

# IMEF

LIDERAZGO EN FINANZAS Y NEGOCIOS

NUEVO SALARIO EN LA FRONTERA: DESAFÍO FISCAL

**ECONOMÍA A FUEGO  
(MUY) LENTO**

Todos los análisis coinciden,  
hay que prepararse  
P. 06

**EUROPA EN VILO**

La Zona Euro es fuente  
de nerviosismo para los  
inversionistas  
P. 14

**JACK MA**  
CEO Alibaba

# EL MAGO DE ALIBABA

**CHINA LIDERARÁ**  
EL CRECIMIENTO  
ECONÓMICO MUNDIAL  
EN 2019: SU HIJO  
FAVORITO TIENE MUCHO  
POR ENSEÑARNOS

No. 171  
Nueva época  
No. 18  
\$60.00



**EDUCACIÓN EN INCLUSIÓN FINANCIERA**

Los casos que están mejorando a México P. 70

**imef**  
ejecutivos de finanzas



**¡Amor a primera vista!**

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

**Seamos Kumpels de negocios.**

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

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



# Lento crecimiento global en 2019

Nuestras mediciones de la economía (los indicadores del IMEF) y sus análisis nos sugieren que 2019 se conformará como un mosaico financiero complejo por los hechos coyunturales, tanto de México como del resto del mundo.

Venimos de un año caracterizado por mercados bursátiles de gran volatilidad, derivada de tensiones geopolíticas. Vemos la continuación de estos rasgos en los próximos meses.

En la última década se ha registrado una racha alcista. De ahí que los bancos centrales serán particularmente cuidadosos de procurar el equilibrio de los fundamentales. Las recientes declaraciones de la Fed nos dejan ver que la inflación será uno de los indicadores que marcarán el paso de posibles aumentos de las tasas de interés, mismas que, por lo pronto, se mantendrán estables.

Para muchos analistas, 2019 será el año de la normalización financiera tras la crisis que golpeó duramente a todos los mercados entre 2008 y 2009. Al menos así se había previsto en las utilidades de los mercados accionarios.

Sin embargo, hechos como las tensiones en Europa alrededor del Brexit, así como la crisis italiana, o entre Estados Unidos y China con su guerra arancelaria, podrían aplazar la llegada del ciclo de normalización largamente esperado. Dicho de otra forma: los mercados podrían continuar su dependencia de estímulos externos para proseguir su marcha hacia la estabilidad y el crecimiento.

Los financieros enfrentarán el desafío de los bajos rendimientos y la alta volatilidad. En un contexto así, las economías se vuelven len-

tas. Podremos ver tesorerías corporativas con liquidez, ya que estarán manejándose a corto plazo para evitar pérdidas, con inversiones diversificadas a fin de tratar de obtener los rendimientos más óptimos posibles. En otras palabras, el nombre del juego será “control de riesgo”.

Ahora bien, en 2019 funcionarán también los portafolios “multiactivos”, es decir, aquellos que tengan anclaje en papel de deuda, pero que también busquen porcentajes de ganancia en la renta variable que si bien resulta más retardadora, también ofrecerá importantes oportunidades de rendimiento.

El análisis del líder financiero de la empresa (CFO) será indispensable en este contexto. De ahí que en la revista del IMEF dediquemos cada día más espacio a la exploración y análisis de los hechos coyunturales más trascendentes, como una forma de complementar el ejercicio panóptico que esta figura debe hacer - cada día- para la mejor toma de decisiones en la empresa. **EF**

**-Fernando López Macari**  
Presidente del IMEF

Envíenos sus comentarios,  
dudas y retroalimentación a:

**revista@imef.org.mx**



@IMEFOficial  
@RevistaIMEF



IMEFOficial



www.revista.imef.org.mx



IMEF App

## 06 Economía lenta

La situación global en desaceleración y las políticas de la FED para 2019.

## 10 Brasil

Bolsonaro privilegia al sector privado y atrae inversiones extranjeras.

## 12 Análisis

El escenario para hacer negocios en México.

## 14 Brexit

Causa nerviosismo en Europa. Italia y Francia son dos focos de atención en la zona.

## 16 Nuevo salario mínimo

Por primera vez, arriba de la línea de la pobreza.

## 20

### EMPRENDEDORES

#### Konfío

Un nuevo modelo de financiamiento para pymes.



## 30 NACIONAL

### Sector energético

El combate al robo de combustibles.

#### PORTADA

Fotoarte: Édgar Cruz.  
Foto: AFP/Eric Lalmand

## 40

### COMUNIDAD FINANCIERA

#### Estudios Fiscales

¿Los estímulos beneficiarán a las empresas en la frontera norte?

## 46 Consejo Técnico

El IMEF promueve su visión 2019-2024.

## 50 Agenda

# 52



## EN PORTADA. JACK MA, FUNDADOR DE ALIBABA

Un magnate cuyo ingenio revolucionó el comercio electrónico. Este año cede la batuta de su empresa en China.

## 56

### REPORTAJE

#### China, líder tecnológico

La Inteligencia Artificial aporta ventajas al desarrollo económico.

## 60 Aliado estratégico

El rol del CFO evoluciona y adquiere más relevancia en las empresas.

## 70 Inclusión financiera

En busca de mayor cobertura para diversos segmentos de la población.

### PAPERS

#### A la vanguardia

## 76 Robotización y automatización

## 80 Ventajas del CFDI

## 84 Nueva normatividad

## 86

### PARÉNTESIS

## 88 Pueblos Mágicos

Un recorrido por México.



## 94 Dulcerías: tradición en la CDMX

## 96 San Miguel de Allende

HSBC es reconocido una vez más como el mejor banco de México, Latinoamérica y el mundo.



Mejor banco de soluciones de comercio exterior en México



Mejor banco en calidad del servicio en soluciones de comercio exterior en México



Mejor banco en calidad del servicio en soluciones de comercio exterior en Latinoamérica



Mejor banco de soluciones de comercio exterior a nivel mundial

La prestigiosa revista Euromoney nos ha reconocido nuevamente este año como el mejor banco en soluciones de comercio exterior. Muchas gracias a nuestros clientes por su confianza y a nuestro equipo por su esfuerzo.



Juntos prosperamos



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, ÁNGEL GARCÍA-LASCURAIN, NORA MORALES, JUAN A. ORTEGA, SERGIO RUIZ-OLLOQUI, 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**

Paola Ramírez, Rubén Sánchez, Amineth Sánchez, Larisa Salazar, Dino Rozenberg, Francisco Iglesias, Angélica Pineda, Alicia Valverde, Susana León Acosta.

**PERIODISMO GRÁFICO Y AUDIOVISUAL**

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

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

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

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

**FOTOARTE Y RETOQUE DIGITAL**

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

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

**COLABORADORES DE ARTE**

Diana Menéndez, Santiago Solís, Oldemar González, Eduardo Ramón Trejo.

**COLABORADORES DE FOTO**

Gustavo Alcántara, Jesús Almazán, Ana Blumenkron, Jaime Navarro.

**VENTAS**

KAM  
**MARIANA DÍAZ**

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

KAM  
**RODRIGO VIDAL**

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

**MEDIA KIT**

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

**DESCARGA LA VERSIÓN DIGITAL**

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



CHIEF EXECUTIVE OFFICER  
**JOHN B. REUTER**

CHAIRMAN / PRESIDENT  
**EDGAR FARAH**

CHIEF OPERATING OFFICER  
**JORGE DIBILDOX**

CHIEF AFFAIRS OFFICER  
**LEONARDO VALLE**



Instituto Verificador de Medios

S I M E T R I C O

C I N C O M D O S



cinética

IMEF, Ejecutivos de Finanzas es una publicación bimestral del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. (IMEF), editada y publicada por Grupo Expansión, con dirección en Av. Constituyentes 956, Col. Lomas Altas, Delegación Miguel Hidalgo, CP 11950, México, Ciudad de México. Editora responsable: Mildred Ramo Ojeda. Los artículos firmados por los columnistas no reflejan necesariamente la opinión de los editores. Los listados y demás datos comerciales contenidos en esta publicación son sólo de carácter informativo y los editores no asumen ninguna responsabilidad respecto de ellos. Del mismo modo, los editores no se responsabilizan por la calidad, confiabilidad, veracidad o cualquier otra característica de los productos o servicios anunciados. Todos los derechos reservados © 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. 171 nueva época 018: febrero de 2019. Consulta el Aviso de Privacidad de Datos en la siguiente dirección: <https://grupocincom.com/aviso-de-privacidad/>

# IMEF BUSINESS SUMMIT RIVIERA MAYA 2019

XLVII CONVENCION IMEF

RUMBO A UN MÉXICO MEJOR

La visión estratégica  
de los directivos financieros  
sobre el rumbo para lograr  
**el México que queremos.**



# save the date

Riviera Maya, México

# Noviembre 2019

## AGENDA:

- Política Económica y Fiscal
- Buen Gobierno
- Responsabilidad Social Empresarial e Innovación
- Estado de Derecho

[imefbs.org.mx](http://imefbs.org.mx)

  
*ejecutivos de finanzas*

IMEFOficial



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

# 2019: a fuego lento

En el primer trimestre se dibuja una economía global en desaceleración. En sus minutas, la Fed se muestra cautelosa y aplaza un incremento de tasas.

POR REDACCIÓN IMEF

Los primeros reportes de 2019 dibujan un escenario de desaceleración en la economía mundial, mientras que los mercados financieros y la manufactura se alinean con ese comportamiento. Los analistas sugieren cautela, por lo que se espera un repunte de inversiones con aversión al riesgo.

Los bancos centrales se concentran en enviar señales de calma a los mercados financieros, por lo que la propia Reserva Federal (Fed) estadounidense ha comentado que no proyecta una pronta alza de sus tasas de interés. Un análisis de Ad Value, firma de asesoría de inversiones, señala que el escenario más probable para la Fed en 2019 se basa en un crecimiento económico para EU sostenido de 2.3%, por lo que mantendrán el actual nivel de tasas por un amplio periodo que permita la estabilización de los mercados.

Jerome Powell, presidente de la Fed, señaló ante distintas audiencias, en

enero pasado, que ese banco central trabajará en dar certeza a los mercados a través de una política económica flexible. La Fed no tiene un plan "programado" para las tasas estadounidenses de interés y analizará la marcha de la economía antes de dar cualquier paso, explicó.

También en las primeras semanas de este año, las consultoras registran una creciente preocupación por una desaceleración económica mundial, que promueve la impresión de que quienes estén vendiendo en estos momentos lo hacen en la mayor curva de rendimiento. De ahí que, por lo pronto, estaremos viendo un mercado de vendedores, explicó en su reporte de cierre de año Igor de Maack, gestor de fondos y vocero en DNCA, una filial de Natixis.

## EL MURO DE EU

Es importante observar que la economía estadounidense está en una fase más allá del empleo total, esto es, que mantiene en mínimos histó-



ricos su tasa de desempleo. Y, hasta el momento, todo indica que se mantendrá así los próximos meses.

Ahora bien, los temas a seguir en el desempeño de este país se centran en las consecuencias a partir de la suspensión de actividades de la cuarta parte del cuerpo administrativo público, el *shutdown*. Diversas estimaciones señalan que el fenómeno tendrá un impacto negativo en esa economía,

**Jerome Powell.**  
El presidente de la Fed da señales de calma al aplazar aumentos adicionales a las tasas de EU.



Patrullaje junto al prototipo de muro de Trump, visto desde Tijuana.

## LAS 10+ GRANDES

LAS ECONOMÍAS MÁS GRANDES DEL MUNDO. CLASIFICACIÓN DEL FMI. MÉXICO OCUPA EL PELDAÑO NÚMERO 15:

\*País valuado (trillones de dólares)



Fuente: Foro Económico Mundial, abril de 2018.

en tanto que se aproximan los debates por el techo de la deuda en febrero y marzo.

El principal tema del desacuerdo que originó el *shutdown* es la liberación de recursos para la construcción de un tramo del muro fronterizo entre México y EU, tema propuesto por el presidente Donald Trump desde que estaba en campaña electoral.

La solicitud requiere fondos por 5,000 millones de

dólares (mdd). Los legisladores demócratas se niegan a conceder recursos para este fin: hay que observar que los preparativos para las elecciones presidenciales de EU, en 2020, ya están en fase temprana.

Más allá de los resultados de esta discusión, desde que se perdió la mayoría republicana en el Congreso estadounidense en noviembre pasado, ya se esperaba este tipo de parálisis por el

## UN DAVOS DESANGELADO

Cada año, en Davos transcurre la reunión invernal más concurrida del Foro Económico Mundial (WEF). Pero la tradición se perdió en 2019: diversas crisis mantuvieron lejos de ese encuentro a varios líderes mundiales.

