por segundo año consecutivo, al gigante de las ventas por internet no todo le sale bien. Apenas en febrero pasado, canceló la construcción de sus oficinas en la ciudad de Nueva York ante la oposición de algunos políticos y residentes de la zona. Su meta era generar 25,000 nuevos empleos con esa sede. Ahora sólo mantiene el plan de tener otra casa matriz en Arlington, Virginia.

NO ESTÁ SOLA

Además de Sears, otros grandes del *retail* en Estados Unidos también han visto sus números a la baja. Macy's y JC Penney, por ejemplo, han cerrado algunas de sus tiendas y, como suele suceder en el sector, se culpa al crecimiento de Amazon. El contraste es claro: el número de empleos en las tiendas departamentales en la última década va a la baja, mientras que el de la compañía de Seattle, al alza.

Pero para todos. Walmart, el minorista más grande del mundo, con casi seis décadas de estar en el mercado, ha sabido defenderse, no sólo ha entrado al mundo de las ventas en línea, sino que en la carrera ha logrado lo inesperado: que Amazon debutara en el sector de tiendas físicas.

En junio de 2017, la empresa de Bezos anunció la adquisición de Whole Foods Market, la cadena de supermercados más grande de EU de alimentos naturales y orgánicos, una transacción valuada en alrededor de 13.7 mil mdd, que incluía su deuda neta. Al momento de la compra tenía más de 460 tiendas en la Unión Americana.

Además, desde 2016 desarrolla la “tienda del futuro”: Amazon Go, un local automatizado en la que el comprador adquiere productos sin la necesidad de cajeros ni de pagar en caja. Sólo se toman los productos y se sale de la tienda. El cargo llega a través de la cuenta del usuario. Actualmente, opera cuatro en Seattle, otras cuatro en Chicago y dos más en San Francisco.

Hacia tiempo que Walmart no tenía un rival de estas características. El consultor sobre comercio minorista de Euromonitor Tim Barrett ha expresado: “Hay un gran debate respecto al ganador”.

La tienda creada por Sam Walton, en respuesta, ha pisado el terreno de Amazon. Tan sólo en el último trimestre fiscal de 2018, la empresa reportó un incremento de 40% en las ventas por internet.

A Walmart no le fue fácil reaccionar. Un negocio que emplea a cerca del 1% de los estadounidenses, con 275 millones de visitas en sus más de 11,300 tiendas repartidas en 27 países tuvo que renovarse. En 2016, lo encontró. Adquirió Jet.com, una de las compañías de comercio electrónico que “más rápido crecían en EU”. La compra fue por 3,000 mdd en efectivo, además de 300 mdd en acciones de Walmart. El crecimiento de la oferta de productos en línea y un servicio de entrega gratuita dos días después de una compra superior a 35 dólares han sido parte de la estrategia con la que se ha posicionado en el comercio electrónico.

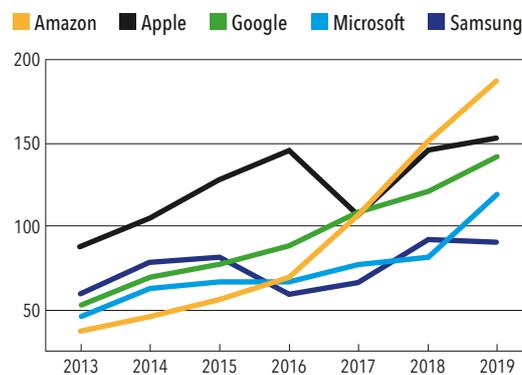
Mientras Amazon se hace un lugar en el mundo de las tiendas físicas, Walmart crece su oferta en internet y ambos se sumergen en una competencia cuyo ganador aún no se vislumbra. Lo cierto es que su pelea ha generado una nueva tendencia: el comercio minorista omnicanal.

Se trata de un enfoque moderno, que se centra en diseñar una experiencia de usuario trascendente para los clientes en cada punto de contacto. La meta es permitir a los usuarios comprar con el mismo minorista de forma integrada: en una tienda, desde su computadora o dispositivo móvil.

Otros dos grandes *retailers*, como el gigante chino Alibaba Group y el estadounidense Target, se han sumado a esta tendencia con buenos resultados. “Las tiendas serán usadas para la distribución y para experiencias de compra”, dice Erick Calvillo, socio líder de la industria de Consumo de Deloitte.

La más valiosa

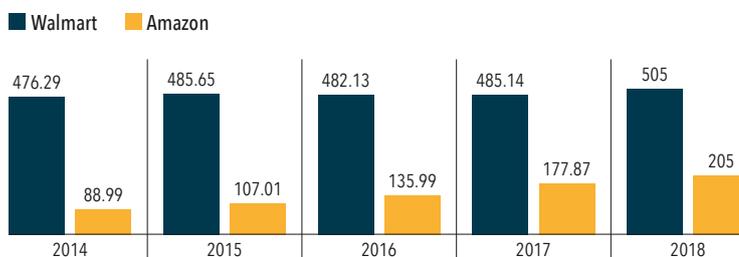
Amazon mantiene su título como la marca más valiosa del mundo en el índice Global 500. Su más reciente crecimiento fue de 25%: pasó de 187.9 miles de millones de dólares a 30,000. (Miles de millones de dólares)



Fuente: Brand Finance Global 500

Mano a mano

Esto venden los dos gigantes, en miles de millones de dólares.



Fuente: Informe Amazon, 2018. Autor: Laureano Turenzo.

LA COMPETENCIA SE EXPANDE

En América Latina, en específico, México, Amazon también puede ser visto como el bueno o el malo. Cuando anunció su entrada al mercado mexicano en 2015, Bernardo Cordero, quien era director general de Linio, una tienda de comercio electrónico surgida en México, reconoció que su llegada beneficiaría las compras por internet, que, en ese entonces, representaban solo 2% del total de las ventas de *retail* en el país.

Linio, que opera en ocho países de América Latina (Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y Venezuela), fue adquirida en agosto pasado por la empresa chilena

Los tres gigantes del *retail* son Alibaba, Walmart y Amazon. Ya se reparten el mercado global.



Falabella, uno de los principales operadores de *marketplace* en la región, por un valor de 138 millones de dólares.

Más allá de entrar al mercado mexicano que, según eCommerce Foundation, es el más grande de América Latina, la transacción se vio como un paso estratégico de Falabella para blindar su negocio en Chile, donde Amazon ya tiene su servicio de entregas internacionales.

La compañía con sede en Seattle ha logrado posicionarse entre los tres principales servicios de comercio en línea de México, junto con Mercado Libre y –otra vez– Walmart. Su filial en el país lanzó en el último trimestre de 2018 su servicio

Empezó como una librería electrónica y hoy ya es un macroalmacén mundial con una gama de servicios de entretenimiento.

de entrega el mismo día y comenzó con la instalación de alrededor de 300 kioscos para ventas en línea dentro de sus tiendas Bodega Aurrerá.

La competencia entre Walmart y Amazon se ha trasladado al mercado mexicano, donde ambas compañías han tenido que adaptar sus estrategias a la realidad local, un paso que no ha sido sencillo.

Amazon, por ejemplo, tuvo que ajustar su estrategia, incluyendo los pagos en efectivo en tiendas de conveniencia y amplió su oferta comercial en categorías de productos más comunes que electrónicos. Si bien las dos empresas son de las más populares para comprar en línea, lo cierto es que, en México, otros minoristas ya apuestan por ser omnicanales, como Elektra –que incluyó en sus filas a Juan Carlos García, quien fue el primer director de Amazon México– o Liverpool y Soriana, que han dedicado esfuerzos importantes a esta estrategia.

Por donde se analice, Amazon será, al menos en los próximos años, el rival a vencer, pero también el ejemplo a seguir. Sin embargo, no avanza solo. Al sector le ha costado adaptarse a la realidad del comercio electrónico y varios no han podido evolucionar, pero existen muestras claras de que la competencia apenas comienza y el usuario/comprador puede ser el más beneficiado. **EF**



QUE UN NIÑO FUME,



Infórmate en: noestachido.org



Consejo de la Comunicación
Voz de las Empresas





LAS TABACALERAS

RESURGEN DE SUS CENIZAS

Acorralados por las regulaciones mundiales que previenen el tabaquismo, los grandes de la industria diversifican sus ingresos a través de la cannabis y del cigarrillo electrónico.

POR DOMÉNICA ABANGO

P

ara autorizar la venta de un paquete de cigarrillos, el comprador debe ser mayor de 100 años de edad. No, no es broma: es la propuesta que el legislador demócrata Richard Creagan propuso para que sea vigente en Hawái.

Se dice que el proyecto de ley tiene escasas posibilidades de ser aprobado, pero es una raya más al tigre que se ha encargado de poner contra la pared a la industria tabacalera, en prácticamente todos los países del mundo.

Pero el reptil del tabaco sólo cambia de piel. Así lo demuestran sus movimientos hacia nuevas industrias asociadas al verbo “fumar”: los cigarrillos electrónicos y su incursión en el imperio de la cannabis.

LA ERA DEL E-CIGARRO

Las autoridades sanitarias estadounidenses pusieron el grito en el cielo en diciembre pasado cuando se difundió que Altria, la tabacalera más grande de ese

país –propietaria de Philip Morris que maneja las marcas Marlboro y Chesterfield, entre las más conocidas– compró 35% de Juul, una firma de cigarrillos electrónicos que ha crecido como la espuma. La transacción inyectó 12,800 millones de dólares (mdd), la inversión más cuantiosa en la historia de Altria. Fijó el valor de Juul en 38,000 mdd, poco más del doble de la *start-up* que no cotiza en bolsa.

Juul tiene una participación de mercado de 72% en el círculo de los consumidores del *vapeo*, según datos de Nielsen. Así denominan a la moda de “fumar” de unos tubos más semejantes a una USB que a un cigarrillo tradicional. Esos recipientes están cargados de sales de nicotina y saborizante, equipados con una pequeña batería que cuando se enciende, evapora una solución líquida que se aspira a través de una boquilla. En lugar de humo se emite vapor.

Lo que originalmente se concibió como un sustituto para dejar de fumar tabaco directo, pronto se convirtió en una moda que ha sido bienvenida especialmente por los adolescentes, a tal nivel que la agencia reguladora de medicamentos y sustancias biológicas de EU (la FDA) ya califica la tendencia como “epidémica”. Las cifras más recientes reportan que las ventas de Juul aumentaron 641% entre 2016 y 2017, según los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades de EU.

“Estamos adoptando acciones para prepararnos para un futuro donde los fumadores adultos prefieren los productos no combustibles a los cigarrillos”, comentó Howard Willard, presidente y director general (CEO) de Altria, en el comunicado de la transacción con Juul.

80%

de los 1,100 millones de fumadores en el mundo vive en países de ingresos bajos y medios.

Fuente: OMS.



Su contraparte en la *start-up*, Kevin Burns, comentó en el mismo documento: “La inversión de Altria es una señal de que nuestra tecnología nos ha dado una oportunidad verdaderamente histórica de mejorar la vida de las personas que fuman cigarrillos (tradicionales)”.

La empresa, creada hace solamente tres años en San Francisco, donde sigue teniendo su sede, ha experimentado un éxito impresionante con sus cigarrillos electrónicos y sus recargas de nicotina con aroma a frutas, mismas que encantan a los estudiantes de secundaria y preparatoria en EU: su uso se incrementó 78% en los últimos dos años, señalan datos de la FDA.