Sin embargo, sólo asistieron tres jefes de gobierno del Grupo de los Siete países más industrializados: el primer ministro de Japón, Shinzo Abe; la canciller alemana, Angela Merkel, y el primer ministro italiano, Giuseppe Conte.

Donald Trump no asistió porque se encontraba lidiando con el cierre parcial de gobierno (*shutdown*) que hasta ese momento ya era el más largo en la historia estadounidense.

En tanto, Emmanuel Macron, presidente de Francia, contenía las tensiones derivadas de las protestas de los "chalecos amarillos", y la primera ministra británica, Theresa May, gestionaba el Brexit.

La delegación mexicana fue encabezada por Luz María de la Mora, subsecretaria de Comercio Exterior, quien sostuvo reuniones con representantes de los gobiernos de Suiza, Reino Unido, Japón, Costa Rica y Argentina. El gobierno mexicano no envió secretaríos de estado, por primera vez en una década.

En la delegación empresarial, asistieron 15 representantes de igual número de empresas, para encuentros de negocios, previamente pactados en la agenda comercial.

Rusia e India no asistieron, mientras que China solamente envió un sustituto de Xi Jinping al Foro Económico Mundial.

Los asistentes se encargaron, no obstante, de enviar diversos mensajes tranquilizadores a los mercados. Por lo pronto, los temores ante la desaceleración económica que pudiera agravarse continúan flotando entre la comunidad financiera global. (*Con información de Expansión.mx*).

## 6 FACTORES CLAVE

ENTRE LAS ESTIMACIONES PARA EVALUAR EL PRIMER TRIMESTRE ECONÓMICO DE 2019:

- 1 Asia continuará con un sólido desempeño económico y actuará como un motor para el crecimiento global.
- 2 Por lo anterior, continuarán las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos.
- 3 La turbulencia por el Brexit y la preparación del periodo electoral en Europa (mayo) favorecerán la volatilidad.
- 4 Gracias al repunte de los precios petroleros, algunos mercados emergentes podrían empezar a mejorar su desempeño, como Brasil, Turquía y Rusia.
- 5 Las economías más cercanas al dólar estadounidense (como México) podrían continuar vulnerables frente a la apreciación de esa moneda.
- 6 La Fed observará de cerca los datos de la inflación y el desempeño económico global, bajo una política monetaria flexible, sin que se esperen pronto ajustes a las tasas de interés.

desencuentro entre las dos fuerzas políticas.

### PRONOSTICAN CIELOS NUBLADOS

En lo global, si 2018 fue un año financiero caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre, 2019 promete ser más complejo todavía, coinciden en señalar diversas consultoras y calificadoras financieras.

Igor de Maack, gestor de fondos de DNCA, comenta en su análisis que desde 2008, el mundo desarrollado ha fracasado en transmitir los beneficios de sus medidas políticas y monetarias a la población, al igual que en el control inflacionario. De ahí que haya un descontento poblacional en diversos países y que en varias naciones se haya optado por esquemas de gobierno más proteccionistas.

Precisamente esa tendencia hacia el proteccionismo es la que puede añadir obstáculos a la economía en 2019. El incremento de los aranceles repercute fuertemente en economías inmersas en la globalización durante los últimos 25 años.

De ahí que una guerra comercial, como la que hoy sostienen China y Estados Unidos, puede impactar con fuerza este año, señalan los

análisis de Natixis.

Otra área de tensión se da a partir del Brexit, programado para el próximo 29 de marzo, a las 23:00. El referendo entre Bruselas y Reino Unido todavía no se aprueba en el Parlamento británico, y es probable que no se logre antes de cumplir el plazo. Con el tiempo encima, crece el nerviosismo en la zona euro, pues se considera que todavía hay muchos aspectos por definir, mientras que el cambio llega en una Europa que tiene a Italia y Francia con atribuciones económicas y sociales, y una Alemania un tanto debilitada.

Para Ian Bremmer, presidente de la consultora de riesgo Eurasia Group, se trata de uno de los periodos geopolíticos más complejos de la historia reciente: China asciende al poder económico mundial, sin ajustar su modelo al ámbito occidental, y el retroceso de la globalización dificulta la cooperación internacional.

Las economías se han endeudado para superar la más reciente crisis financiera mundial, que todavía no ha terminado: lo apreciaremos en la desaceleración de este año. **EF**

(Con información de Natixis y Expansión.mx)

*Tras la Gran Recesión de 2008, el mundo desarrollado ha fracasado en transmitir los beneficios de sus medidas políticas y monetarias a la población en general.*



EL SECRETO DEL

# éxito: visión

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

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

**iza** BUSINESS  
CENTERS

CREA TU AMBIENTE  
DE NEGOCIOS.

BRASIL

# Bolsonaro: imán de inversiones

Liberal en lo económico y conservador en lo social, le llaman “Trumpinho” por privilegiar al sector privado y pactar con las superpotencias.

POR REDACCIÓN IMEF

Jair Bolsonaro, presidente de Brasil, empezó su mandato en enero de 2019. El desempeño de la economía de ese país durante el primer año de gestión será decisivo para su éxito, en opinión del economista del Instituto Ibmec de Río de Janeiro, Renato Gallego, publica el Centro de Estudios Latinoamericanos (CESLA).

Bolsonaro comenzó con el pie derecho. Ganó las elecciones presidenciales con 55% de los votos en segunda ronda. Además, gobierna bajo un favorable ciclo económico que se refleja en sus indicadores de corto plazo: inflación en descenso, tasa de interés básica de 6.5% (nivel histórico a la baja), con reservas internacionales en un máximo sin precedentes, y espera una cosecha agrícola récord en 2019.

Las condiciones pueden ser aprovechadas por el mandatario, un militar retirado que ha prometido dejar todas las decisiones de política económica en Paulo Guedes, su ministro de Economía, un exbanquero ultraliberal, doctorado por la Universidad de Chicago (*Chicago boy*) y declarado seguidor de Milton Friedman.

Guedes señaló en las primeras semanas del nuevo gobierno que se pretende privatizar alrededor de 100 empresas estatales, entre ellas las refineras



Jair Bolsonaro asumió la presidencia tras una década de gobiernos de izquierda.

## 55%

DE LOS VOTOS FUERON PARA EL ULTRACONSERVADOR BRASILEÑO.

## 100

EMPRESAS ESTATALES PODRÍAN SER PRIVATIZADAS EN ESTA GESTIÓN.

de Petrobras. También quiere relajar el sistema arancelario para estimular el comercio exterior brasileño.

Todos estos elementos han encontrado el entusiasmo de los inversionistas, que proyectan un avance económico para Brasil como destino emergente, que podría, además, jalar a la región, especialmente a la alicaída Argentina.

Sin embargo, deberán librar varios escollos. Bolsonaro ha prometido que ocupará territorio del Amazonas para la industria agrícola, uno de los sectores más importantes de ese país. No obstante, siempre que se ha intentado esto se suscitan sangrientos enfrentamientos sociales entre comunidades autóctonas y las autoridades.

Hay otro polvorín en el tema de las pensiones, que hoy se llevan el 3% anual del PIB brasileño. Una reforma a este sistema ha sido pospuesta por los últimos gobiernos, pues resulta inevitable afrontarla con un costo popular elevado, ya que implicará el aumento a la edad del retiro y un recorte al salario mínimo vinculado con ellas.

Si el bienestar económico de la economía liberal da resultados al bolsillo de la población, Bolsonaro, conservador que califica de “gloriosa” la dictadura militar de su país entre 1964 y 1985, no sólo sostendrá la aprobación con la que llegó al poder, sino que será un imán para las inversiones extranjeras. (Con información de agencias) **EF**

# EL MUNDO CAMBIA. LA ECONOMÍA Y LOS NEGOCIOS EVOLUCIONAN



¿ESTÁS LISTO PARA ENFRENTAR LOS RETOS  
FINANCIEROS EN MEDIO DE ESTA TRANSFORMACIÓN?

## ÚNETE AL CÍRCULO DE MÁS ALTO NIVEL DE LAS FINANZAS EN MÉXICO:

- Red de más de 1,600 asociados
- 17 Comités Técnicos especializados en temas de negocios
- Actualización continua a través de más de 200 eventos anuales
- Presencia en 19 ciudades de la República
- Más de 57 años acompañando a los líderes financieros del país

# México ¿es un buen negocio?

POR RUBÉN SÁNCHEZ

El reporte *Doing Business 2019*, del Banco Mundial, analiza 10 indicadores que miden las facilidades para el desarrollo de compañías de todas las tallas en 190 países. De acuerdo con este ranking, en los últimos años se ha observado un creciente grado de dificultad para hacer negocios en México, especialmente en aspectos como gestión para la apertura de una empresa, permisos de construcción, obtención de crédito y cumplimiento de contrato.



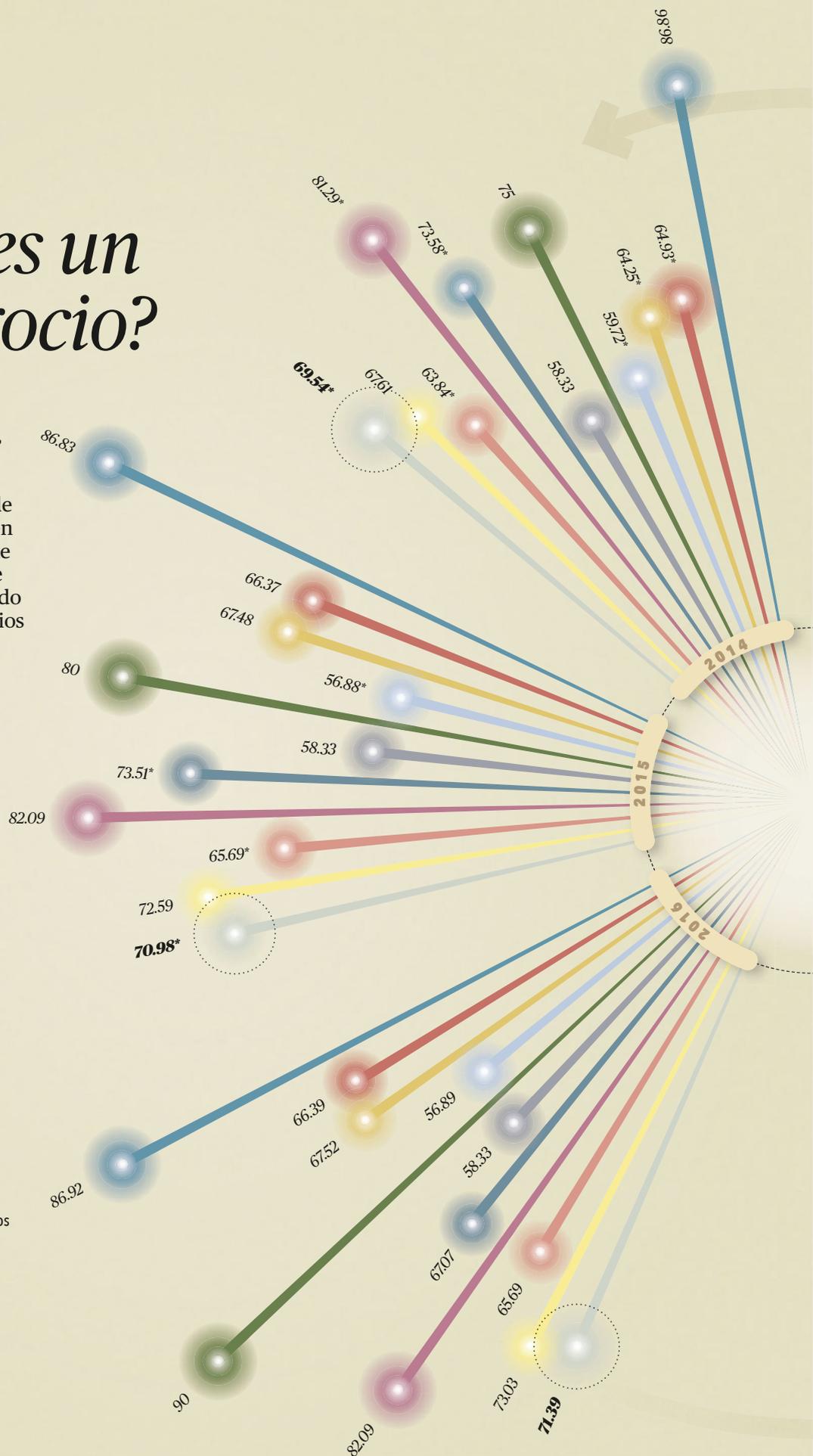
## México en *Doing Business 2019*

Análisis de los diferentes sectores del país.