Uno de cada cinco adolescentes, al día de hoy, dice fumarlos o utilizar aparatos con batería para inhalar líquidos de nicotina. Fumar cigarrillos electróni-



770,000

millones de dólares vale el mercado mundial del tabaco.

Fuente: British American Tobacco.

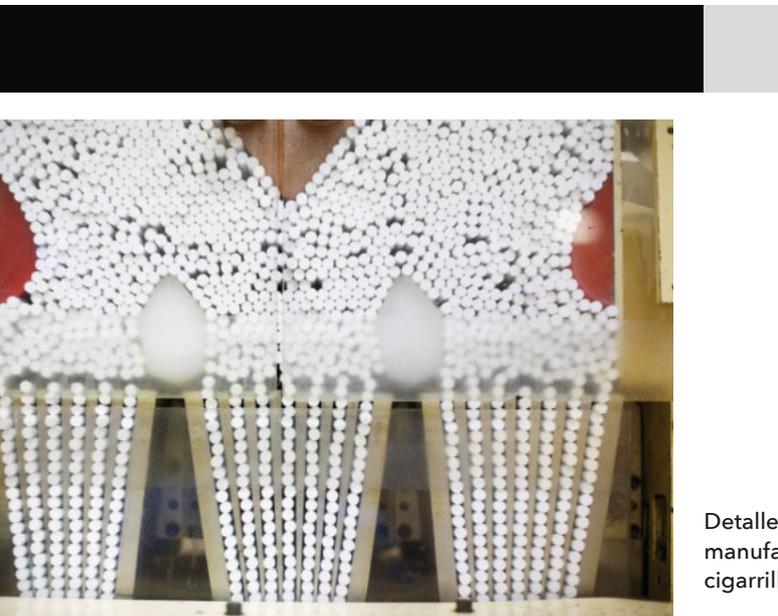
cos ha alcanzado las proporciones más altas de la historia entre ese segmento: en total, 3.6 millones de jóvenes estadounidenses, y eso implica que uno de cada 20 alumnos en escuelas secundarias, consume cigarrillos electrónicos.

La *start-up* por ahora sólo vende sus productos en EU, pero señala que está por emprender ventas de una línea especial en otros países.

De hecho, la moda del cigarrillo electrónico va más allá de EU. Otras empresas que lo fabrican también se han vuelto populares en la Unión Europea (UE), con una promesa similar: fumar con menos presencia de nicotina, sin humo y con “sabores”. De ahí que el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) confirmó la prohibición progresiva de los cigarrillos aromatizados en los países miembros de la UE, de acuerdo con la directiva europea antitabaco adoptada en 2014.

El tribunal informó sobre su decisión como consecuencia de una queja de una empresa alemana, Planta Tabak, que fabrica y comercializa productos derivados del tabaco, que señaló que, en comparación con los cigarrillos de tabaco, los electrónicos gozaban de una mayor libertad de ventas. De ahí que se decidiera emprender medidas restrictivas, progresivamente, contra esos productos.

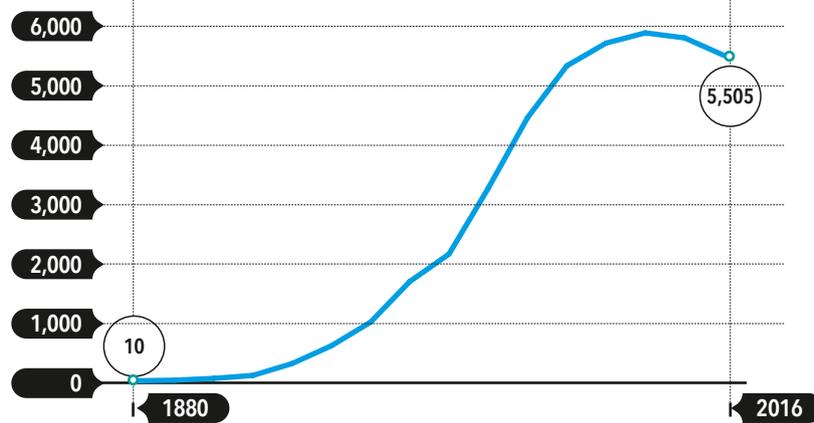
Además, con el objetivo de disuadir a los jóvenes del consumir tabaco, la directiva de la UE prevé la prohibición de los cigarrillos con aromas. Tam-



Detalle en la manufactura de cigarrillos en PM.

Consumo mundial de cigarrillos de 1880 a 2016

(miles de millones)



Fuente: Statista.

bién exige colocar advertencia sobre sus efectos en los dos tercios de las cajetillas, así como en los paquetes de tabaco. Un nuevo frente de regulación se ha abierto para las instituciones sanitarias de todos los países, así como una nueva oportunidad de negocio para las tabacaleras como Altria, que buscan continuar el negocio en un mundo integrado por unos mil millones de fumadores, de acuerdo con cálculos de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

VETAS DORADAS, HOJAS VERDES

La progresiva apertura de la cannabis (marihuana medicinal) ofrece mucho potencial. “Es un mercado virgen y es una tendencia que se está dando a nivel mundial, que ahora nos está llegando a nosotros, y que se está aceptando bien en otros países. No tendría por qué ser diferente en México”, comentó para la edición de enero pasado de la revista *Expansión*, Sergio García, director del despacho Seale & Associates México.

Para el especialista, las transacciones se van a detonar en el sector de la cannabis medicinal bajo un formato de asociación –firmas extranjeras haciendo tratos con mexicanas.

Un ejemplo de esto ya se dio en 2018, cuando la canadiense Aurora Cannabis compró Farmacias Magistrales, la primera empresa mexicana con licencia para importar productos medicinales que contienen THC, el principal psicoactivo de la marihuana.

En este sector nuevamente se nombra a Altria, que, a mediados de diciembre pasado, adquirió 45% de Cronos, grupo canadiense de marihuana medicinal, al invertir 1,800 mdd. Al comentar sobre esta adquisición, el fabricante de los cigarrillos Marlboro señaló, a través de Howard Willard, su CEO y vocero ofi-

Alcoholeras y cannabis

Constellation Brands sorprendió al mundo cuando anunció una inversión de 4,000 mdd en Canopy Growth, una empresa canadiense de cannabis, con lo que ya posee 38% de la productora de marihuana recreativa y medicinal. Constellation Brands fabrica en México las cervezas Corona, Modelo Especial, Victoria y Pacífico. Su inversión en cannabis equivalió, por ejemplo, a lo que destinó para las plantas que tiene operando en el país. Molson Coors, competidor de Constellation, tiene una sociedad con la canadiense The Hidropothecary Corporation. Heineken, por su parte, ya tiene a Lagunitas, una cerveza sin alcohol, pero con un toque de cannabis. (*Expansión. mx*)

cial: “Representa una nueva y emocionante oportunidad de crecimiento”.

Según el documento, la adquisición de parte del paquete de Cronos otorga a Altria la oportunidad de participar en un “sector global emergente”, que “se espera que crezca rápidamente en la próxima década”. Las actividades relacionadas con la cannabis han estado en auge desde que Canadá se convirtió en el segundo país más grande del mundo en permitir su uso recreativo. La transacción también es una oportunidad para que Altria invierta en productos “complementarios”.

El grupo estadounidense podrá designar a cuatro representantes para el consejo de administración de la compañía, integrado por siete miembros, y podrá comprar hasta 55% del capital durante los próximos cuatro años, a un precio de 19 dólares por acción.

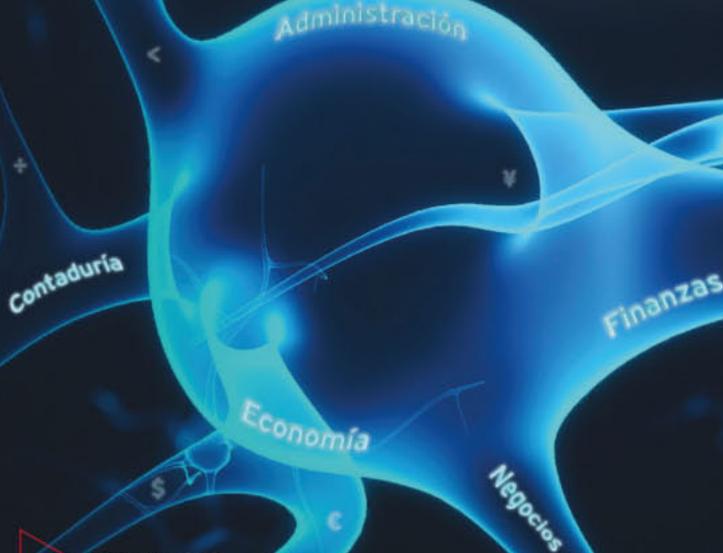
Es decir, el mercado de la cannabis se extiende casi tan rápido como el del *vaping*, mientras la FDA lucha por prohibir las ventas de tabacos mentolados y saborizados, hechos que provocaron el descenso en el valor de las acciones de las tabacaleras.

El uso del tabaco no desaparecerá de entre la población, pero, ciertamente, su tendencia de consumo es detrimental. Sin embargo, al mismo tiempo, nuevos formatos prometen grandes ventas de consumo en el horizonte: las vaporizaciones con cigarrillos tecnológicos y la legendaria marihuana en sus modalidades medicinal y recreativa, son minas para una industria que lucha desde hace décadas, a todo pulmón, para mantenerse a flote y con rentabilidad. **EF** (Con información de AFP)



Premio Internacional de Investigación Financiera IMEF-EY 2019

SINAPSIS FINANCIERA



PREMIOS

Categoría	Primer Lugar	Segundo Lugar
Investigación Financiera Empresarial	\$ 170,000.00	\$ 100,000.00
Investigación Macrofinanciera, Sector Gobierno y Mercado de Valores	\$ 100,000.00	\$ 50,000.00
Tesis	\$ 50,000.00	\$ 30,000.00

FECHA LÍMITE DE ENTREGA DE TRABAJOS

Lunes 5 de agosto de 2019
vía electrónica a
premio.imef-ey@imef.org.mx

INFORMES

Correo electrónico:
premio.imef-ey@imef.org.mx
www.imef.org.mx | www.ey.com/mx

Beneficios adicionales a Ganadores

- Posibilidad de obtener becas de posgrado
- Los resúmenes de los trabajos serán compartidos con 250,000 profesionales de EY
- Publicación de los resúmenes de trabajos ganadores
- Posible publicación del trabajo en la REMEF y/o como libro
- Entrega gratuita de la REMEF, de la revista IMEF y de los libros publicados por la FIMEF.
- Invitación a impartir conferencias en eventos IMEF
- Boleto de avión para su traslado a la ceremonia de premiación en Cancún.
- Cuotas preferentes en los eventos nacionales y técnicos del IMEF





Empleados felices en empresas exitosas



Se habla de la importancia de motivar a los colaboradores, sin embargo, ¿cómo afecta su desempeño a una empresa?

POR DEVIN PATRICK HAUER*

En la actualidad, las compañías invierten de forma inteligente en publicidad, estudios de mercado, auditorías, mejoras e innovación, estrategias para tener mejor calidad a un precio accesible para sus consumidores. Sin duda, factores indispensables para mantener y consolidar una corporación, pero que, en combinación con otros, pueden llevarla a otro nivel.

Sin embargo, ahora los empleados ponen por encima su misión, conocimiento, bienestar y crecimiento, antes de los beneficios materiales. Esto se ha convertido en el motor de productividad y determina su estancia y su desempeño en la empresa.

Al respecto, el Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC) elaboró el estudio titulado 'Hacerlo mejor: Índice de productividad México', para evaluar, en materia de productividad, a México

y los estados que lo conforman. Los resultados arrojaron que México creció sólo 2.1% de forma acumulada en las últimas dos décadas en este rubro.