### CATEGORÍAS

- Apertura de un negocio
- Manejo de permisos de construcción
- Obtención de electricidad
- Registro de propiedades
- Obtención de crédito
- Protección de los inversionistas minoritarios
- Pago de impuestos
- Comercio transfronterizo
- Cumplimiento de contratos
- Resolución de la insolvencia
- Puntuación en general

Fuente: *Doing Business 2019*



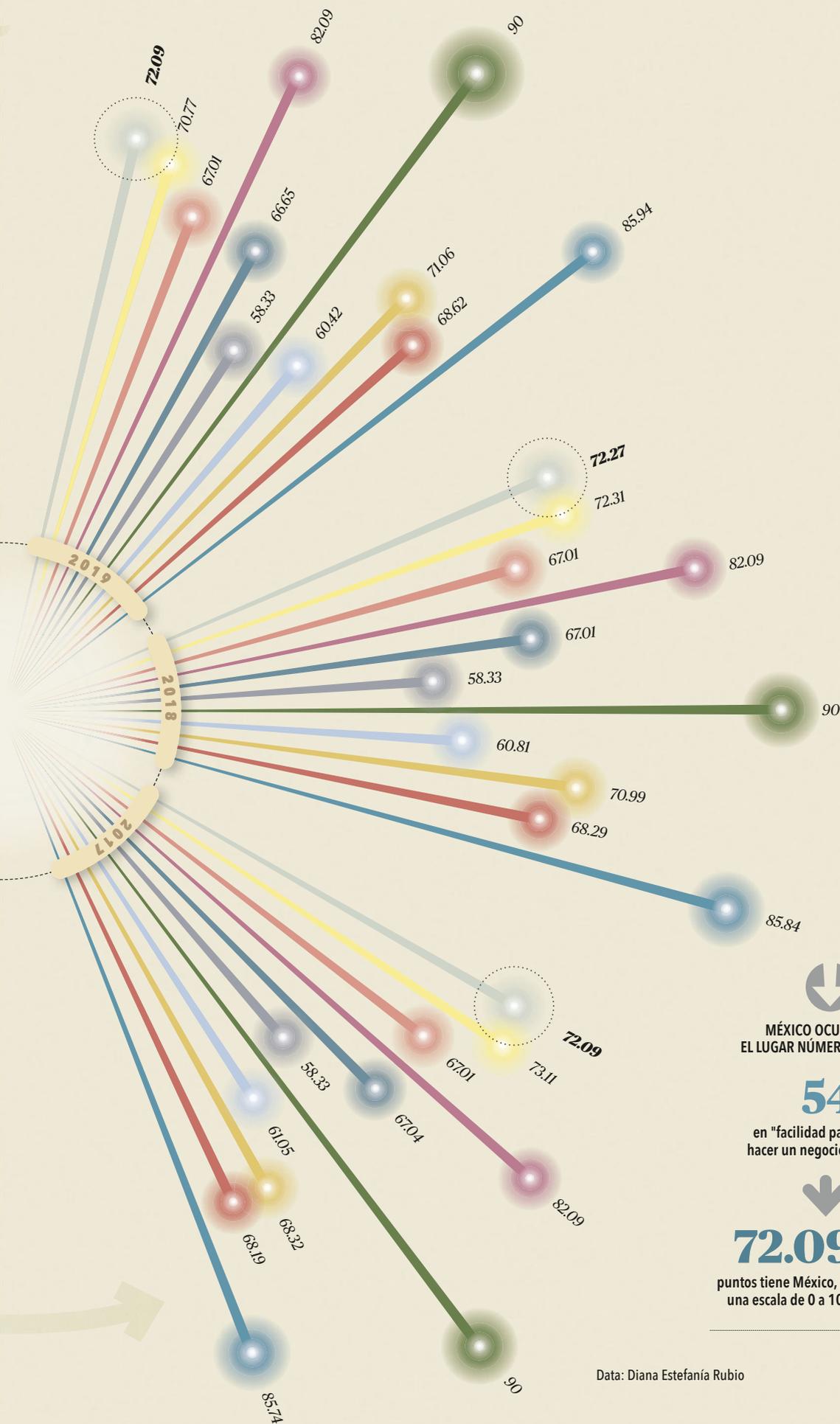
\*Valores medidos conforme a metodologías anteriores del Banco Mundial.



## Los países del G-20

Ranking de los países del G-20 (incluyendo invitados permanentes).

PAÍS	2018	2019
Corea	4 ▼	5
Estados Unidos	6 ▼	8
Reino Unido	7 ▼	9
Australia	14 ▼	18
Canadá	18 ▼	22
Alemania	20 ▼	24
España	28 ▼	30
Rusia	35 ▲	31
Francia	31 ▼	32
Japón	34 ▼	39
Turquía	60 ▲	43
China	78 ▲	46
Italia	46 ▼	51
<b>México</b>	49 ▼	54
Indonesia	72 ▼	73
India	100 ▲	77
Sudáfrica	82 —	82
Arabia Saudita	92 —	92
Brasil	125 ▲	109
Argentina	117 ▼	119



MÉXICO OCUPA EL LUGAR NÚMERO:

**54**

en "facilidad para hacer un negocio".

**72.09**

puntos tiene México, de una escala de 0 a 100.

### 1er

Top 10	Puntos
N. Zelanda	86.59
Singapur	85.24
Dinamarca	84.64
China	84.22
Corea	84.14
Georgia	83.28
Noruega	82.95
US	82.75
Reino U.	82.65
Macedonia	81.55

# Brexit: el divorcio se complica

La Unión Europea causa nerviosismo a los mercados. Las tensiones económicas entre países persistirán todo el año, estima el WEF.

## REDACCIÓN IMEF

Hay que estar preparados. Las fricciones comerciales entre distintos países serán una constante a lo largo de 2019, revela el informe anual del Foro Económico Mundial (WEF). El documento, difundido durante el encuentro de Davos, prácticamente coincidió con las complicaciones de Reino Unido para gestionar su salida de la Unión Europea.

De acuerdo con el reporte del WEF, 91% de los expertos consultados para hacer el informe considera que en este año aumentarán los riesgos relacionados con los enfrentamientos económicos entre las potencias mundiales.

El Informe de Riesgos Globales 2019 incluye una encuesta de percepciones, en la que se advierten riesgos de mayor erosión de las normas y acuerdos comerciales multilaterales, así como las confrontaciones políticas entre las principales potencias.

"El crecimiento se verá frenado por las continuas tensiones geopolíticas y geoeconómicas entre las principales potencias del mundo (...) Representan los riesgos globales más urgentes en la actualidad", indica el WEF en la edición 14 de su informe anual.

El estudio corrió paralelo a las gestiones de la salida de Reino Unido –integrado por Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte– de la Unión Europea (UE). Las tensas negociaciones entre

Theresa May y el Parlamento inglés corroboran la prospectiva del informe del WEF.

## CHOQUE DE INTENCIONES

Dijeron 230 veces que no a la propuesta de Theresa May. Esa fue la cantidad de votos que empantanó los planes para que Reino Unido transite fuera de la Unión Europea (Brexit).

Se trata de la peor derrota del gobierno británico en el Parlamento, en los últimos 95 años; no obstante, May superó la moción de censura contra su gobierno planteada en el Parlamento por el líder de la oposición, el laborista Jeremy Corbyn.

Theresa May ganó el voto de confianza.



El 29 de marzo próximo es la fecha pactada para que Reino Unido abandone la UE, pero todavía no hay un plan aprobado para hacerlo. Los expertos advirtieron que un Brexit sin acuerdo podría generar caos en los viajes, escasez de alimentos y una recesión económica. De ahí que ya se exige al gobierno que se elimine la posibilidad de una crisis incontenible.

Hay oposición al Brexit. El objetivo de esas fuerzas políticas es que se convoque a una nueva consulta para evitar la salida de Reino Unido de la UE. Si bien hasta ahora se maneja como una posibilidad remota, se cree que entre más se extienda el proceso mayor será la posibilidad de que ocurra un segundo referendo que revierta la decisión.

Esto complacería a los mercados financieros globales, favorecería a la libra y los activos financieros del Reino Unido. ¿Por qué? Casi la mitad de sus exportaciones van a la UE. Poco más de la mitad de lo que importa el Reino Unido proviene de las 27 naciones que integran al bloque europeo. De esto se desprende la preocupación, especialmente del sector empresarial, de perder ventajas arancelarias y acceso a sus mercados naturales.

Cabe recordar que, además, Reino Unido es la quinta economía nacional más grande del mundo y el séptimo socio comercial más grande de Estados Unidos. Es un país estratégico para mantenerse como socio de la UE.

Reino Unido permanecerá dentro del mercado único de la UE y seguirá estando sujeto a las leyes y regulaciones de la UE hasta finales de 2020: probablemente dos años más de lo mismo.

### OTRAS PREOCUPACIONES

Los vaivenes del Brexit aportan volatilidad a los mercados financieros, al euro y a la libra esterlina. Pero en Europa hay más razones que aportan a la incertidumbre global que, de acuerdo con el WEF, predominará en 2019.

Francia es una de las fuentes de preocupación. En este país durante el último bimestre de 2018 se registró una serie de protestas sociales que no sólo

*“La fe de las personas en el proceso democrático y sus políticos sufriría daños catastróficos si se celebra un segundo referendo”.*

Theresa May

El Parlamento en la votación sobre el plan de transición.



mermaron al sector productivo y ahuyentaron al turismo, sino que afectaron negativamente los precios de las acciones de las empresas galas.

Para calmar el descontento popular, el gobierno francés y compañías nacionales, como las automotrices, otorgaron aumentos de salarios mínimos, recortes fiscales a los tiempos extra y más contribuciones a pensionados y a bienestar social. No obstante, se teme que esto derive en una escalada económica en la que aumenten la inflación, el déficit presupuestal y los niveles de endeudamiento público.

Italia es otra señal de alerta. En el último semestre su sistema bancario ha sido calificado como

vulnerable, ya que muestra daños estructurales –trabaja por encima de su capacidad, altamente fragmentado– y, además, tiene más del 10% de sus balances comprometidos en deuda pública.

Las negociaciones de Italia con el bloque europeo fueron tensas, para lograr que ciña sus fundamentales a los estándares de la Comunidad Europea. Apenas comenzará el periodo de saneamiento de su sistema financiero.

Si a esto se suma el debilitamiento político de Angela Merkel en Alemania, se obtiene una mezcla de vaivenes políticos y financieros. El escaso oxígeno para la zona euro proviene de los desempeños positivos de las economías de España y Portugal. **EF**

# Radar

INFORMACIÓN FISCAL

## Nueva era para el Salario Mínimo

SUERTE

NUEVO SALARIO MÍNIMO  
**\$102.68 pesos**

Que esté por encima de la Línea de Bienestar es positivo, si bien todavía es pronto para descartar que cause presiones inflacionarias

POR ALICIA VALVERDE



*El salario mínimo en la frontera norte es de 176.72 pesos diarios, contra 102.68 del resto del país. Ello impactará en materia de exención aplicable a prestaciones y al cálculo de contribuciones.*

El aumento al ingreso mínimo implica una nueva cultura salarial en el país, ya que si bien por una parte es la primera vez en la historia de México que está por encima de la línea de la pobreza, deberá complementarse con criterios de deducibilidad, para apoyar al sector patronal, y con la suma de prestaciones estratégicas que realmente contribuyan a la elevación de la calidad de vida de los trabajadores.

Por otra parte, este aumento deberá acompañarse de medidas de control inflacionario ya que el mismo Banco de México (Banxico) reconoció que esta acción implica un riesgo estructural en materia de inflación.

La inflación anual acumulada de 2018 fue de 4.83%, reportó Inegi. Es decir, por segundo año se ubicó arriba del objetivo de Banxico, aunque es clara la mejoría respecto a 2017: fue de 6.77%, su nivel más alto en los últimos 17 años. Para los analistas, lo más probable es que la inflación siga una tendencia a la baja en este año, aunque

deben considerarse varios riesgos, como la cotización del peso frente al dólar, la volatilidad en los precios agropecuarios y energéticos... así como los ajustes al salario mínimo.

#### **ELEMENTOS PARA UNA REFORMA**

Este aumento tendrá un impacto financiero e impositivo para las empresas; las unidades económicas más afectadas serán aquellas que tengan un mayor número de trabajadores con salarios mínimos, considera Rolando Silva, presidente de la Comisión Representativa ante organismos de Seguridad Social (Cross) del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

A partir de 2019, el salario mínimo pasó de 88.36 pesos a 102.68 pesos diarios y para la nueva Zona Económica Salarial de la frontera norte del país a 176.72 pesos diarios.

Para el especialista, el impacto en las empresas dependerá de cómo esté conformada su plantilla laboral, es decir, cuántos empleados tenga, con qué sueldo, y la cantidad de conceptos exentos para los trabajadores que se otorguen como remuneración.