El indicador es considerablemente bajo comparado con otros países: por ejemplo, España registró 23%, Estados Unidos, 35%; Irlanda, 64%; y Corea, 83%. Las cifras cuestionan ¿qué es lo que están haciendo incorrectamente las empresas y líderes mexicanos?

El deseo de todo líder es que sus colaboradores sean productivos y concentra sus esfuerzos para capacitarlos e incentivarlos, pero no siempre consigue los resultados que esperaba. Además, hay directivos que se quejan de que sus empleados pierden tiempo de oficina navegando en internet, platicando con sus compañeros o extendiendo los tiempos de comidas, sin pensar que es parte del proceso y áreas

Compañías exitosas

Los directivos de las organizaciones comienzan a darse cuenta de todos los factores que influyen para que los trabajadores sean más productivos. Con ello podrán implementar acciones para ser más competitivos en el mercado.



La evolución de las empresas

Desde 2013, Deloitte ha presentado el estudio de Tendencias en Capital Humano. La edición 2018 muestra que el discurso sobre el desempeño organizacional trasciende los resultados financieros, con el auge de la llamada empresa social.

Como se detalla en este informe, se ha identificado el movimiento de las organizaciones hacia un modelo operativo de "red de equipos" que busca una mayor colaboración y agilidad.

Lo anterior ocasiona que las organizaciones consideren nuevos indicadores de desempeño. Más allá del rendimiento financiero y la calidad de los productos y/o servicios es relevante cómo la empresa desarrolla relaciones con sus colaboradores, clientes y la comunidad.

Entre las principales tendencias de capital humano en México están dejar de lado los planes de carrera para dar paso

al diseño de experiencias. El estudio de la consultora revela que se debe involucrar a los colaboradores en proyectos y/o asignaciones especiales y diferentes, trabajar en equipos e incluso, en regiones diferentes, lo que no sólo desarrollará las habilidades técnicas, sino *soft skills* (habilidades humanas).

La generación millennial se distingue por la continua necesidad de cambio y de nuevas experiencias, con lo que es prioritario generar caminos innovadores para mantenerlos motivados.

Otra de las tendencias de este informe apunta a que los empleadores están invirtiendo en programas de bienestar para sus colaboradores, como estrategia de retención de talento, así como una manera de incrementar la productividad y como parte de la responsabilidad social de las corporaciones.

de oportunidad que deben atender en su empresa: problemas de actitud.

Cuando se habla o se piensa en actitud siempre se asocia el término como algo positivo, sin embargo, también existen actitudes negativas que son los principales destructores de un buen ambiente laboral y, por ende, de la productividad.

¿Por qué debe importarle a los directivos la actitud de sus colaboradores? Es muy sencillo, pero para poder responder hay que conocer los siguientes conceptos: conocimiento (saber hacer el trabajo para el que se le contrató), habilidad (poder hacerlo) y actitud (querer hacerlo).

El éxito de una organización proviene de la combinación de estos tres elementos, pero el factor clave es la actitud. El conocimiento y la habilidad no sirven de mucho si no se cuenta con una actitud correcta. En cambio, una actitud correcta puede contribuir a obtener los conocimientos y las habilidades que se requieren, pero ¿cómo se logra que la gente quiera hacer su trabajo?

Una persona que no está segura de su propio potencial y que no tiene un plan de vida reflejará una actitud de inseguridad y apatía en las áreas en que se desenvuelve. La queja generalizada de los empleados que declaran que no se sienten lo suficientemente motivados a trabajar, que se sienten cansados, aburridos y sin aspiraciones, tiene su origen en algo mucho más profundo: su identidad.

La identidad es el conjunto de ideas acerca de uno mismo y, por ende, del plan de vida, es muy importante, pues influye, en gran medida, en nuestro comportamiento, rendimiento y actitud ante los problemas. Cuando una persona sabe claramente quién es y cuál es el sentido de su vida, muestra una actitud correcta, lo que le permite disfrutar de beneficios profesionales, emocionales y sociales. Esto se traduce en un mejor desempeño tanto en la esfera personal como laboral.

Más que una inversión, el sistema laboral actual exige a los líderes el desarrollo y el estímulo de la actitud de sus colaboradores, generando importantes beneficios (materiales y no materiales) para todos. Si los colaboradores de una compañía se sienten bien consigo mismos, su actitud será correcta, gozarán de una mejor calidad de vida y, como resultado, serán mucho más productivos en su trabajo. **EF**

**Director de Ibero Consultores Estratégicos en la Universidad Iberoamericana*



ANUNCIA

La publicación de las **Normas de Información Financiera 2019**, en sus versiones profesional, estudiantil y en E•Book, considera la normativa que se encuentra en vigor al 1° de enero de 2019.



Incluye todas las **NIF** emitidas y **boletines** de la **Comisión de Principios de Contabilidad** aún **vigentes** al 2019

Esta edición incluye nueva normatividad:

- **NIF B-11**, Disposición de activos de larga duración y operaciones discontinuadas.
- **NIF E-1**, Actividades agropecuarias.
- Mejoras a las Normas de Información Financiera 2019.

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



GHOSN:

LA

CAÍDA

DE

UN

T

I

T

Á

N

Al que fue uno de los hombres más poderosos de la industria automotriz mundial se le acusa de “significativos actos de mala conducta”, que incluyen falsear información sobre sus ingresos y el uso personal de activos de las empresas.

POR MELISSA DANDELION

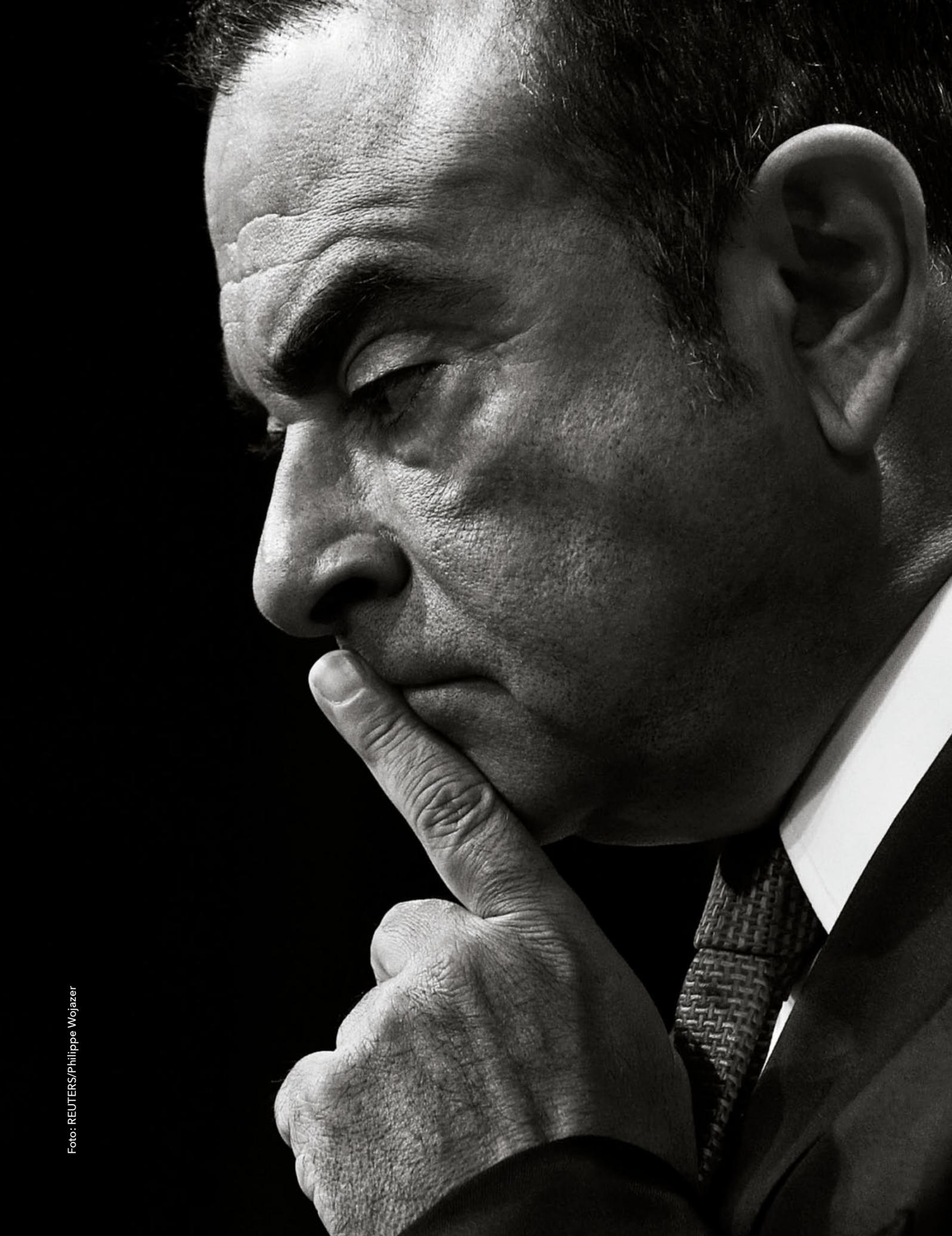


Foto: REUTERS/Philippe Wojazer



Sólo los grandes contrastes pueden explicar la falta de contrapesos. Como los que hablan del poder que acumuló Carlos Ghosn, el líder del triunvirato Nissan-Renault-Mitsubishi, una alianza que produce uno de cada nueve autos que se venden en el mundo. Él, desde hace poco más de medio año, espera juicio en una cárcel de Japón.

En la década de los 90, Ghosn era descrito como “el verdugo de los costos”, por su habilidad para rescatar empresas agobiadas por la falta de rentabilidad. Hoy, el ejecutivo, de 64 años de edad, es acusado de presunto fraude fiscal y falseo de datos al declarar, durante largos periodos, menores ingresos que los que percibió. También se le imputa haber usado recursos de Nissan para sus gastos personales (abuso de confianza).

Durante sus años de popularidad en el ámbito corporativo, Ghosn fue representado en el mundo pop japonés a través de un manga que lo pintaba como un superhéroe empresarial. En los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro portó la antorcha durante un tramo. En Líbano hubo una encuesta que lo anotó entre los siete favoritos para ser presidente del país.

En estos últimos meses, se le ha negado más de una vez la libertad condicional para seguir su juicio en Japón. La caída de un titán da para muchos contrastes más: quien estuvo en el cielo del éxito

El expresidente de Nissan Motor Carlos Ghosn, aseguró que es víctima de un complot y que fue “traicionado” por directivos de la firma cuando intentó profundizar la alianza con Renault y Mitsubishi Motors.

corporativo ahora está a ras del suelo. Si lo declaran culpable en su juicio, pasaría 15 años en la cárcel. Más allá de los resultados, su prestigio está destrozado. “No soy culpable de las acusaciones que pesan contra mí y tengo muchas ganas de defender mi reputación ante el tribunal”, señaló Ghosn en un comunicado donde anunció su solicitud para pasar su juicio en prisión domiciliaria... hecho que le ha sido negado hasta ahora.

DE COMLOTS Y MALENTENDIDOS

Se dice que en las prisiones japonesas está prohibido hablar. Lo cierto es que Carlos Ghosn ha podido comunicarse escasamente. Tras su detención, en noviembre de 2018, finalmente el 11 de enero pasado pudo recibir visitas y dar una entrevista al diario japonés *Nikke*, en la que denunció “un complot y una traición” de los ejecutivos de Nissan opuestos a la integración Renault con sus aliados japoneses.