“Hoy tenemos un esquema de deducción parcial respecto a la nómina, por lo que en el instituto consideramos que si el objetivo del incremento en el salario mínimo es mejorar la calidad de vida de los trabajadores se debe fomentar la incorporación de estos al sector formal mediante incentivos fiscales,

como la deducción total de la nómina para los patrones”, expone.

Las recomendaciones del IMCP es que se ajusten las tablas del Impuesto Sobre la Renta (ISR) a los salarios para neutralizar el efecto fiscal al incrementar el mínimo, así como la del subsidio al empleo para establecer el monto neto que reciben los trabajadores con motivo del ajuste salarial.

Sugiere establecer mecanismos para moderar el costo de las cuotas al IMSS y al Infonavit que los patrones tendrán al incrementarse el mínimo, ya que dicho costo también puede verse afectado a la alza. El IMCP se manifiesta a favor de regresar al esquema de deducibilidad al 100% de las prestaciones exentas de los trabajadores, las cuales se redujeron con la entrada en vigor de la reforma fiscal en 2014.

Silva añade que el hecho de tener un salario diferenciado entre la región fronteriza y el resto del país podría generar distorsión en las negociaciones laborales de las empresas, durante el proceso de transición.

#### **LOS BENEFICIOS**

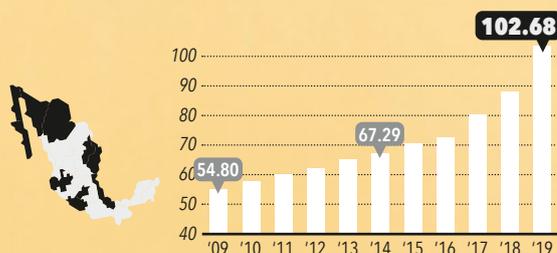
Para José Luis de la Cruz, director del Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico (IDIC) se busca recuperar el papel del salario mínimo, mediante un mecanismo que garantice cierto bienestar para las familias: “El incremento al salario mínimo beneficia a aquellas personas



## EVOLUCIÓN

Comportamiento Del Salario Mínimo En La Zona A, Que Ha Sido La Más Constante En La Clasificación Por Región.

\*Cifras en pesos mexicanos



Fuente: Conasami

## MENOS PROGRAMAS SOCIALES

Como parte de la reorientación del gasto del Presupuesto Público para 2019, el gobierno federal compactó los programas sociales, por lo que para este año operarán poco más de 50.

Arturo Herrera, subsecretario de Hacienda, confirmó que había poco más de 100 programas sociales y que para este año operarán sólo 56 programas federales.

El diputado Alfonso Ramírez Cuéllar, presidente de la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública, explicó que los programas sociales se compactaron con la finalidad de evitar dispendios en los que son de baja efectividad o están duplicados.

El presupuesto de Egresos para este año se enfocará en apoyos económicos para grupos poblacionales vulnerables, tales como jóvenes y adultos mayores. En el último caso se atenderá a través de programas Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores, denominado "68 y más", que se hará universal.

Otro programa está destinado a los jóvenes que no estudian, ni trabajan, por medio del programa "Jóvenes construyendo el futuro". Incluye becas de capacitación laboral y escolaridad.

El gobierno federal también atenderá a jóvenes con capacidades diferentes, a través de un nuevo programa que no tiene antecedentes en la Secretaría del Bienestar (SB).

*Por primera vez en 23 años, el salario mínimo es comparable con la línea de bienestar individual para la población y si bien aún no resulta suficiente, es un paso importante hacia una remuneración justa, en apego constitucional.*

que tengan un empleo formal", detalla el especialista y anota que de los 20 millones de trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), menos de 200,000 personas ganan un salario mínimo al día, por lo que el verdadero desafío será llevar este incremento salarial a la informalidad e incorporarla al sector formal.

"La mayor oportunidad está en la informalidad, donde se tienen millones de trabajadores con un salario mínimo y en ocasiones hasta menos. La informalidad no cumple las leyes, ni reglamentos laborales", explica.

En tanto, Silva afirma que de las más de 55 millones de personas activas que hay en el país, 80% gana entre uno y tres salarios mínimos, si consideramos los trabajadores en la informalidad.

En opinión del directivo de IDIC, el aumento al salario mínimo tendrá ligeros impactos en la inflación: "Creo que no habría presiones, luego de que en otros años se han hecho incrementos importantes a los mínimos y no ha habido efecto inflacionario". **EF**

**FINANZAS  
+  
ECONOMÍA  
NEGOCIOS  
LIDERAZGO**

REVISTA  
**IMEF**

LIDERAZGO EN FINANZAS Y NEGOCIOS

**SUSCRÍBETE POR \$349\***

MENCIONA LA CLAVE IMEFEB19

**CONTÁCTANOS**

(55) 91774342

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

La suscripción incluye:

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

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

**@RevistaIMEF**

Promoción válida del 01 de febrero al 31 de marzo del 2019.

La oferta solo aplica para suscriptores nuevos dentro de la República Mexicana. \*Precio

con renovación automática. Términos y condiciones:

<http://promociones.grupoexpansion.mx/legalesM16/>



# Créditos a pymes bajo un nuevo esquema

Uno de los procesos más complicados para un emprendedor es la búsqueda de financiamiento. Konfío ha mostrado una nueva forma de otorgar recursos en menos de 72 horas.

POR AMINETTH SÁNCHEZ

En 2014, David Arana y Francisco Padilla echaron a andar un modelo para las pequeñas y medianas empresas (pymes) en México. Su objetivo era poder otorgar créditos que van desde 50,000 hasta 2 millones de pesos, pero sin solicitar múltiples documentos.

Para lograrlo desarrollaron una plataforma con un algoritmo propio que les permite calificar el riesgo financiero de los solicitantes en tres segundos. Así nació Konfío.

“Estábamos tratando de hacer algo que nunca se había intentado”, señala David Arana, CEO de la *fintech* mexicana y exvicepresidente de Derivados de Crédito para América Latina en Deutsche Bank.

Actualmente, Konfío cuenta con 850,000 usuarios registrados que pertenecen a sectores como comercio, manufactura, agroindustria y profesionistas independientes. De ellos, más del 80% ha vuelto a solicitar un crédito.

En promedio, los préstamos son de 200,000 pesos a un plazo de 15 meses. La tasa de interés es personalizada, aunque el promedio es de 29%. Por otra parte, la tasa de morosidad es de 4.8%, ligeramente superior a la de la banca tradicional (de 4.6%).

“Lo que estamos haciendo es abrir cancha, crear un producto para que el tamaño de la cartera de México en las pymes pueda llegar a ser de 162,000



**VENTAS ANUALES**

**2016**  
**100 MDP**

**2017**  
**330 MDP**

**2018**  
**1,710 MDP**

Fuente: Konfío

## ¿CÓMO FUNCIONA EL MODELO?

- Konfío no tiene sucursales. Los clientes acceden a una plataforma digital desde su smartphone, tablet o computadora.
- Los usuarios llenan un cuestionario con 30 preguntas.
- La *fintech* realiza el análisis de la información, considerando también el Buró de Crédito.
- El cliente recibe la respuesta de si es apto o no para obtener el financiamiento.
- Konfío propone una tasa de interés personalizada.
- Se efectúa una entrevista con el solicitante.
- Los recursos se transfieren al usuario.
- Los clientes tienen acceso a un sitio de internet con el historial y detalles del crédito obtenido.

millones de dólares adicionales”, expone David Arana.

Al principio, Konfío operó con capital propio y concedía un crédito al día, pero posteriormente buscaron fondos de inversión. El primero que accedió y creyó en el modelo fue Accion Venture Lab, en Washington, a finales de 2014; después se sumaron firmas como: Vostok EF, Jaguar Ventures, Quona Capital, Kaszek Ventures, QED Investors y Corporación Financiera Internacional.

A la fecha, la *fintech* ha levantado más de 100 millones de dólares de inversión y ha conseguido deuda por 60 millones de dólares. Además, diversificó su estrategia de financiamiento y el año pasado inició un programa piloto con el banco Scotiabank, el cual fondea los recursos del crédito que Konfío otorga a las pequeñas y medianas empresas. **EF**



Konfío busca romper paradigmas con préstamos para pequeñas y medianas empresas.

# Dan impulso financiero

He aquí los beneficios del programa presentado por el gobierno federal en enero pasado. Establecer la regulación adecuada debe ser el siguiente paso.

POR REDACCIÓN IMEF

En una propuesta consonante con los objetivos de crecimiento en inclusión financiera que la banca mexicana previó para 2019, la Secretaría de Hacienda y el Banco de México anunciaron ocho propuestas para impulsar al sector financiero.

La iniciativa fue recibida con beneplácito por el sector financiero, ya que de coordinarse adecuadamente, estas medidas contribuirán a la bancarización, al uso de la tecnología en la inclusión financiera y el estímulo a las inversiones por la exención del Impuesto Sobre la Renta (ISR) en las Ofertas Públicas Iniciales (OPI). **EF**



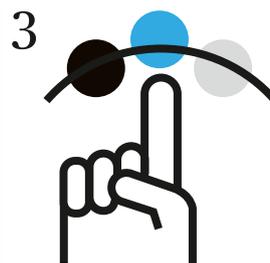
# 1

Agiliza los e-pagos. Esto se logrará al desarrollar una plataforma, a partir del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI), para realizar transacciones más ágiles y sin costo alguno para el comprador o para el vendedor.



# 2

Facilita los créditos de nómina. Funcionarán como fuente de pago para todos los créditos.



# 3

Regulación flexible. Más entidades financieras podrán realizar operaciones de reporto o préstamo de valores. Con ello se fomentan mejores condiciones de liquidez en el mercado de renta fija y de capitales.

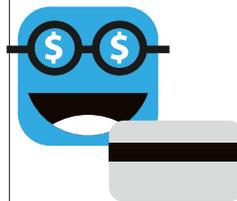
# 4

Reducción del ISR. Cuando haya una Oferta Pública Inicial se otorgará una tasa de 10% del ISR sobre la ganancia en la enajenación.




# 5

Mejoras para los intermediarios financieros en sus operaciones de reporto y préstamo de valores.



Bancarización. Bansefi será transformado en el Banco de Bienestar para beneficiar a 15 millones de nuevos usuarios en zonas rurales, marginadas y semiurbanas.

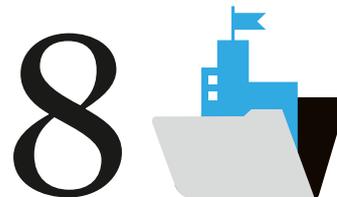


# 6

Diversificación para las Afores. Amplía el panorama de inversión en proyectos de infraestructura productiva y para fortalecer los esquemas de financiamiento a empresas.

# 7

Inclusión para jóvenes. Los adolescentes de entre 15 y 17 años de edad podrán abrir su primera cuenta de débito como titular.



# 8

**En las próximas semanas deberá fijarse su marco regulatorio, acorde con el sector financiero.**



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

# Desaceleración en 2019

La actividad económica a menor ritmo ante la incertidumbre externa y el cambio de gobierno.

POR LARISA SALAZAR

En la misma tendencia que el resto del mundo, la economía mexicana comenzó 2019 con indicios de desaceleración económica, consecuencia de un entorno global de menor ritmo de crecimiento.

En conferencia de prensa a mediados de enero pasado, Fernando López Macari, presidente nacional del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), señaló que, además, la desaceleración que acompaña este inicio de sexenio es una “curva de aprendizaje natural” en cada cambio de gobierno.

“Vemos una desaceleración desde finales de 2018 y que seguirá en estos primeros meses del año debido a que algunos inversionistas esperan a que se definan algunas reglas fiscales y de política económica del nuevo gobierno”, añadió en entrevista.

De acuerdo con el Indicador IMEF –que mide el clima empresarial–, la economía mexicana mostró una desaceleración desde 2018, evidenciada en el sector manufacturero, que quedó en 49.3 puntos. El intervalo del indicador adelantado del IMEF evalúa esa actividad en un intervalo del cero al 100, donde 50 a más puntos indica que la economía se encuentra en una zona de expansión, y menor a los 50 significa que se ubica en una zona de contracción.

López Macari estimó que en 2019, al tratarse de un año de transición, “podemos esperar un crecimiento por debajo del 2% del PIB”.



## ¿Qué esperar en 2019?

### Lo bueno:

El consumo privado se mantendrá como ‘clave’ para la economía.

### Lo malo:

El riesgo de alza de tasas de interés por parte de Banxico ante una mayor inflación.

**El reto:** brindar incentivos para la inversión privada.

## 2%

(o menos) crecerá el PIB de México en 2019.

## Empleo fabril a la baja

Pese al incremento que mostró la producción en el sector manufacturero al cierre de 2018, el empleo experimentó una caída de 2.8 puntos.