También se defendió de quienes han descrito sus 19 años al frente de la automotriz como “una dictadura”: “Tradujeron así al liderazgo fuerte, deformando la realidad para deshacerse de mí”.

CONSULTORÍA PARA EL CAMBIO

25 ANIVERSARIO



DESARROLLO DE
ESTRATEGIAS
CORPORATIVAS
PARA CREACIÓN
DE VALOR



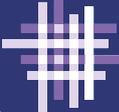
PLANEACIÓN Y ANÁLISIS DE
INVERSIONES DE PROYECTOS
DE INFRAESTRUCTURA
EN ASOCIACIÓN
PÚBLICO-PRIVADA



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

Ghosn fue nombrado CEO de Nissan en 2001 y se le atribuye haber logrado el rescate de la empresa, que, en ese entonces, pasaba tiempos económicos muy difíciles. Con el tiempo, logró la alianza entre Nissan y Renault, y más tarde sumó a Mitsubishi. Las tres compañías emplean, en conjunto, a más de 470,000 personas en 200 países.

Conjuntar tantos intereses no es fácil. Analistas del sector, citados por agencias noticiosas, señalan que estaría en puerta la perspectiva de ampliar la alianza automotriz, mediante la adquisición de más acciones y que ello preocupó especialmente a Nissan, que es la mejor posicionada de las tres. Se llegó a temer, aseguran, que Renault y Ghosn buscaran una fusión total.

Ghosn tiene tres nacionalidades: es libanés, brasileño y francés. Y Renault es una compañía emblemática y estratégica para el gobierno galo, que posee 17% de la automotriz. De ahí que crecieran los temores sobre algún tipo de preferencia que beneficiara a la firma francesa por encima de las demás.

Lo cierto es que Hiroto Saikawa, director general de Nissan, ha asegurado varias veces, frente a medios, que la alianza automotriz no está en peligro.

Nissan fue quien comenzó la investigación contra Ghosn. Como resultado, lo acusó de omitir 44 mdd en su declaración de ingresos entre 2010 y 2015, y por abuso de confianza, ya que le imputa la compra de residencias de lujo en Beirut, Río y París con cargo a las arcas de Nissan, así como de hacer con ese dinero donaciones a universidades en el Líbano y poner en la nómina a su hermana, con un empleo ficticio.

Luego, Renault también puso el dedo en la llaga. Apenas a finales de enero pasado denunció que Carlos Ghosn organizó su boda (segundas nupcias) en un salón del Palacio de Versalles, con un costo de 50,000 euros, que fueron cargados al convenio de patrocinio que la automotriz sostiene con ese museo.

El abogado del expresidente de la alianza automotriz, Jean-Yves Leborgne,

15.01%

del capital de Renault lo tiene el estado francés, su principal accionista.

De la cima al suelo

Durante sus 40 años de carrera, Ghosn se convirtió en uno de los ejecutivos más influyentes de la industria:

- 1978** Entra a trabajar a Michelin, donde termina liderando la fusión con Uniroyal Goodrich.
- 1996** Deja su trayectoria en las llanteras y asume el cargo de director general adjunto de Renault.
- 1999** Logra la alianza entre Renault y Nissan.
- 2016** Suma a Mitsubishi en la coalición.
- 2018** **19 DE NOVIEMBRE** Es arrestado por cargos de presunto fraude y abuso de confianza.
- 2019** **7 DE ENERO** Nissan deja de pagar la renta de Ghosn: una lujosa vivienda de 12,000 dólares al mes.

8 DE ENERO

Comparece públicamente en el tribunal de Tokio: sostiene su inocencia.

explicó en una entrevista radiofónica que todo se trató de “un malentendido”.

Porque Ghosn, el hombre que despachaba en un corporativo a las orillas del Sena, con una pintura de Vasarely en su oficina, difícilmente se ocupaba de cosas de simples mortales, como la factura de su boda. “Por supuesto, está dispuesto a pagar. Esto podría regularizarse con una facturación que no se hizo”, reiteró Leborgne en el programa de radio.

En cuanto se dio a conocer el resultado de su investigación, en noviembre de 2018, Nissan dio por terminada su relación laboral con Ghosn, al igual que Mitsubishi. Renault tardó más tiempo, pero, a principios de febrero de 2019, debió nombrar un sucesor, ya que se vislumbra un juicio de larga duración.

Nissan también acusó a Ghosn de recibir un pago indebido por ocho millones de euros, a través de una filial holandesa, en la que, presuntamente, él y Greg Kelly, uno de sus más cercanos colaboradores, habían creado una estructura clandestina para recibir dinero. Fueron detenidos con otros ejecutivos acusados de complicidad.

Los corporativos plantean ahora qué tanto poder sin supervisión deben permitir a sus dirigentes. Se habla de dividir los papeles de presidente y de director general, con órganos de reporte, para evitar el poder empresarial sin límites.

Cuando Nohad Machnouk, ministro del Interior de Líbano, supo del arresto de Ghosn dijo: “El fénix libanés no será incendiado por el sol de Japón”. Habrá que ver si resurge de sus cenizas. **EF**

DIPLOMADO PARA LA
CERTIFICACIÓN EN
**FINANZAS
EMPRESARIALES**

DOMINA CONOCIMIENTOS Y
HERRAMIENTAS PARA OBTENER LA
**CERTIFICACIÓN Y AMPLÍA
TU PERSPECTIVA PROFESIONAL.**

INICIA 14 DE JUNIO DE 2019



viernes
17:30 a 21:30

sábados
9:30 a 13:30



Inversión
\$45,000 PESOS + I.V.A
POR PARTICIPANTE

DURACIÓN

100 HORAS

DIVIDIDAS EN

25 SESIONES

2 VECES POR SEMANA

4 HORAS

CADA SESIÓN



+52 (55) 7183 2626
Llámanos o escríbenos



contacto@neotraining.com.mx



Branding en los cinco sentidos

Ya se permite, por ley, que en México se tramiten marcas no tradicionales, como las sonoras y las olfativas.

POR MAURICIO JALIFE*

ESTE SONIDO
YA ES MARCA
REGISTRADA.



Certificación de IMEF

*El autor es docente en el Diplomado para la Certificación de Finanzas Empresariales IMEF-CMCP, con certificación del IMEF, e impartido por la Universidad Anáhuac y Expansión con Neotraining: dcfe.neotraining.mx

Recientemente se realizó una reforma de suma relevancia en la Ley de Propiedad Industrial, misma que impacta el potencial de crecimiento de los negocios y sus marcas en México.

La concesión de cuatro marcas no tradicionales por parte del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), en los rubros de sonoras, olfativas e imagen comercial, da por iniciado este nuevo capítulo en la protección de signos distintivos en México, y materializa en estos primeros expedientes la reforma de mayo de 2019.

La incorporación de estos tipos de marcas a nuestro sistema de protección de signos distintivos no es cosa menor. En el mundo, estas formas de distintividad alcanzaron reconocimiento pleno en las leyes internas de múltiples países, y su inclusión era obligada para abatir el rezago que ya arrastrábamos desde hace al menos una década.

De hecho, esta reforma anticipa las obligaciones que sobre el particular aceptamos en el T-MEC y el TPP11. Lo que llama la atención, de entrada, es la respuesta significativa que las empresas mexicanas han generado ante la presencia de estas nuevas opciones, presentando un número relevante de solicitudes en pocos meses.

Ello da evidencia de dos factores: el primero, que cada vez más

los empresarios nacionales tienen una vinculación estrecha con la legislación de propiedad intelectual, y se están volviendo usuarios recurrentes del sistema; la segunda, que existe una veta de creatividad empresarial, que es necesario reconocer, impulsar y proteger.

Si ese mismo efecto se pudiera trasladar a temas de innovación de tecnología, producción de software, nuevas aplicaciones y plataformas digitales, patentes verdes y modelos novedosos de negocio, podríamos estar inaugurando una era particular de las empresas en México, como creadoras de cadenas de riqueza a partir de su producción intelectual.

En el caso de las marcas olfativas, el primer registro correspondió a una pintura con olor a bambú. En el caso de las sonoras se



trata del sonido de una cuchara de metal golpeando un vaso, otorgada al Gran Café de la Parroquia de Veracruz; y en imagen comercial, se otorgó a una maceta decorativa.

Esta variante de registros abre un abanico de posibilidades de protección a la creatividad, que incluye características distintivas de arquitectura y decoración de establecimientos comerciales.

Otra marca olfativa que fue registrada en este primer grupo, es la que corresponde a la masa para niños Play-Doh, de olor a vainilla, cereza y harina de trigo.

Quedan pendientes los casos de marcas táctiles, que si bien no están expresamente señaladas en la ley, parecen posibles al amparo de la nueva tendencia. Es deseable que el sistema pueda seguir avanzando y perfeccionarse los principios que la reforma incluyó, en particular, que sea promulgada la enmienda al reglamento de la ley, que deberá aclarar algunos puntos generales. Lamentablemente, la reforma al reglamento, ya en forma de iniciativa, quedó en suspenso en la anterior administración federal.

Puede ser que el contexto no parezca el más favorable para las empresas que diseñan negocios desde la innovación y la creatividad, pero es claro que el mercado actual es el mundo... y cuando despertamos seguía ahí. **EF**

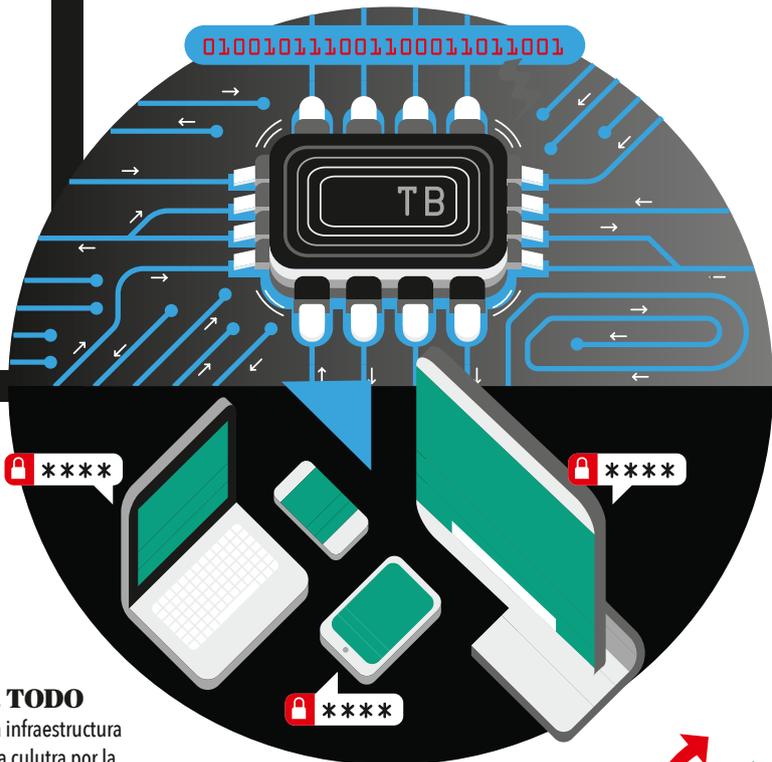
SEGURIDAD ES SABER QUÉ CUIDAR

Para que la noción de ciberseguridad forme parte de la cultura empresarial es preciso derrumbar algunos mitos:



1. MIEDO

El temor tiende a distorsionar la información o a evitar el tema. Así que el miedo debe sustituirse por la concientización del riesgo y, a partir de ella, generar medidas de seguridad.

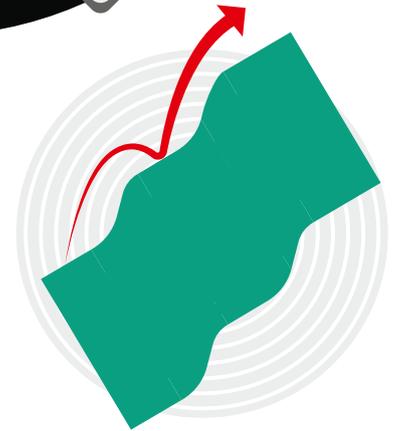


2. TODO

La infraestructura y la cultura por la seguridad son complementarias. Una no funciona cabalmente sin la otra. Así que ambos aspectos son igual de importantes.

3. DINERO

Resulta estratégico que una empresa forme su seguridad en capas: esto le permitirá invertir conforme a su capacidad y le orientará para destinar recursos con el fin de resguardar lo vital del negocio. Es una inversión racional.



DESMITIFICA LA CIBERSEGURIDAD

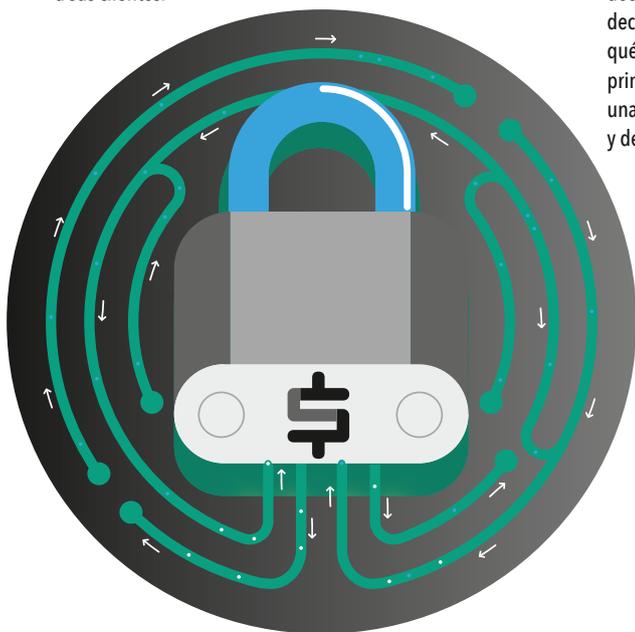
Conocer sus elementos ayudará a sentar las bases de una cultura a favor de la protección de datos y sistemas.

POR MILDRED RAMO



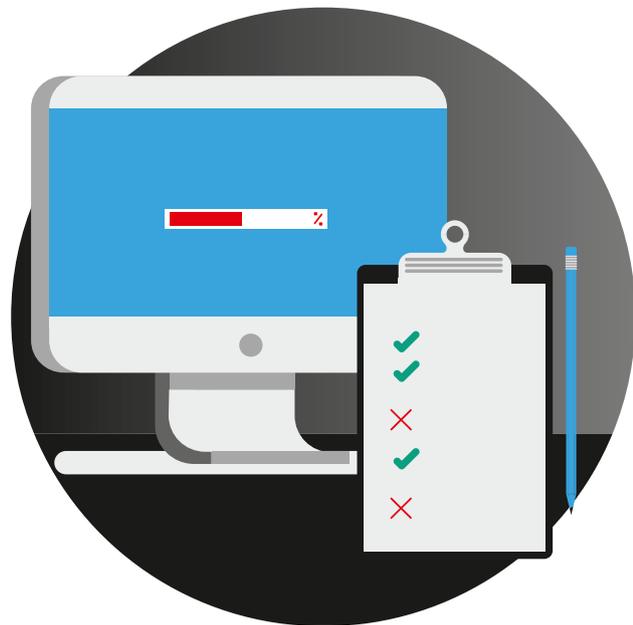
4. CUIDAR

Lo que hay que procurar con esta inversión es la continuidad del negocio: prevenir los eventos que podrían dañar gravemente su operación, que le haría perder su negocio y afectar seriamente a sus clientes.



5. GASTO

La ciberseguridad es un desembolso. A decir verdad, se trata de una decisión de negocio: se decide qué proteger, qué debe cuidarse primero. También es una postura de gestión y de rentabilidad.



6. GRANDE

No necesariamente debe crearse una extensa área. En realidad puede entretenerse con la asesoría externa, tanto de consultores como de proveedores especializados en ciberseguridad.

7. PRIMERO

Lo primero será adquirir aparatos e instalaciones para protegerse. Para que la inversión sea asertiva, el primer paso es hacer un diagnóstico de vulnerabilidades y de estrategia de negocio.

E

l CFO o director de Finanzas cada día debe tomar decisiones más estratégicas en lo referente a la inversión en tecnología dentro de la empresa, y concretamente, en el rubro de la seguridad. En la era tecnológica, la necesidad de destinar recursos a esa área es creciente.

Para tomar decisiones al respecto, lo mejor es estar familiarizado con los elementos básicos que la integran, comenta Sergio Navarro, director de Ciberseguridad en Grupo Tecno.

Y es que la inversión en tecnología es solamente un componente en la ecuación para la protección de los datos y los sistemas de la empresa. Tan importante como ese pilar es la cultura a favor de la seguridad y ésta sólo puede generarse cuando todos los colaboradores del negocio tienen buenas prácticas al respecto, logradas a partir del conocimiento (de la educación) que se genere en ese campo.

“Por eso debemos empezar por dejar a un lado las siglas, los acrónimos, los nombres complicados y, a medida de lo posible, los términos en inglés y otros idiomas distintos al español”, detalla el entrevistado. De esta manera, el primer paso para construir la ciberseguridad es comprenderla.

El resguardo de la información, de los datos y sistemas de la empresa dependerá, en primera instancia, de los colaboradores que trabajan con ellos. Y a partir de esa definición, podrá construirse, de manera escalonada, la infraestructura que brinde ciberseguridad.

“Lo que procede es dar prioridad a lo que se considere más importante de proteger”, concluye el entrevistado. **EF**



AFORES Y MENTIRAS DE ESTADÍSTICA

"La estadística es una ciencia que demuestra que si mi vecino tiene dos coches y yo ninguno, los dos tenemos uno": George Bernard Shaw.

ALEJANDRO TURNER HURTADO

Presidente del Comité Técnico
Nacional de Seguridad Social IMEF

Uno de los factores que tienen mayor incidencia en el monto de las pensiones es, junto con el rendimiento, la comisión que se cobra por la administración de las cuentas individuales. Utilizando la calculadora de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar), misma que se puede encontrar en su página web, nos podemos dar cuenta de que, por ejemplo, para una persona que cotice durante 36 años, un punto porcentual más de comisión sobre sus recursos le representaría casi un 24% menos de pensión. Este sencillo ejemplo nos deja ver lo relevante del nivel de comisiones.

Este documento pretende determinar si la evolución de las comisio-

nes cobradas ha sido decreciente, como lo sostiene el regulador, sin emitir un juicio de valor sobre si estas comisiones son excesivas o no (en otras publicaciones realizadas por el propio IMEF se ha mencionado que hay una falla de diseño en el sistema de Afores, que ha provocado que las propias comisiones no se autorregulen como sucedería en un mercado eficiente con una demanda elástica).

Es importante recordar que el esquema de cobro de comisiones no ha sido el mismo desde el inicio del sistema de Afores. Al principio se permitió cobrar comisiones sobre el saldo de la cuenta, sobre los flujos aportados y comisiones sobre el rendimiento real generado.

El cálculo de la pensión proyectada era muy complejo y la comparación entre Afores debía hacerse con base en una comisión única teórica que confundía a los trabajadores. Es por eso, entre otros factores, que a partir del año 2008 se establece que todas las Administradoras deban cobrar una sola comisión sobre el saldo de los recursos administrados.

Cada año, la Consar publica las nuevas comisiones que estarán cobrando las Afores durante el ejercicio y, como lo ha hecho desde 2009, con este nuevo indicador anuncia que las comisiones han ido a la baja de manera sostenida y a favor de todos los trabajadores.

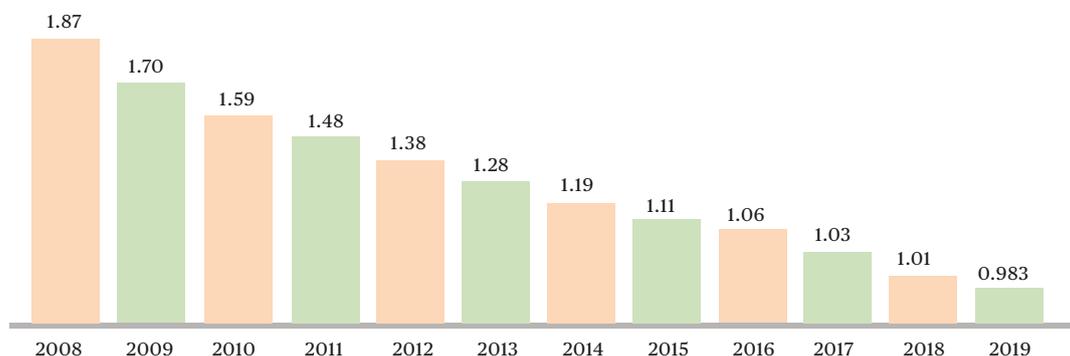
En el comunicado fechado este año la Consar anunció: “Nuevamente las 10 Afores bajan sus comisiones, lo que significa un ahorro para los trabajadores de 9,673 millones de pesos para el periodo 2013-2019. La nueva administración y el sector de los trabajadores reciben con beneplácito esta muestra de solidaridad de las Afores con la sociedad”.

Este comunicado de la Consar es recogido por todos los medios de información quienes hacen eco de las “buenas noticias”. Sin embargo, al realizar un análisis más detallado nos podemos dar cuenta de que, en realidad, las comisiones no han bajado, sino que, por el contrario, han ido en aumento desde 2008 por lo menos.

Es claro que el porcentaje de comisión cobrada ha ido a la baja, situación que es lógica dado que el saldo de los fondos es creciente. De esta manera, lo importante, entonces, sería determinar si este descenso en el porcentaje de la comisión sobre saldo representa o no una disminución real de las comisiones.

COMISIONES SOBRE SALDO DE AFORES

(% SOBRE SALDO administrado)



Fuente: Consar.

A continuación, también se presenta una tabla numérica (página 77, arriba) en la que se puede observar cómo ha sido la evolución durante el periodo 2008-2018 del porcentaje de comisión sobre saldos administrados como promedio de todas las Afores, contrastada con la misma comisión, pero expresada en pesos nominales y en pesos reales.

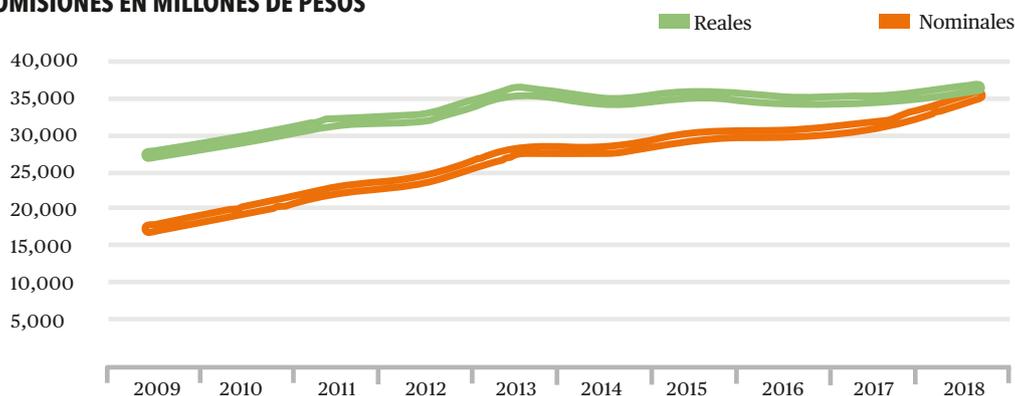
Como se anota en dicho gráfico, las comisiones en lugar de haber disminuido en el periodo comprendido entre 2008 y 2018, como tanto se ha publicitado, han tenido un incremento del ¡85.64% en términos nominales y de 25% en términos reales! Y la verdadera gráfica, que realmente ilustra el comportamiento histórico es la titulada "Comisiones en millones de pesos".