## Producción no manufacturera

Pese al menor ritmo que presenta la producción no manufacturera, analistas esperan que este sector impulse a la economía mexicana.

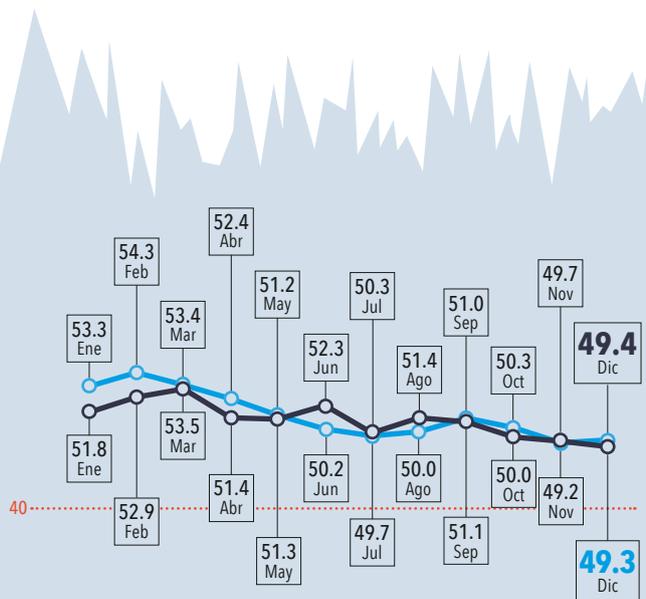


En diciembre pasado, ya ajustada la estacionalidad, el sector manufacturero registró una caída de 0.4 unidades, para ubicarse en 49.3 puntos.

## INDICADOR ADELANTADO IMEF

Ambos sectores del indicador mostraron señales de desaceleración económica, que continuará en 2019.

■ Manufacturero ■ No manufacturero



Alejandro Saldaña, gerente de Análisis Económico de Grupo Financiero Ve por Más (BX+), detalla que este año no sólo hay incertidumbre interna, pues el escenario global también hará presión en las principales economías, en particular la de EU, que puede traducirse en un menor dinamismo para el sector manufacturero mexicano: “Vemos otro año con muchos factores de incertidumbre en términos globales; por ejemplo: la elección del Parlamento Europeo, y la disputa comercial entre Estados Unidos y China, que puede dar como resultado un menor dinamismo comercial”.

Todo ese entorno, reitera el analista, contribuye a que los inversionistas se mantengan a la expectativa de qué pueda suceder con esos factores externos aunados a la política interna de México.

Si bien el año que inicia pinta un escenario complejo para la economía mexicana, Saldaña confía en que el

consumo privado puede mantener un buen desempeño a lo largo del año. “El consumo privado, principal componente del PIB, seguirá creciendo aunque a menor ritmo comparado con años anteriores”, especifica.

Por su parte, López Macari apunta que, tal como lo refleja la confianza del consumidor que mide el Inegi, el optimismo entre los mexicanos podría impulsar el consumo privado.

“Esperamos que en 2019 ese optimismo se traduzca en la cartera, porque una cosa es la percepción y otra la realidad”, recalca el presidente del IMEF.

### EN POS DE LA CONFIANZA

Alejandro Saldaña considera que uno de los principales retos que enfrentará la actual administración se trata de recuperar la confianza del sector privado para impulsar la inversión.

Si bien el gobierno encabezado por López Obrador plantea inversiones en proyectos de infraestructura como el Tren Maya, con un gasto gubernamental menor y sin la participación del sector privado, la inversión puede ser un riesgo a la baja para el crecimiento del país. **EF**

## ¿Qué es el indicador IMEF?

Es un índice económico adelantado que prevé la trayectoria de la actividad económica en el corto plazo.

El umbral de 50 puntos divide una zona de mayor desempeño, cuando el dato se ubica por arriba, de otra con menor desempeño, cuando se ubica por debajo de los 50 puntos.

## Participa

Para contribuir al Indicador no hace falta ser socio del IMEF.

Basta con darse de alta en <http://www.iiem.org.mx/> y cada mes por correo electrónico recibirá una breve encuesta de preguntas cerradas.

Tampoco es necesario proporcionar información sensible de la empresa. (Tiempo aproximado para contestar toda la encuesta: 5 minutos.)

# ¿El fin del boom automotriz mexicano?

En todo el bloque T-MEC hay una tendencia a la baja en las ventas de vehículos. México es vulnerable, pues concentra su producción precisamente en esta región.

**POR PAOLA RAMÍREZ**

México se especializa en la producción de autos compactos.

Los fabricantes de vehículos iniciaron 2018 con optimismo. Arrancaron el año con la meta de ensamblar 4 millones de unidades, exportar 3.3 millones y vender localmente 1.5 millones. Pero, al final, la producción y las ventas del sector quedaron por debajo del pronóstico inicial y solo las exportaciones superaron las expectativas planteadas.

Durante 2018, las armadoras produjeron 3,908,139 vehículos, 0.6% menos que en 2017. Solo Kia, Toyota, General Motors, Mazda y Fiat Chrysler reportaron incrementos en la producción. Pero no alcanzaron a compensar la baja ocurrida en las plantas de Nissan, Volkswagen, Honda y Ford, según el

reporte de resultados anuales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) presentado en enero de 2019.

Las plantas mexicanas están centradas en abastecer a la zona de Norteamérica, pero esta dependencia está resultando peligrosa, puesto que la región está experimentando una ralentización en las ventas.

La demanda de vehículos en el mercado estadounidense ha perdido dinamismo y el año pasado las ventas apenas crecieron 0.3%, según datos del MarkLines Data Center. En Canadá la situación no es mejor.

Después de un año récord en 2017, las ventas de vehículos en el mercado canadiense llevan 12 meses consecutivos a la baja, y durante 2018 las armadoras enviaron la mitad de los autos que exportaron un año antes, según datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).

Esto, sumado a una menor demanda de modelos de manufactura local en el mercado mexicano, puso freno a la producción de vehículos en el país. “Se ha mantenido plana”, dijo Eduardo Solís, presidente de la AMIA, durante la conferencia de resultados anuales.

Pese al estancamiento en la producción, las exportaciones crecieron 6% durante 2018. Esta brecha entre la fabricación y las exportaciones obedece principalmente a que algunas marcas bajaron su producción para sacar los inventarios acumulados en meses pasados, principalmente de aquellos segmentos que han perdido atractivo en el piso de venta, como los sedanes.



“Estados Unidos en este momento quiere SUV, pickups y minivans, pero México está especializado en producción de autos compactos. Tenemos una falta de sincronización, estamos exportando modelos que compiten en segmentos que se están contrayendo”, dice Guido Vildoza, analista del sector automotriz de la consultora IHS.

### MÁS SUV Y MENOS SEDANES

Para reducir los inventarios e impulsar las ventas, los fabricantes están tratando de ajustar su oferta a las preferencias del mercado regional cada día más enamorado de los SUV y las pickups.

General Motors, por ejemplo, ha invertido miles de millones de dólares en los últimos cinco años para reconfigurar sus plantas en México y ensamblar las nuevas generaciones de sus camionetas y pickups.

Este año, el fabricante estadounidense arrancará la producción del nuevo SUV mediano Blazer en la planta de Ramos Arizpe, Coahuila, una vez que haya concluido el ensamble del modelo compacto Cruze, cuyas ventas bajaron en la región en el último año.

Volkswagen, el cuarto mayor fabricante de vehículos en México, también ha reducido la producción del sedán Jetta en la planta de Puebla para abrir más espacio a la camioneta Tiguan alargada, cuyas ventas prácticamente se triplicaron en 2018 en el mercado estadounidense, según datos de la marca.

“Se están haciendo inversiones, pero todavía tenemos grandes fallencias. Hay algunos fabricantes que siguen rezagados. Son los retos que estamos viendo en este momento”, dice Vildoza.

### VENTAS A LA BAJA

En casa la situación tampoco es favorable. Las ventas de vehículos en el mercado interno registraron una caída de 7.1% durante 2018, llegando a 1,421,458 unidades, unas 100,000 menos que las reportadas en 2017.

“Cerramos el año por debajo de la estimación de ventas inicial. Nuestra perspectiva de ventas para este



A pesar del estancamiento, las exportaciones aumentaron 6% en 2018.

## 2018

1,421,458  
vehículos ligeros  
vendidos

## 2017

1,530,498  
vehículos ligeros  
vendidos

## 7.1%

menos vehículos se  
vendieron en 2018,  
en comparación con  
2017.

año pasó de 1,450,000 vehículos a 1,430,000. Al final cerramos en poco más abajo”, manifiesta Guillermo Rosales, director adjunto de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA).

En este sentido, Nissan se mantiene como la marca más vendida en el mercado mexicano, pese a que sus ventas cayeron 14.4% en lo que va del año.

La marca japonesa tiene una participación de mercado de 22% y cuatro de los 10 modelos más vendidos en el país. Entre ellos están los compactos Versa y Sentra, el subcompacto March y la pickup NP300, todos fabricados en plantas locales.

En el ranking de ventas siguen General Motors, Volkswagen, Toyota y Kia. Las dos primeras cerraron el año con caídas en participación y ventas, mientras que la japonesa y la coreana crecieron en el mercado.

En conclusión, los fabricantes y sus distribuidores inician 2019 con mucha cautela. El presidente de la AMIA ha dicho que esperará al cierre del primer trimestre para dar el pronóstico de producción y exportación para este año. No obstante, en noviembre pasado aseguró que, ante el estancamiento en la producción, posiblemente habría un ajuste a la baja.

Por su parte, el director adjunto de la AMDA prevé una caída de 4.5% en las ventas de vehículos nuevos durante 2019, a 1,358,000 unidades, equivalentes -más o menos- a las ventas registradas durante 2015. **EF**

# Lecciones para el manejo de crisis

Ninguna empresa está exenta de contingencias por lo que es necesario tener un protocolo listo para actuar a tiempo y con certeza.

POR IRAYDA RODRÍGUEZ

# E

l primero de diciembre pasado, Meng Wanzhou, la CFO de Huawei, fue arrestada en Canadá a petición de autoridades estadounidenses. La situación recuer-

da la difícil relación comercial entre China y EU, pues las acusaciones apuntan que Wanzhou ayudó al gigante tecnológico a establecer transacciones con Irán, lo que implicaría una violación a las sanciones impuestas por el país norteamericano.

Aunque en días posteriores fue puesta en libertad bajo fianza, de ser declarada culpable por los cargos de fraude que se le imputan, la directora de finanzas sería encarcelada. Sin duda, la noticia sigue en boca de todos y, en medio de la crisis, surgió la pregunta de si estaría en riesgo la posición de Huawei como el segundo fabricante con más ventas de *smartphones*, a escala mundial.

Del mismo modo, a principios de enero, otro CFO acaparó los titulares: Spencer Neumann, el antiguo directivo de finanzas de la compañía de videojuegos Activision Blizzard, fue contratado por la plataforma de *streaming* Netflix.

Sin embargo, se presume que esta millonaria negociación contraviene una de las cláusulas del contrato con la filial de Activision, en la que se estableció que Neumann no podía aceptar otro empleo inmediatamente. A pesar de la noticia, el directivo no se pronunció al respecto.

Estos dos casos son sólo una muestra del vuelco que puedan dar los acontecimientos para una empresa y en los que resulta imprescindible tener un plan de gestión para salir adelante de los conflictos e incluso anticipar la respuesta ante ellos.

De acuerdo con información publicada por la firma Deloitte, la probabilidad de que las compañías se vean afectadas por una crisis es de un evento cada cinco años. Esto puede ser provocado por sucesos súbitos o inevitables, de carácter catastrófico, que afectan a los activos críticos, la estructura financiera, las personas o la reputación del negocio ante sus grupos de interés.

Pilar Torres Ospina, directora de Crisis y Litigios de la consultora Llorente y Cuenca México, explica que es en estos escenarios donde el manejo de crisis funge como la parte estratégica de la información emitida. “Todos los escenarios pueden visualizarse como un semáforo donde el riesgo es bajo, mediano o alto”, agrega.

Por ello, expone Torres Ospina, para atender una crisis hay que mantener una escucha activa, monitorear los medios de comunicación, así como estar al tanto de la conversación, tanto *online* como *offline* e incluso al interior de una organización. Todo esto con el fin de tener claros los canales y segmentar los mensajes a las audiencias.

“Hay que analizar la situación para crear posturas que sean reactivas y asertivas. Hay que ser estratégicos, no emocionales y siempre decir la verdad. Si esto no se cumple pueden surgir imputaciones de la opinión pública, donde es posible perder la confianza y la credibilidad por completo”, señala.