Año	Comisión (% sobre saldos)	Comisión en pesos nominales (millones de pesos)	Comisión en pesos reales (millones de pesos)	Incremento en la comisión
2008	1.89	17,656	26,221	
2009	1.70	19,432	27,864	6.27%
2010	1.58	21,676	29,772	6.85%
2011	1.48	22,879	30,267	1.66%
2012	1.38	25,928	33,119	9.42%
2013	1.29	26,004	31,948	(3.53%)
2014	1.19	27,733	32,737	2.47%
2015	1.11	27,758	32,083	(2.00%)
2016	1.06	28,743	32,141	0.18%
2017	1.03	31,901	33,441	4.05%
2018	1.01	32,778	32,778	(1.98%)
Incremento 2008-2018	(53.43%)	85.64%	25.00%	

Como se mencionó al inicio, no se está diciendo que las comisiones sean altas o bajas, simplemente se está haciendo ver la evolución de las mismas en términos nominales y reales, y no sólo en términos porcentuales relativos. Sería

interesante conocer si estos incrementos en las comisiones responden a costos adicionales de las Administradoras en todo o en parte y, con base en esto, afirmar entonces si aun existe espacio para poder reducir las comisiones en términos reales para lograr

COMISIONES EN MILLONES DE PESOS



mayores pensiones. El nuevo gobierno ha anunciado también, con bombo y platillo, que al final de este sexenio se tiene la meta de alcanzar un nivel de comisiones del 0.7% en el sistema, pero realizando el mismo análisis nos damos cuenta de que, aún con este porcentaje, las comisiones no disminuirían en términos reales, ya que los saldos seguirán incrementándose de manera natural

por nuevas aportaciones e intereses, de manera que ese 0.7% expresado en pesos será mayor al monto cobrado actualmente, tanto en términos nominales como en términos reales.

Si una de las banderas del nuevo gobierno es la transparencia, lo menos que se puede pedir en este tema es que se difundan las cifras reales y no se mienta con la estadística. **EF**

Papers



BIG DATA Y RH

En la división de Recursos Humanos también hay que invertir para entregar valor.

CARLOS AMTMANN ITUARTE

Integrante del Comité Técnico
Nacional de Capital Humano IMEF

Big Data para la administración de Recursos Humanos (RH) implica el uso de múltiples fuentes de origen para evaluar y mejorar las prácticas, incluidas el reclutamiento, entrenamiento y desarrollo, evaluación del desempeño, su posible compensación variable e, igualmente, la vinculación con el desempeño de los negocios.

Utilizar la administración de datos en forma masiva implica usar sus tres características: volumen, velocidad y variedad como base y fundamento de los sistemas analíticos modernos.

ESPECIALIDADES DEL BIG DATA APLICADAS A RH

Emplear la ciencia analítica en recursos humanos significa aprender de otras empresas. Las compañías de seguros o las calificadoras de riesgo crediticio, por ejemplo, combinan grandes grupos de datos anónimos para predecir comportamientos de los individuos en situaciones específicas.

Las especialidades enfocadas al manejo de datos de los recursos humanos son:

Analítica descriptiva. Observa datos de eventos pasados para entender cómo enfrentar el futuro. Rastrea datos de indicadores con costos y, en su caso, ingresos, para explicar la causa de algunas conductas exitosas o de fracaso. Casi todos los reportes internos de ventas, mercadeo, operaciones y finanzas usan este tipo de análisis para saber qué está pasando.

Analítica de diagnóstico. Es una forma analítica avanzada que examina datos o contenidos para responder a la pregunta ¿por qué sucedió? Se caracteriza por técnicas como profundizar adentrándose en datos de origen, descubrimiento de datos, minería de datos y análisis de correlación.

Analítica prescriptiva. Se caracteriza por el empleo de datos para formar modelos de simulación

o matemáticos que ayuden a encontrar pautas para la solución de problemas o para potenciar resultados.

Expedientes de RH. Hay un crecimiento masivo de datos sobre empleados, clientes y datos transaccionales disponibles en las organizaciones.

En el caso de RH, las organizaciones tienen una inmensa cantidad de datos que relaciona la gente con su talento: habilidades, calificaciones de desempeño, entrenamientos recibidos, edad, registros de seguridad o de resultados, antecedentes educativos.

Con esta información, RH evalúa y mejora en prácticas de adquisición de talento que hace la diferencia en mercados competitivos, su desarrollo, retención y mejora de desempeño. Esta información implica integrar y analizar métricas internas, plusmarcas externas, datos de redes sociales e información estadística del INEGI para entregar informes más documentados que aporten valor a las soluciones organizacionales.

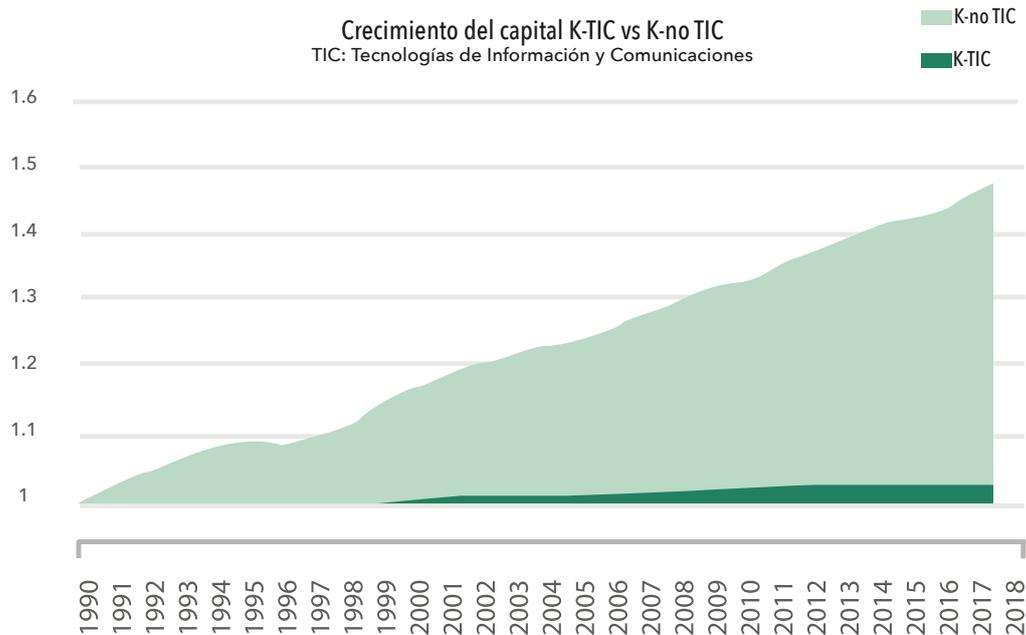
Analítica de gente. Ayuda a mejorar decisiones sobre el personal, su progreso, requerimientos y disposición al logro de actividades relacionadas con sus talentos.

Inversión de capital. En este rubro se incluyen los recursos financieros con los cuales se adquieren activos productivos para operar en el mercado. Puede consistir en dinero o en otros activos. Su asignación y uso es crucial para su estrategia productiva.

La siguiente gráfica muestra el crecimiento, desde 1991, en términos reales del acervo de capital. Se separa en inversión en TIC (Tecnología de Información y Comunicaciones) y el resto.

En ella es posible observar que, para la economía total, sólo 5% de la inversión se ha dedicado a TIC, lo cual retrasa el uso de la enorme cantidad de datos que es posible generar para su análisis.

TOTAL DE LA ECONOMÍA
1991-2017



INVERSIÓN TOTAL DE LA ECONOMÍA 2017	
Acervo de Capital Acumulado	51,515,259 millones de pesos
Formación de Capital (2017)	4,849,742 100%
Formación de Capital NO TIC (2017)	4,592,582 94.7%
Formación de Capital - TIC (2017)	257,160 5.3%

TIC: Tecnologías de Información y Comunicaciones

Fuente: Cálculos propios con base en: Productividad total de los factores - INEGI, www.beta.inegi.org.mx/temas/ptf/ consultado el 19 de diciembre de 2018.

BENEFICIOS DE LA ADMÓN. MASIVA

El llamado *big data*, término que describe el gran volumen de datos que inundan los negocios cada día, requiere de nuevas herramientas y nueva tecnología, porque la cantidad de datos es gigante, rápidamente cambiante y potencialmente no estructurada.

Con estas herramientas, la organización de Recursos Humanos se vuelve capaz de incorporar diagnósticos y relaciones, para ejecutar mejores análisis para la toma de decisiones y determinación de pronósticos, más rápidos, inteligentes y precisos.

Permite medir eficiencias de mejor forma y detectar datos que antes eran zonas oscuras para ahora estar en posibilidad de responder preguntas importantes respecto de la productividad personal, predicción de cuellos de botella por falta de evolución en el uso de sistemas y, por supuesto, la detección de liderazgos proactivos.

El mayor problema de los departamentos de RH para la administración y promoción del talento ha sido la falta de números y datos que faciliten los

diagnósticos y decisiones a la hora de poner en la mesa las discusiones sobre las capacidades que tienen las personas que dan más impulso a los resultados de la organización.

Se ve en la gráfica de Crecimiento de capital que si bien el acervo ha crecido 142.9%, la inversión en los sistemas para profundizar en el ambiente de la digitalización de datos, indicadores, actividades y procesos es de sólo 2.6%. Esto impide sumar el sector informal a la economía, así como el avance de quienes tienen menor nivel educativo.

La inversión en TIC no puede tener como base el uso de telefonía personal de prepago, donde el usuario debe escatimar la consulta de datos y, por supuesto, la interacción con su empleador. Hoy es necesario, para quienes deciden cómo expandir la digitalización de las diversas ramas económicas y regiones geográficas, poner el dedo en el renglón, es un imperativo si deseamos ser lo competitivos que podemos ser. **EF**

ACTIVOS INTANGIBLES: FACTOR CLAVE

Su relevancia en la generación de valor en las empresas.

ROBERTO CUARÓN

Integrante del Comité Técnico Nacional de Finanzas Corporativas del IMEF

Los activos intangibles son elementos que existen en una empresa junto con los activos monetarios y los activos tangibles. Entre otras clasificaciones, podrían agruparse, principalmente, en los que cumplen con la normatividad contable para su identificación y registro en los estados financieros de una empresa y los que no. Ambos pueden tener un impacto relevante en la creación de valor de un negocio. De acuerdo con la normatividad contable, son activos no monetarios, sin sustancia física, que contribuyen a la generación de beneficios económicos, controlados por la empresa.

Son “identificables” cuando han sido adquiridos mediante una transacción de compraventa o por medio de una adquisición de negocios, bajo el supuesto que pueden ser separables de la entidad para ser vendidos, intercambiados o licenciados o bien, los que surgen de derechos legales contractuales, independientemente de que puedan o no ser separables o transferibles.

Existen intangibles que no pueden ser reconocidos por la empresa en sus estados financieros, aun cuando sean de su propiedad y otros que, aunque no son controlados o no son propiedad de la empresa, contribuyen al negocio para la generación de valor.

Tal es el caso del capital humano que, en muchas ocasiones, se le reconoce como: “El activo más importante de la empresa”, pero que no es propiedad de ésta. Otro requisito para ser identificable es que debe existir la manera de valorar los beneficios económicos potenciales que el intangible podría producir, utilizando información fundamentada y metodologías reconocidas comúnmente aplicables.

Algunos intangibles son necesarios para la generación de beneficios en la empresa y quizá podrían no ser identificables y registrables en los estados financieros, pero bajo ciertas circunstancias, podrían ser identificados y reconocidos por un tercero.

Por ejemplo, una marca o un software que haya desarrollado la empresa y que pudieran ser adquiridos por otra, la que tendría la posibilidad de identificarlos y reconocerlos en su información contable.

Hay intangibles que aunque podrían no tener reconocimiento contable, pueden ser muy relevantes para la empresa (el *know-how*, la cultura corporativa y la reputación, entre otros).

Observamos que, como parte de la tendencia actual, se suman cada vez más empresas cuya capacidad para competir y generar negocio se debe, casi exclusivamente, a la existencia de intangibles. Estamos hablando de firmas como Facebook, Uber, Airbnb, Skype y Netflix, entre muchas otras.

De ahí que sea tan importante tener claro cuáles son los intangibles desarrollados o adquiridos en la empresa, cuál es su contribución al negocio y cuál es su valor potencial en el mercado, independientemente de que pudieran registrarse en los estados financieros o no... ¿Lo sabe usted? **EF**



DESCUBRE

Los colores de

DANI

loscoloresdedani.org

DANI



SUCESIÓN DEL CFO

ARTURO GONZÁLEZ

Integrante del Comité Técnico
Nacional de Finanzas Corporativas IMEF

Son muchos los riesgos que enfrentan las organizaciones, pero pocos eventos son tan perturbadores como el vacío, estancamiento, inestabilidad y pérdida de conocimiento que provoca un cambio inesperado de liderazgo, tal es el caso del cambio de un Director de Finanzas o CFO.

El papel del CFO se ha vuelto integral e influyente en las organizaciones. A diferencia de hace cinco años, ahora juega un rol más estratégico y carecer de un plan de sucesión incrementa, significativamente, los riesgos para toda organización.

Su reemplazo no es contratar una vacante más, sino que es sinónimo de preservar bajo una transición sutil y sana, los procesos, conocimientos, elementos técnicos, estructuras de control, visión y decisiones estratégicas de la organización; lo cual permitirá su continuidad, desarrollo e, incluso, preservar su valor.

Hay mucho en juego y pocas empresas lo están considerando seriamente.

Para ello, las organizaciones deben preparar a sucesores internos y transmitir un mensaje claro a los aspirantes, quienes deben saber sobre la oportunidad de avanzar profesionalmente y adquirir habilidades, así como recibir la motivación más amplia que refuerce una estrategia de retención.

La realidad es que las organizaciones luchan internamente por encontrar candidatos adecuados, que tengan la capacidad requerida para ser promovidos, pero la

Un plan es la prueba de que la compañía tiene programas de administración estructurados e integrales.

disponibilidad es pobre y se agrava debido a la rotación de talento que impide desarrollar entre los colaboradores del área financiera, una visión estratégica, integral y madura, necesaria para ocupar dicha posición.

Desarrollar talento interno que realice las funciones del CFO o buscarlo externamente, puede requerir 12 o 24 meses, es por ello que contratar a profesionales de proyectos flexibles puede ser una alternativa eficaz.

Ahora juega un rol más estratégico. Carecer de un plan de sucesión incrementa los riesgos para toda organización.

Un plan de sucesión es la prueba de que la compañía tiene programas de administración estructurados e integrales para el avance profesional que acompañe a los líderes del futuro para adquirir las habilidades necesarias.

Esto conlleva seleccionar personas con habilidades técnicas, estratégicas, interpersonales y de liderazgo, esenciales para la función del CFO. Puede ser que los aspirantes no estén 100% listos para el papel, pero si poseen las habilidades y se les guía con un programa de mentoría o desarrollo profesional supervisado por el CFO en funciones, se facilitará el entendimiento de la empresa, al igual que sus procesos y sus planes estratégicos y la transición promoverá el desarrollo en todos sentidos y para todos los involucrados.

En todo caso, siempre es preferible contar con un plan que reaccionar ante el impacto provocado por la salida de un CFO. **EF**

El gobierno de AMLO ya entró



Suscríbete gratis
a nuestro *newsletter*

RIESGOS PARA 2019

Hay que detectarlos
en el entorno empresarial.

IVONNE MAC GREGOR

Integrante del Comité Técnico
Nacional de Dirección Estratégica IMEF

En una economía global, en creciente digitalización e interconectividad, incertidumbre geopolítica, volatilidad en los mercados y regulaciones, así como presiones para innovar y crecer, el IMEF y su Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica observa que el mundo empresarial está enfrentando retos inimaginables.

En este sentido, la Dirección Estratégica deberá incorporar un análisis del entorno para el logro de los objetivos, integrando a la estrategia soluciones complejas y cada vez mayores recursos económicos, tiempo y experiencia especializada.

Hoy, las empresas están obligadas a enfrentar nuevos retos y amenazas, y ahora se encuentran ante múltiples retos que se traducen en riesgos o grandes oportunidades, siempre y cuando se entiendan y se atiendan con conocimiento, análisis experto e inversión, lo que concede prioridad a la optimización del uso de los recursos y del capital siempre finitos.

La realidad es que la digitalización, la innovación y la disrupción, no son más que la transformación causada por las tecnologías digitales y los nuevos modelos de negocio y pueden afectar el valor de los productos

existentes y de los servicios ofrecidos, mismos que provocan la necesidad de reevaluar los mercados.

Estudios como el de Allianz, *Business Risk Barometer 2019*, reporta que la mayor amenaza es la interrupción del negocio desde la reclamación de productos, disturbios e incidentes ambientales, hasta cambios geopolíticos y el aumento de ciberataques.

Las empresas nacidas fuera de este entorno deberán transformarse para volverse más flexibles y adecuarse. Concentrarse en desarrollar nuevas alternativas centradas en el desafío de cambiar la relación con sus clientes, lo cual demanda una comunicación activa y recíproca. El cliente se vuelve la esencia de la innovación de los negocios, quiere ser visto y escuchado para entender sus necesidades, expectativas y deseos.

El *Allianz Risk Barometer* revela también que las empresas perciben riesgos y retos de la digitalización con miedo, porque conlleva riesgos de interconectividad e innovación, además de que están preocupadas por las estrategias, la operación de la tecnología digital y cómo se utiliza.

El desarrollo de los mercados con la digitalización y la disrupción implica más competencia y exige también mayor velocidad de respuesta.

Con respecto al tratamiento de los riesgos externos, éste se hace mediante la contratación de pólizas de seguro, donde se calcula la máxima pérdida probable y de ahí se estima cuál es la suma asegurada que pueda cubrir el peor escenario.

La interrupción del negocio puede ser física, virtual o de reputación; cualquiera que sea, siempre tendrá impacto financiero.

Las empresas que entiendan la necesidad de adelantarse a este ritmo abrumador serán las que aprovechen las oportunidades que brinda este nuevo entorno y sobrevivirán a las adversidades y a una competencia feroz, donde quedarse atrás implicará desaparecer. **EF**

WOMEN'S FORUM AMERICAS .19

Mexico City, Mexico | 30-31 May 2019

El Claustro de Sor Juana

**TOMANDO EL LIDERAZGO PARA LA INCLUSIÓN:
UNIDOS PARA ROMPER EL SILENCIO**



Lydia Cacho

Periodista, Escritora y Activista
de los Derechos Humanos



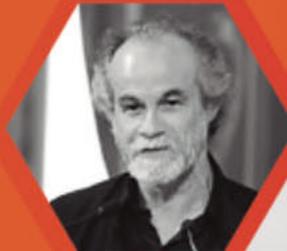
Arancha Gonzalez

Directora Ejecutiva del Centro
de Comercio Internacional (ITC)



Christine Lagarde

Directora Gerente del
Fondo Monetario Internacional



Carlos Moreno

Director Científico de la Cátedra
Emprendimiento, Territorio,
Innovación - Universidad Pantheon Sorbonne



Saskia Sassen

Profesora Universidad
de Columbia

¡Regístrate ahora!

womens-forum.com

#WFAMERICAS



WOMEN'S FORUM
FOR THE ECONOMY & SOCIETY

Paréntesis

EN MOVIMIENTO

Paréntesis explora la movilidad en las ciudades con dispositivos que se adaptan al ritmo metropolitano, un parque lineal en la CDMX y un evento donde el diseño impulsa el cambio social. En este contexto, la micromovilidad toma fuerza con propuestas innovadoras como la alianza entre Kent International Inc. y Panasonic para lanzar una línea de bicicletas eléctricas. Los modelos pueden operar únicamente por medio de la batería o con la potencia generada por los pedales, lo que facilita que los usuarios recorran mayores distancias con menor esfuerzo.



ECODUCTO CDMX
Un pulmón verde
en medio del asfalto.
(pág. 92)

PANORAMA URBANO
Diseño para el confort
en el espacio público.
(pág. 94)

GLOBAL
La ciudad con la mejor
calidad de vida.
(pág. 96)



CONFIDENCIAS

con

PEIGARZA

Empodera tu estilo de vida

103.3 FM

LUNES-VIERNES



@PEIGARZA

WWW.PEIGARZA.COM



Grupo **Fórmula**

#AbriendoLaConversación

TECNOLOGÍA PARA LA CIUDAD

Hacer la vida más fácil, en el agitado día a día, es la misión de estos dispositivos inteligentes.

REDACCIÓN IMEF

Las ideas que podrían haber sido parte de una serie de ciencia ficción hoy son una realidad y se han convertido en herramientas para las tareas cotidianas.

Además, la cantidad de teléfonos inteligentes en uso va en aumento. Por ejemplo, tan sólo en México, 71% de los usuarios se conectan a internet desde un *smartphone*.

Lo anterior significa que 7 de cada 10 internautas utilizan estos aparatos electrónicos, de acuerdo con el 14º Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2018, presentado por la Asociación de Internet MX.

En contraste, la organización de operadores móviles y compañías relacionadas, GSM Association, reportó que la proyección para 2020 es que el 71% de los teléfonos móviles en uso en América Latina serán inteligentes, cifra superior al promedio global estimado en 66%.

Con este crecimiento esperado, las *apps* y los dispositivos que funcionan a través de *smartphones* tienen una ventana de oportunidad cada vez mayor.

Igualmente, los desarrollos tecnológicos ahora son más intuitivos y pueden marcar la diferencia al facilitar tareas de organización, hacer una recopilación de actividades e incluso llevar un registro del estado físico de los usuarios. Para la vida en la ciudad, aquí una muestra de *gadgets* 24/7 para diversos perfiles.

Hidratación al 100 *Bellabeat Spring*

Contribuye en la formación de hábitos al enviar recordatorios para beber agua durante el día. Además, al sincronizar esta botella con un *smartphone* es posible llevar el registro de hidratación del usuario e indicarle la cantidad de líquidos que debe ingerir, dependiendo de sus actividades, edad, peso, estatura o clima local.