En el caso concreto de los CFO de Huawei y Netflix, la especialista afirma que es necesario revisar los intereses de por medio para llevar a cabo el manejo del entorno de crisis, además de mantener una línea cronológica de las imputaciones, registrando las pruebas que se presentan y las respuestas que se dan a cada una.

Igualmente, es importante considerar, como señala Deloitte en su blog oficial, que las empresas



Sketch del juicio de Wanzhou, CFO de Huawei.

***Cerca del 80% de las organizaciones de todo el mundo ha movido a sus equipos de manejo de crisis, al menos una vez, en los últimos dos años.***

se desempeñan en entornos cada vez más complejos y esto aumenta las probabilidades de enfrentarse a circunstancias más complicadas.

Sin importar si son pequeñas, medianas o grandes compañías, todas deben contar con un plan que les permita resolver las dificultades.

La teoría lo dice, pero en la práctica es distinto y como declara Pilar Torres Ospina, en contraste con el informe *Stronger, fitter, better: Crisis management for the resilient enterprise*, publicado por Deloitte, más del 60% de las organizaciones ha considerado invertir en temas de prevención de crisis en los últimos 10 años.

No obstante, las empresas que sostienen un plan de manejo de crisis en México son las menos. “No tenemos una cultura de prevención y eso va más allá de contar con un manual esperando nunca tener que usarlo”, expone Torres Ospina.

A su vez, la inversión en temas de comunicación organizacional tampoco es evidente. Por ejemplo, cuando hay cambios de estructura tan

significativos, como en el caso de la contratación del nuevo CFO de Netflix, el anuncio debe hacerse primero de manera interna y después externa, para darle la bienvenida al nuevo integrante.

“A veces el error es comunicar primero al exterior que al interior y recordemos que los principales aliados de la empresa son los colaboradores. Brindarles información genera lealtad”, asegura.

Con ello se demuestra que anticiparse a los hechos puede lograrse con un modelo estratégico de gestión de crisis, que da paso al tema de blindaje. “En él radica que se obtenga el mayor éxito ante cualquier situación que pueda afectar la reputación de una persona o una empresa. Significa estar un paso adelante con un protocolo para actuar, una estrategia que tiene que monitorearse y redefinirse constantemente”, menciona.

Según cifras presentadas por Deloitte, cerca del 80% de las organizaciones de todo el mundo ha movido a sus equipos de manejo de crisis, al menos una vez, en los últimos dos años.

Y si bien una crisis no puede evitarse, es posible contener su impacto a través de un comité (donde participen el CEO, el CFO, los inversionistas, los directores generales, el equipo de comunicación y los voceros, dependiendo de cómo esté conformada la empresa) o un área de riesgos. Ambos requieren trabajar de la mano del departamento jurídico, para actuar en tiempo y forma.

Finalmente, como apunta Pilar Torres Ospina, se requiere un tercero que contribuya en la gestión de una crisis: expertos como las compañías consultoras que trazan estrategias para anticiparse a las adversidades y neutralizar sus efectos. **EF**

# Difícil combate contra el huachicol

La estrategia federal contra el robo de combustibles inició a finales de diciembre pasado. Será al corte del primer trimestre cuando habrá elementos para analizar a fondo sus consecuencias económicas.

POR REDACCIÓN IMEF

El impacto en el crecimiento económico del país por el desabasto de gasolinas tras la estrategia para combatir el robo de combustibles dependerá del tiempo que dure y los efectos en las actividades industriales y manufactureras de los estados donde ocurre, advirtió el IMEF a mediados de enero pasado.

"Evidentemente esperamos una afectación (en el PIB), de qué grado, dependiendo del tiempo que dure", dijo Fernando López Macari, presidente nacional del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), durante su encuentro con medios.

Si bien la estrategia del combate al robo de combustibles empezó desde los primeros días de diciembre de 2018, de acuerdo con lo que informó el gobierno federal, no fue sino hasta la última semana de ese mes y los primeros días de enero cuando el tema surgió en to-

dos los medios sociales, ante el lento abasto a estaciones de servicio que dificultó que cientos de miles de automovilistas tuvieran dificultades para llenar los tanques de sus vehículos.

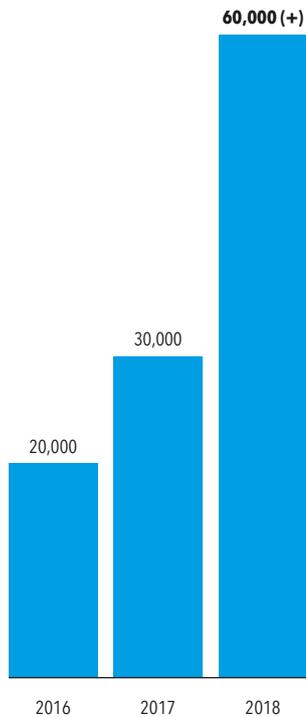
Desde el discurso del gobierno federal, esta situación es una incomodidad a favor de un bien mayor: el combate al robo masivo de combustible –coloquialmente, huachicol– que, de acuerdo con las cifras oficiales, en 2018 representó una pérdida total de 66,000 millones de pesos (mdp).

De hecho, el robo de combustible de Pemex creció de 2012 a la fecha alrededor de 700%.

Si bien el combate al delito es necesario, la inquietud son las implicaciones económicas que puede tener el retraso en el surtido de combustible que ahora, en vez de viajar por la red de ductos, se reparte por unidades-tanque, primordialmente: de ahí que el abasto sea lento.

## Estimación de pérdidas anuales por robo de combustibles:

(millones de pesos mexicanos)



Fuente: Con datos del Inegi.





En los días de ralentización de abasto de combustible se formaron largas filas de autos para cargar sus tanques.

## REPERCUSIONES ECONÓMICAS

La economía de México crecerá en 2019 menos de lo esperado, de acuerdo con la encuesta de enero del IMEF y, posteriormente, Bank of America Merrill Lynch (BofAML) coincidió en el pronóstico: será de alrededor de 1%, contra el 2% originalmente proyectado.

Ante lo anterior, López Macari aclaró que no es el único factor o de más peso en el cálculo del PIB, pues también incidirán las acciones del nuevo gobierno y la actividad económica de Estados Unidos.

No obstante, todavía se observa que el combate al robo de combustible a mediano plazo puede promover efectos positivos en las finanzas de Pemex, que se reflejarían en ingresos para el gobierno.

"Un factor a considerar desde el punto de vista del PIB es el impacto positivo que se podría tener sobre las finanzas de Pemex como la empresa más importante del país", señaló, por su parte, Ángel García Lascurain-Valero, presidente del Consejo Técnico del IMEF, en conferencia de prensa.

La duración del desajuste en el abasto de combustibles es un factor clave para anticipar sus repercusiones en la economía. Si se diera una crisis generalizada y de larga duración, comentó, por su parte, Federico Rubli, vicepresidente del Comité Nacional de Estudios Económicos del IMEF, se vería una cifra negativa. Sin embargo, hasta el momento no se presenta como una situación crítica, añadió.

Carlos Capistrán, economista en jefe para México y Canadá de BofAML, comentó en entrevistas mediáticas que dado que la recuperación del abastecimiento normal en las gasolineras se dará en un lapso corto, el impacto económico será menor.

De manera inmediata, añadió, en los estados más afectados por la escasez puede haber un impacto inflacionario y una desaceleración económica, pero de manera temporal.

La información del gobierno federal señala que el robo de combustible se concentra en: Tamaulipas, Puebla, Ciudad de México, Estado de México, Hidalgo, Nayarit, Michoacán, Guanajuato y Querétaro.

El área de Análisis de Citibanamex señaló en su nota especial publicada el 16 de enero pasado que, por definición, los costos estáticos de cambiar a una forma menos eficiente y costosa para el transporte de combustible exceden los beneficios proyectados.

“Para que esta realmente sea una política pública recomendable, la medida debe ser temporal y la reducción del robo, una vez que se regrese a la normalidad, debería ser lo suficientemente significativa como para compensar el costo que la medida estuvo vigente”, indicó la institución.

A nivel macro, Citibanamex considera que la medida constituye un choque de oferta, con impactos principalmente en la actividad económica.

“Suponiendo que las condiciones vuelvan a la normalidad en los próximos días, estimamos una pérdida bruta en el PIB atribuida a la escasez de combustible de alrededor de 39,000 millones de pesos (mdp). Además, asumimos una recuperación de 13,000 mdp para fines de enero y otros 3,000 mdp en el siguiente mes. En consecuencia, la pérdida neta total del PIB es de 23.6 millones de pesos o alrededor de 0.1 pp del PIB”.

Si la contingencia dura alrededor de 45 días, calcula Citibanamex, implicaría un impacto de 0.3 pp del PIB.

### MEDIDAS LEGALES

Han fluido paulatinamente los datos que apuntan que esta estrategia no sólo abarca la restricción de circulación por la red de tuberías del combustóleo.

Margarita Ríos-Farjat, titular del Sistema de Administración Tributaria (SAT), indicó, al cierre de esta edición, que en la institución se detectaron actividades sospechosas de 194 contribuyentes, concretamente de giros gasolineros, que no



Pemex contó (a enero pasado) 32,000 tomas clandestinas para el robo de combustible; 80% se reparte en Hidalgo, Puebla, Guanajuato, Jalisco, Veracruz, EdoMéx y Tamaulipas.

### Contra el robo

En la 1ª semana del combate al robo del combustible se ahorraron:

**1,250**  
millones de pesos  
al evitar la desviación  
del combustóleo.

Habitualmente se roban el equivalente a **787 pipas** al día.

Con el plan de restricción de circulación de combustible el promedio de desvío equivale a **177 pipas** al día.

DEL 1 DE DICIEMBRE DE 2018  
AL 16 DE ENERO DE 2019

Se detectaron **1,021 tomas clandestinas**

Se decomisaron **4,322 litros de hidrocarburo**

**965** vehículos

**32** pipas clandestinas.

**2,605,136 litros**

de combustible fueron regresados a Pemex.

podieron comprobar 3,200 mdp. Afirmó que, por lo pronto, a esas personas morales se les impedirá emitir facturas fiscales. El SAT tiene en marcha la revisión de otros 200 contribuyentes.

Por su parte, Santiago Nieto, titular de la Unidad de Inteligencia Financiera de la SHCP, señaló que en el análisis de operaciones de estaciones de servicio (al auditar sus comprobantes de compras de combustible contra las ventas del mismo) se detectó que una gran parte de ellas tienen facturas superiores a lo que Pemex les suministra, por lo que se infiere que han comprado combustible robado.

Aseveró que al corte de mediados de enero, a 24 personas se les ha detectado transferencias internacionales por más de dos millones de dólares, compras de automóviles de lujo, joyas y obras de arte, entre otros objetos.

Hasta el momento, el gobierno federal ha congelado las cuentas de 16 empresas relacionadas con el robo de combustible; 13 son franquiciatarias de Pemex. Al paso de los días sumarán más.

Santiago Nieto agregó que hasta el momento se han desarrollado más de 8,500 investigaciones contra sujetos relacionados con el delito de robo de combustible, todos estos procesos en coordinación con Pemex. **EF**

\* **89%** de los defraudadores en las empresas son

**DELINCUENTES POR PRIMERA VEZ**

\*Perpetrators Report to the Nations 2018



**PREVENIMOS EL RIESGO EN TU EMPRESA**

**ini intelab es integridad**



Evaluamos a tus candidatos y al personal.



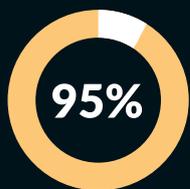
Reducimos el tiempo en tu proceso de selección a 24 hrs.



Detectamos redes de colusión.



Facilitamos la gestión y el monitoreo de tus colaboradores.



**DE EFECTIVIDAD**

**MÁS DE 2 MILLONES DE EVALUACIONES NOS RESPALDAN**

**INTEGRAMOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN EN UNA SOLA PLATAFORMA**

 [ventas@intelab.com.mx](mailto:ventas@intelab.com.mx)

 **41 69 56 26**

 [www.intelab.com.mx](http://www.intelab.com.mx)

# Energías renovables en tiempos de la era digital

Para 2022 se espera que por cada habitante de la Tierra haya tres dispositivos digitales conectados a internet, es decir, cerca de 30,000 millones, frente a los 16,000 millones registrados a finales de 2017 (de acuerdo con datos de la multinacional Ericsson). Sin duda, esto repercutirá en el creciente consumo de electricidad.

Un 85% de estos dispositivos estarán en el marco del internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés). Habrá ecosistemas digitales conectados al automóvil, el refrigerador, el aire acondicionado o la planta de generación de energía eléctrica.

La idea central, sin embargo, es cómo los inversionistas podrán procesar estos datos para que sean analizados y permitan tomar mejores decisiones. La palabra clave aquí es: eficiencia.

Por ejemplo, imaginemos las plantas de generación eléctrica equipadas para recibir información sobre su estado en tiempo real y enviar los kilowatts que demandan los usuarios en forma oportuna y mejor planificada.

Hay una cantidad considerable de dispositivos que generan datos valiosos para la toma de este tipo de decisiones por parte de los proveedores. Sin embargo, apenas 4% de la información es aprovechada, es decir, hay una subutilización 'paquidérmica'.

Tomemos en cuenta que las decisiones, muchas veces automáticas y en tiempo real, aunadas a la optimización del consumo de sol, viento y agua, pueden reducir costos y optimizar la operación.

Ya existen herramientas como DaaS (Data as a Service) para optimizar la gestión de energía limpia o el smart data analytics para minimizar riesgos y maximizar retornos de inversión en tecnologías, que permiten guiar y dar soluciones para el mundo de las energías renovables a través de la nube, el Big Data y el internet de las cosas.

Más de 20 de las principales 50 empresas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) por ingresos han cuantificado los objetivos de adquisición de energía renovable, incluyendo algunos

comprometidos al 100%, principalmente a través de acuerdos de compra de energía (PPA, por sus siglas en inglés) con los productores de electricidad.

Un PPA es un contrato de largo plazo de compra de energía. Este, sin embargo, suele ser de carácter público; es decir, la compra de energía por parte de un gobierno nacional o regional o específicamente de una empresa estatal.

En la medida en que este tipo de contratos desaparecen en el mundo, los cuales tradicionalmente han incluido subsidios, subvenciones y ayudas públicas a las energías renovables, han surgido los llamados PPA corporativos: contratos de compra de 10 a 15 años por parte de empresas del sector privado.

Por ejemplo, Google anunció que todas sus operaciones serán alimentadas con energía renovable. Tan sólo Amazon, Facebook, Microsoft, Google y Apple son responsables del 2% de las emisiones de gases de efecto invernadero, volumen similar al reportado por la industria de la aviación, que en 2017 generó 900 millones de toneladas de dióxido de carbono.

Esta situación le permite al gigante tecnológico comprar energía renovable a precios fijos y en largos plazos, cosa que no sería posible en el mercado de combustibles fósiles, dependientes de la geopolítica y los mercados volátiles.

En general, las empresas de TIC han sido responsables de más de la mitad del total de los PPA corporativos de energías renovables en los últimos tres años y del impulso de la digitalización en el sector. Por esto, las adquisiciones de las compañías podrían seguir siendo un importante impulsor de la inversión de las energías renovables en varias regiones debido a su tamaño e influencia. **EF**

**RODRIGO VILLAMIZAR**

Head of Strategy de Kaiserwetter para América y exministro de Energía y Minas de Colombia

# CFO

## DEL AÑO IMEF

RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA  
FINANCIERA EN MÉXICO.

SÉ PARTE DE ESTE RECONOCIMIENTO.  
EN 2019, TÚ PUEDES SER EL CFO DEL AÑO IMEF.

---

### OCTUBRE 2019

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

IMEFOficial



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

*imef*  
ejecutivos de finanzas

Av. de los Insurgentes Sur 1431-10,  
Insurgentes Mixcoac, 03920  
Ciudad de México, México.

# Potenciar el talento de las mujeres en TI

El papel de las mujeres en la industria de las tecnologías de la información cobra cada vez más relevancia. Por ejemplo, está el grupo de mujeres que participó en el programa espacial de la NASA en la década de los años cincuenta, en que Margaret Hamilton fue la directora del proyecto del código de la misión Apollo 11.

Por su excelencia y desempeño, Hamilton ha recibido algunos premios y reconocimientos a lo largo de su carrera, como el Augusta Ada Lovelace Award de la Association for Women in Computing, otorgado a las mujeres que han destacado por un logro excepcional científico o técnico y por un extraordinario servicio a la comunidad informática.

Igualmente, en 2016 y de manos del presidente Obama recibió la Medalla Presidencial de la Libertad, por el desarrollo del software de las misiones Apollo. Hoy, Hamilton trabaja para su propia empresa y, además de ayudar a la cimentación de las bases para el desarrollo de software, sobresalió en ambientes dominados por los hombres.

“El desafío más grande no tiene que ver con manejarse en medios donde somos minoría, sino cómo nos desarrollamos para hacer algo diferenciado, nuevo, que ayude a posicionarnos en múltiples niveles”, dijo la científica e ingeniera de sistemas.

Hoy, de acuerdo con cifras del Foro Económico Mundial (WEF), y en comparación con los ambientes en los que laboró Margaret, solo 24% de los espacios de trabajo son ocupados por mujeres en las empresas de TI en el mundo. Hay datos que señalan que las mujeres ganan hasta 15% menos de sueldo que los hombres por llevar a cabo el mismo trabajo y, según el WEF, las mujeres son consideradas mejores codificadoras que los hombres sólo si ocultan su género.

La tasa de aprobación es de 78.6% para mujeres y de 74.6% para hombres, pero si las codificadoras especifican su género, la aceptación baja al 62.5%.

Por esto, algunas barreras para que las mujeres escojan carreras de ingeniería son culturales, es de-

cir, desde niñas les educan para otras labores. También es creencia que el éxito se debe al trabajo duro y no a las habilidades y capacidades de las mujeres. Se debe borrar de la mente el “no puedo”, ya que siempre hay manera de resolver los problemas.

Una barrera más es la falta de confianza y de aspiraciones, que se puede fortalecer a través de la investigación, la preparación y el aprendizaje. En México, del total de mujeres que estudian una carrera universitaria el 20% eligen alguna ingeniería.

Para empoderar a las mujeres son necesarios modelos a seguir, guías y apoyo para fortalecerlas, ya que con conocimiento y mayor mentoría el trayecto se hace más sencillo. Cifras del WEF revelan que las empresas se benefician al aumentar las oportunidades en cargos de liderazgo para las mujeres, ya que la eficacia organizacional crece entre 15 y 20%.

Como ejemplos de lo anterior tenemos a Marika Lulay, CEO de GFT; Mary T. Barra, CEO de General Motors; Lisa Su, CEO de AMD, y Safera A. Catz, co-CEO de Oracle Corp., por mencionar algunas.

Entre las cualidades natas de las mujeres, y que se cuentan como ventajas competitivas, podemos enumerar que estamos enfocadas a resultados, a hacer las cosas con calidad, bien y a la primera. No nos rendimos, resolvemos y entregamos.

Tenemos liderazgo, empatía, escuchamos para entender, y así desarrollamos relaciones más asertivas. Tenemos visión que nos permite llegar al detalle y contar con un mejor enfoque del futuro. Administramos recursos y somos analistas por naturaleza, lo que nos permite disminuir riesgos y costos.

Así, les invito a apoyarnos, organizarnos y, sobre todo, a trabajar en conjunto. **EF**

**FABIOLA AMADOR**

Gerente de Delivery y Control de Calidad en GFT México

# CONSULTORÍA PARA EL CAMBIO

25 ANIVERSARIO



DESARROLLO DE  
ESTRATEGIAS  
CORPORATIVAS  
PARA CREACIÓN  
DE VALOR



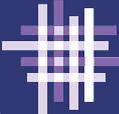
PLANEACIÓN Y ANÁLISIS DE  
INVERSIONES DE PROYECTOS  
DE INFRAESTRUCTURA  
EN ASOCIACIÓN  
PÚBLICO-PRIVADA



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

# La tecnología ayuda a enfrentar los retos de negocios

Una gran cantidad de directores de finanzas (CFO) consideran que su departamento cubre satisfactoriamente las necesidades de su empresa. Sin embargo, de acuerdo con la 18ª Encuesta a la Dirección Financiera de Deloitte, los responsables financieros y de tesorería necesitan enfrentar algunos retos para responder adecuadamente a estas expectativas.

Las empresas esperan que los CFO tengan un buen análisis de cómo pueden afectar las decisiones estratégicas y que sepan establecer las relaciones adecuadas con otras áreas para aportar valor y ayudarles a alcanzar los objetivos del negocio.

Según los resultados de la encuesta, los principales desafíos son: lograr mayor eficiencia de los procesos (44%); establecer una estructura organizativa con roles definidos (37%); disponer de información relevante y consistente (35%), y superar las limitaciones tecnológicas (33%).

De igual manera, los entrevistados entienden que las nuevas tecnologías –como el *Big Data*, la nube, internet de las cosas (IoT), *Analytics* o ciberseguridad– ayudarán a las empresas a afrontar estos retos en el departamento financiero.

Especialmente, el análisis de grandes volúmenes de información (*Advanced Analytics*) y la robótica (*Robotics*) ayudan a predecir y simular el comportamiento de los negocios, con el fin de automatizar los procesos y dedicar tiempo a otras tareas o a un mejor entendimiento de la información.

Por ejemplo, la automatización del departamento de Tesorería contribuye a mejorar el rendimiento del negocio, mientras reduce costos de personal en tareas de *back office*, minimiza tiempos y representa otros ahorros en impresiones, papelería, envío de información física en los procesos de facturación.

Mientras, las herramientas de *Business Intelligence* (BI) han representado un avance a las limitadas posibilidades del tratamiento de los datos (históricos y actuales) de este mismo departamento, estructurando toda la información para su análisis y para que luego sea presentada con miras al mejoramiento de las estrategias de la compañía.

En conjunto con la alta dirección, los CFO pueden extraer aún más valor de estos reportes; al utilizar un análisis avanzado podrán predecir los efectos posibles en los cambios de las estrategias. Es decir, del mismo modo en el que las herramientas de inteligencia de negocio analizan y comparan datos presentes e históricos de los KPIs (o indicadores clave de negocio), las herramientas para análisis avanzados realizan pronósticos de eventos y también de futuros comportamientos.

Además, la automatización del departamento de Tesorería incorpora tecnologías de análisis de datos o textos, buscando de forma automática o semiautomática patrones repetitivos, tendencias, reglas o relaciones que expliquen a detalle el comportamiento de la información en un cierto contexto.

Como consecuencia del ritmo reciente de generación de nuevos datos y de su mayor nivel de digitalización, la analítica avanzada se está generalizando en el ámbito empresarial. Los sistemas TMS utilizan técnicas de análisis predictivo para comprender eficientemente los datos de las operaciones financieras a un nivel más profundo y aplicarlos en el análisis de la empresa, así como para poder pronosticar la forma en que se verían afectadas algunas variables en la estrategia del negocio. **EF**

**FEDERICO BUTER**

Director General de Integrity Software Latin America

PRÓXIMAMENTE

# XI Congreso Internacional de Investigación Financiera FIMEF

**UNIVERSIDAD MARISTA**

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

AGOSTO 29 - 30, 2019

[www.congresofimef.org.mx](http://www.congresofimef.org.mx) | [congreso-investigacion-fimef@imef.org.mx](mailto:congreso-investigacion-fimef@imef.org.mx)

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. | Insurgentes Sur 1431 | Col. Insurgentes Mixcoac | Del. Benito Juárez  
CDMX | C.P. 3920 | México | Tel.: (55) 8852 2845, 8852 2846

## *Manufactureras ante las nuevas condiciones fiscales*

Las empresas manufactureras serían las principales beneficiadas con la reducción de IVA e ISR en la franja fronteriza de México con Estados Unidos.

**POR VERÓNICA CERVANTES**

Aunque en el paquete económico se menciona que la administración federal va a proponer estímulos al bajar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 16 al 8%, y reducir el Impuesto Sobre la Renta (ISR) del 30 al 20%, en 44 municipios de la frontera norte de México, “estos dos puntos no se incluyeron en la Ley de Ingresos de la Federación 2019, sino que se hará a través de un Decreto Presidencial y las principales beneficiarias serían las empresas manufactureras”, así lo comenta Carlos Enrique Naime Haddad, presidente del Comité Técnico Nacional

de Estudios Fiscales del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).

El objetivo es reactivar la economía en esa región que últimamente ha sido muy afectada por la violencia y el crimen organizado. “Lo que se está buscando es que se incentiven los negocios en esa zona, el comercio y la generación de empleo, lo cual, a su vez esperan que se traduzca en una disminución de la violencia”, explica.

El presidente del Comité apunta que (hasta la fecha de la entrevista) lo que el gobierno había anunciado es que se establecerían condiciones muy estrictas para ver quién puede recibir este

estímulo, con el fin de evitar que accedan contribuyentes que no deberían tener este incentivo.

Aunque, como apunta Naime Haddad, disminuirá la recaudación –que se estima sean 42,000 millones de pesos– el gobierno prevé que al aumentar el empleo y la economía no deberían dañarse significativamente las finanzas públicas.

Por otra parte, las empresas podrían ser más competitivas ante la reforma fiscal que se aprobó en Estados Unidos, que establece una tasa de ISR corporativa de 21%, ya que la zona fronteriza tendría una tasa del 20%.