Anti pérdidas
Tile Pro

Este dispositivo utiliza la tecnología *Bluetooth* para localizar objetos en un rango de hasta 30 metros de distancia. Puede adherirse a dispositivos móviles (*smartphones* o tabletas), mochilas o llaveros, entre otros, para encontrarlos con sólo presionar un botón o a través de la *app* disponible para iOS y Android.



Monitoreo 24/7
Fitbit Versa

Cumplir objetivos personalizados de entrenamiento, monitorear el ritmo cardíaco y la actividad física, escuchar música y dar seguimiento a la calidad del sueño son sólo algunas de las funciones de este *smartwatch*. Combina funcionalidad y estilo con su gama de correas intercambiables.



Batería extendida
Smart Battery Case

Además de protegerlos de las inevitables caídas, esta funda de silicón permite recargar la batería de diversos modelos iPhone. Está disponible en blanco o negro y es compatible con dispositivos de carga inalámbrica.



Seguridad total
Lumos

Ser visible en las calles es esencial para los ciclistas, por ello este casco está equipado con un sistema de luces LED en la parte frontal y trasera. Además de proteger a los ciclistas de los impactos, emite señales luminosas cuando el usuario gira en alguna dirección o cuando frena.



Con el Ecoducto Río de la Piedad se busca contrarrestar el déficit de vegetación urbana y conservar plantas endémicas.

VERDE ENTRE EL ASFALTO

Tomar el espacio público, sin duda, es el primer paso para promover el bienestar.

POR ANNUSKA ANGULO

Estudios demuestran ampliamente cómo las áreas verdes urbanas ayudan a reducir el estrés de las personas, incitan a caminar y a realizar ejercicio físico e, incluso, nos hacen ser más altruistas.

Es así que los parques lineales son tendencia en el mundo. Cada espacio ganado al concreto cuenta. En Nueva York se aprovechó una vieja línea elevada de tren para construir un paseo peatonal. En Seúl se recuperó el río Cheong

Equipamiento urbano

- Como protección, en ambos lados hay un barandal de 1.50 metros de altura.
- Para alumbrar el recorrido se colocaron 186 luminarias.
- Hay 110 bancas para el descanso de los visitantes y 48 conexiones USB para la recarga de aparatos electrónicos.

Fuente: Agencia de Gestión Urbana.

Gye Cheon, que llevaba medio siglo encerrado bajo una autopista urbana.

En la CDMX, parte del río de la Piedad, una alcantarilla entubada en parte del Vialto, se transformó en un ecoducto, cuya vegetación e infraestructura, además de proporcionar placer a la vista, limpia las aguas negras para su propio riego.

La historia de esta recuperación tiene su origen en una iniciativa ciudadana, liderada en parte por Elias Cattán, arquitecto del despacho Taller 13 y cuyo plan ganó una mención honorífica de la Fundación Holcim.

En el parque lineal (de casi dos kilómetros) conviven agaves, aloes, cactáceas y suculentas con otras plantas como la lavanda, la citronella y el romero, buenas para las abejas; hay un joven aguacate, plantas de papiro y junquillos.

Además, en el Ecoducto Río de la Piedad se puede ver una chinampa con coliflores, coles y otras hortalizas, mientras que en los canales de irrigación crecen las algas (como la cladophora) y hasta han aparecido algunos pececillos. Sin duda, aunque el río siga entubado, la naturaleza es generosa y responde con prodigalidad. **EF**

CONOCE LOS MEJORES
RESTAURANTES
DE LA **CIUDAD**



La Guía con las mejores recomendaciones.
¡CÓMPRALA AHORA!

   @marcobeteta

marcobeteta.com

LA VISTA DE PASEO DE LA REFORMA

Esta avenida muestra la problemática y las tendencias de equipamiento urbano.

POR SAÚL ALCÁNTARA ONOFRE*

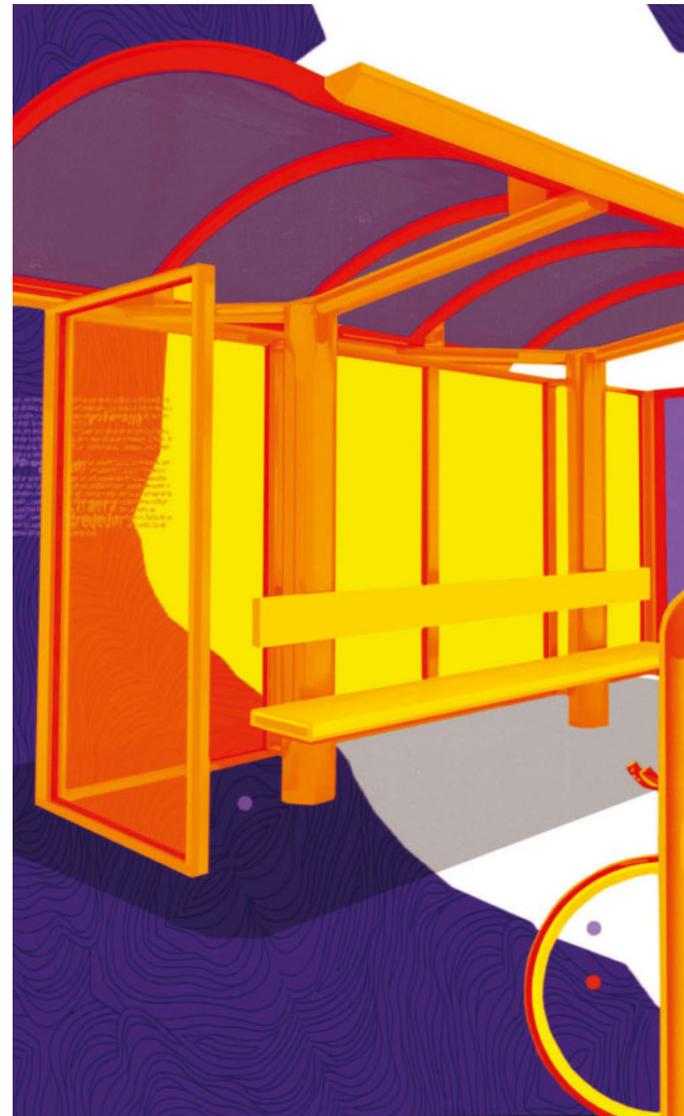
Maximiliano de Habsburgo promovió la idea de modernización con el proyecto de la Calzada de la Emperatriz (hoy conocida como Paseo de la Reforma), que pretendía establecer un camino directo a la Ciudad de México desde el castillo de Chapultepec.

Así, se trazaron cuatro bulevares ajardinados, acompañados por glorietas que rompían, con largas diagonales, la traza de la ciudad virreinal y establecía una novedosa impronta paisajística.

El gobierno de Porfirio Díaz amplió el Paseo, se colocaron bancas de cante-ría eclécticas, algunas que todavía permanecen, otras fueron trasladadas a la Alameda Central. Es un mobiliario urbano íntegro y armónico con el paisaje histórico, pues su geometría corresponde al trazado de la avenida y forma parte de su carácter.

En la intervención realizada en 2004, se colocaron bloques de concreto a manera de bancas, no son ergonómicas ni artísticas, son discrepantes con el entorno paisajístico, el viandante no las utiliza, son empleadas por los ambulantes para mostrar su mercancía.

La disposición de los postes de semaforos, cámaras de vigilancia y señala-



mientos viales son una acumulación de expresiones confusas. Los contenedores de basura tienen poca capacidad, de diseño arcaico y su ubicación es fortuita.

Además, los módulos de periódicos y de alquiler de bicicletas son discordantes con la perspectiva histórica, su ubicación meramente responde a una decisión de visibilidad. Los anuncios viales son un caos, son un estorbo para el caminante. Los biciestacionamientos se definen por la distancia entre una y otra, pero no se trazan de acuerdo con el entorno o la geometría del Paseo.

Los sistemas de bicicletas Mobike y Scooters generan un ambiente desordenado y gravoso para el paseante, aunque no son permanentes en el lugar, se apropian del espacio público. Por su parte, las estaciones de la Línea 7 del Metrobús no son invasivas, los materiales, el sistema constructivo y su color son armónicos con el contexto; son funcionales para la espera y abordaje del Metrobús. Sin duda, es un acierto la transparencia de su muro límite.



De la misma manera que se planifica el espacio construido, se debe planear el espacio público, diseñar el mobiliario y proyectar su ubicación de acuerdo con el contexto patrimonial o urbano. Precisamente, la arquitectura del espacio público es el crisol del intangible y el termómetro de la calidad de vida de una ciudad.

La planificación, el diseño y la conservación del mobiliario urbano son de suma importancia y deben considerarse en los planes de desarrollo y parciales urbanísticos de las alcaldías. Su diseño no debe ser menospreciado, tiene la misma jerarquía que la arquitectura. **EF**

**Profesor-investigador del Departamento de Medio Ambiente para el Diseño y Coordinador del Posgrado en Diseño, Planificación y Conservación de Paisajes y Jardines de la Unidad Azcapotzalco de la UAM. Miembro del Seminario de Cultura Mexicana y Presidente del Consejo Internacional de Monumentos y Sitios ICOMOS México A. C.*

EL MOBILIARIO URBANO DEBE SER COHERENTE CON EL DISEÑO GENERAL DEL ESPACIO PÚBLICO.

WDCD POR PRIMERA VEZ EN MÉXICO

HACE OCHO AÑOS, EN ÁMSTERDAM, SURGIÓ ESTA PLATAFORMA CUYA BANDERA PARA EL CAMBIO SOCIAL ES EL DISEÑO.

La apuesta por soluciones sostenibles es imperiosa para cuidar el entorno y es por ello que han surgido organismos y plataformas como What Design Can Do (WDCD), que realiza conferencias y concursos a nivel internacional para mostrar cómo el diseño y la creatividad pueden transformar la sociedad.

En México, del 6 al 8 de mayo, diseñadores, organizaciones no gubernamentales, empresarios, especialistas y estudiantes se reunirán en el Palacio de Bellas Artes, para aportar sus ideas ante el cambio climático y la conservación del ambiente. La agenda abarca temas como liderazgo creativo, migración, activismo, ciudades resilientes, identidad cultural y gastronomía.

Además del programa de conferencias con figuras de talla internacional, en el marco de WDCD, iniciativa liderada por Richard van der Laken, se llevará a cabo el Clean Energy Challenge, un desafío en el que 12 proyectos mexicanos figuran entre los finalistas.

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

—POR VERÓNICA CERVANTES

LA MEJOR CIUDAD PARA VIVIR

REDACCION IMEF



Viena se ha desarrollado hasta convertirse en una urbe excepcional de la Unión Europea.

A orillas del río Danubio está situada la capital austriaca: Viena. Con más de 2 millones de habitantes, esta metrópoli encabeza los *rankings* de las ciudades con la mejor calidad de vida del mundo.

En 2018, por primera vez obtuvo el lugar más alto en el Índice de Habitabilidad Global que elabora la Unidad de Inteligencia de la revista *The Economist*. Con este nombramiento desbancó a Melbourne como la mejor ciudad para vivir.

De igual manera, y por nueve años consecutivos, ha liderado la clasificación de habitabilidad elaborada por la consultora de recursos humanos y servicios financieros Mercer.

En una escala de 100 puntos obtuvo el máximo en rubros como economía, salud, educación, infraestructura, seguridad, cultura, transporte, suministro de electricidad y agua, así como cuidado del ambiente. *(Con información de Expansión)*. **EF**



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

¡ASESÓRATE!

O hay chancla

GARRIDO  LICONA®