**“Este sexenio, el reto de la administración será erradicar el uso de facturas en operaciones inexistentes y ampliar la base de contribuyentes para que no sean los mismos de siempre los que estén sufragando el costo impositivo”.**

Carlos Enrique Naime, presidente del Comité Técnico Nacional de Estudios Fiscales del IMEF.



**COMPENSACIÓN UNIVERSAL**

Dentro de las principales modificaciones contenidas en el paquete económico se elimina la posibilidad de efectuar la compensación universal de impuestos, un mecanismo incluido en la legislación desde hace años.

La anterior era una medida de simplificación administrativa de recuperación inmediata de los saldos a favor, que suplía la solicitud de devoluciones de impuestos, lo cual resulta en un trámite tardado.

“Lo que nos preocupa mucho es la recuperación

*El Programa Zona Libre de la Frontera Norte se basa en medidas complementarias sobre las cuales se articulan los estímulos fiscales que consisten en una reducción de la tasa del IVA a 8%, y del ISR a 20 por ciento.*

inmediata de los saldos a favor, que ayudaba al flujo en las empresas. No dejamos de reconocer que el objetivo que plantean en el paquete es una necesidad que vemos propicia, de tratar de cerrarle la puerta a las empresas fantasma, y al uso de las facturas de operaciones inexistentes”, explica el presidente del Comité Técnico Nacional de Estudios Fiscales del IMEF.

Precisamente es este objetivo una medida que celebra, pues se está pensando en cómo acabar con los mecanismos de evasión fiscal, pero el reto será lograrlo sin afectar a los contribuyentes que cumplen con sus obligaciones constantemente.

Menciona que en el IMEF buscan que los contribuyentes cumplidos, y que ya han venido aplicando la compensación universal, no se vean afectados y tengan alguna facilidad para que puedan acceder a este esquema, ya sea mediante algún registro de control o a través de un mecanismo de devoluciones expeditas.

Añade que las empresas que podrían verse más afectadas son las del sector exportador que están sujetas a la tasa de IVA del 0%, lo cual les da saldos a favor que no podrían compensar con otros impuestos. Las compañías que se dedican a la venta de alimentos o medicinas, y que también están sujetas a la tasa del

0%, enfrentarían el mismo problema.

**RECAUDACIÓN FISCAL**

“Para este sexenio, el reto de la administración será erradicar el uso de facturas en operaciones inexistentes y ampliar la base de contribuyentes para que no sean los mismos de siempre los que estén sufragando el costo impositivo”, señala Naime.

Reitera que esperan que se haga un ataque frontal ante evasores como las empresas fantasmas. Inclusive considerando que se está proponiendo que en materia penal haya castigos más fuertes, y así se incrementa el pago de impuestos.

Para esto es necesario que el Servicio de Administración Tributaria (SAT) siga a la vanguardia en mecanismos de recaudación, ya que se ha allegado de herramientas tecnológicas para facilitar el pago de las obligaciones, lo cual confían en que continúe.

Finalmente, apuntó que como parte de las actividades del Comité Técnico de Estudios Fiscales del IMEF para 2019, en septiembre realizarán el Foro de Tributación, que representa el punto de encuentro entre especialistas en temas fiscales. En este sentido, el Comité revisará cómo se van desarrollando las medidas fiscales y se mantendrá cerca de las autoridades para apoyar en los asuntos técnicos que requieran sobre medidas tributarias. **EF**

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

## ¿Qué es?



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

Manufacturero y No Manufacturero.

## ¿Para qué sirve?



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

## ¿Cómo se interpreta?



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

## ¿Quién lo avala?



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

## ¿Dónde se consulta?



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

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



## ¿Buenos datos para todos?

Es preciso hablar de la tipificación de nuevos delitos relacionados con la obtención de información digital de forma irregular.

POR CLAUDIA LERMA NORIEGA\*

**D**urante el sexenio del presidente Enrique Peña Nieto se llevó a cabo una importante reducción de la brecha digital en México.

Eso se debió al aumento de los puntos de acceso gratuitos, así como a la baja en los costos de los servicios de datos de las diferentes compañías telefónicas, entre otros motivos.

El desarrollo tecnológico debería continuar durante el presente sexenio, ya que en mayo de 2018, la Asociación Mexicana de Internet informó que 33% de la población en el país aún está excluido del mundo digital.

Sin embargo, el asunto no está señalado como tal en los 100 puntos que plantea el actual presidente Andrés Manuel López Obrador, lo cual resulta preocupante por varias razones.

Una de ellas es la tributación; por ejemplo, definir dónde se pagan los impuestos derivados de la contratación de servicios a empresas que se encuentran en el extranjero. O si se van a aumentar los impuestos a grandes corporativos (tasa digital) como Google, Apple o Facebook, tal como lo están haciendo en algunos países europeos, y que pueden ayudar a incrementar los ingresos a los países en donde estos gigantes de las redes obtienen pingües beneficios.

También se tiene que discutir la reconfiguración de la Ley de Protección de Datos, pues las políticas de las compañías cambian de manera constante y la información que el usuario va dejando al hacer uso de internet podría emplearse para manipular a quien consume cualquier servicio en este medio.

Es necesario, asimismo, que se discuta la tipificación de nuevos delitos asociados a la obtención de información digital de manera irregular y el mal manejo de los entornos digitales, como la difamación, la circulación de noticias falsas o la usurpación de identidades.

Finalmente, la neuromanipulación también tendría que estar en el debate porque, con unos pocos datos, a los usuarios se les puede perfilar y vincular con una ideología política, religiosa o comercial. Y ya hemos visto sus efectos en las elecciones presidenciales de Estados Unidos con Barack Obama y Donald Trump.

Son muchos los temas que se pueden discutir para sacar el mejor partido a la red, pero, sobre todo, para hacer que el país garantice a sus ciudadanos una convivencia y una seguridad que las naciones de primer mundo ya tienen a estas alturas del siglo XXI. **EF**

\*Profesora e investigadora del Departamento de Industrias Creativas del Tecnológico de Monterrey.

Esta columna fue publicada en la edición número 21 de la revista Tec Review.



## 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](mailto:libreria@imcp.org.mx)  
1105-1920 ó 5267-6400

## INSCRÍBETE YA al Portal CINIF

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

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

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





**"Hemos pugnado por el equilibrio en las finanzas públicas, y va a ser interesante ver cómo es la composición de ese gasto".**

Ángel García-Lascurain, nuevo presidente del Consejo Técnico del IMEF.

# El IMEF promueve su visión 2019-2024

Ante los cambios en el gobierno de México, el nuevo presidente del Consejo Técnico del IMEF, Ángel García-Lascurain, habla sobre las propuestas de este organismo para mejorar la política económica.

POR VERÓNICA CERVANTES

Este año será de transformaciones en México. Con el inicio del nuevo sexenio en el Poder Ejecutivo Federal, ya estamos observando cambios profundos en diferentes sectores cuyos resultados impactarán de manera profunda el modelo económico, político y social del país.

Ante ello, el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) tiene una responsabilidad y una oportunidad para impulsar la visión de los directivos de finanzas a través de la Agenda IMEF 2019-2024, la cual refleja la visión estratégica de los directivos financieros sobre el camino a seguir para lograr el México que queremos, indica, en entrevista, Ángel García-Lascurain, recién nombrado presidente del Consejo Técnico del IMEF.

“Los Comités Técnicos Nacionales que integran el Consejo tienen una importancia especial en este escenario, dado que sus miembros concentran un

profundo conocimiento técnico y una experiencia muy relevante sobre temas financieros y de gestión con alto impacto en el desarrollo y operación de las empresas”, asegura.

“En el entorno de cambio que estamos viviendo, el IMEF, como organización ampliamente reconocida en México, es una plataforma para el avance profesional de sus socios y también para la canalización de propuestas bien fundamentadas que contribuyan al desarrollo integral de México, que es justamente la Visión de la Agenda IMEF”.

La Agenda IMEF 2019-2024 contiene cuatro vertientes principales: política económica, buen gobierno, responsabilidad social y empresarial, así como estado de derecho, los cuales se subdividen en subtemas específicos. Se plantea que las cuatro vertientes centrales contribuyan en su conjunto a que crezca la economía, que haya estabilidad financiera y desarrollo social.

## PRESUPUESTO

Dentro de la agenda del IMEF hay puntos que se refieren al Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF); por ejemplo: controlar la inflación, preservar la estabilidad cambiaria, lograr condiciones favorables de acceso al crédito, ampliar la base de contribuyentes y fortalecer las finanzas públicas.

“Siempre vamos a estar a favor de la austeridad y la mejor utilización de los recursos. Hemos pugnado por el equilibrio en las finanzas públicas, por evitar un endeudamiento, y va a ser interesante ver cómo es la composición de ese gasto, a qué sectores se está destinando, la forma como se está destinando y su impacto”, expone Ángel García-Lascurain.

Al hablar sobre la reducción de sueldos a funcionarios para que no perciban más que el presidente de la República, dice que no les gustaría que implicara pérdida de personal con competencias técnicas muy impor-

tantes, por lo que reitera que el IMEF está a favor del ahorro, pero sin descuidar la gestión gubernamental.

También les preocupa que se retiren recursos de fuentes que son productivas para asignarlos a otros fines de menor impacto.

**PERSPECTIVAS**

Al abordar las perspectivas que tiene como empresario ante el nuevo gobierno, señala que “hay objetivos muy nobles y ambiciosos de abatir la corrupción, combatir la criminalidad, mejorar el poder adquisitivo de la población y tener una

distribución más equitativa del ingreso, entre otros, sin embargo, todavía hay poca información sobre cómo se va a lograr. Tenemos que ver todavía cómo se va a integrar el Plan Nacional de Desarrollo y su desdoblamiento hacia los programas sectoriales, regionales y especiales, y especialmente la forma como la estrategia va a llegar a los mandos operativos de las entidades”.

Asimismo, afirma que la ejecución y la gestión de la estrategia es tan importante como los objetivos, si se quiere tener resultados sostenibles.

Las empresas deben adecuarse a las nuevas circunstancias y esperar a que haya una situación estable en la economía, condiciones claras, así como coherencia en las políticas públicas para dar certidumbre a las inversiones, advierte.

Además, el entorno internacional tiene un componente de incertidumbre debido a los términos comerciales entre Estados Unidos y China o el contexto europeo, aunque García-Lascurain resalta que hay interés por seguir invirtiendo en México pues es una economía con mucho potencial. **EF**

**Visión IMEF 2019-2024**  
Promover el desarrollo integral de México

**PILARES ESTRATÉGICOS**

Crecimiento económico

Estabilidad financiera

Desarrollo social

**HABILITADORES**

Política económica

Buen gobierno

Responsabilidad social y empresarial

Estabilidad macroeconómica

Anticorrupción

Formalización de la economía

Reforma fiscal

Eficiencia y eficacia gubernamental

Seguridad social

Política comercial

Transparencia

Educación

Fomento a la inversión productiva

Estado de derecho

Gestión empresarial responsable

Sistema de justicia efectivo

Seguridad jurídica

Cultura de legalidad

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 61 países al rededor del mundo.



La REMEXF 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.



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



## 20 FEBRERO

**DESAYUNO TÉCNICO**  
RADISSON DEL REY  
TOLUCA

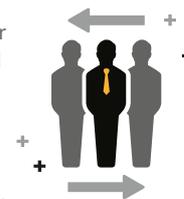
El ponente Eladio Valero Rodríguez, de Grupo Corporativo de Ejecutivos Consultores, SC, hablará de las reformas fiscales que vendrían para 2019, que incluyen el plan de austeridad y otras medidas con las que se busca mejorar las finanzas públicas. El IMEF Toluca organiza este evento.

✉ [adehernandez@imef.org.mx](mailto:adehernandez@imef.org.mx)

## 23 FEBRERO

**CENA DE INTEGRACIÓN**  
GRUPO CDMX  
CLUB DEPORTIVO BERIMBAU, AC

En el marco del mes del amor y la amistad, el grupo Ciudad de México celebrará -con la primera cena de integración para sus asociados- un encuentro amenizado por el conjunto folclórico Picat! Cutli.



☎ 8852 2857

✉ [mramirez@imef.org.mx](mailto:mramirez@imef.org.mx)



## 27 FEBRERO

**SESIÓN-COMIDA**  
CLUB DE INDUSTRIALES  
CDMX

Las tendencias político-financieras, nacionales e internacionales, son discutidas en este encuentro mensual. Las temáticas son diversas, desde las perspectivas económicas para el año que está comenzando hasta los desafíos que enfrenta el gabinete del presidente López Obrador.

✉ [mramirez@imef.org.mx](mailto:mramirez@imef.org.mx)



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

SAVE THE DATE



# FORO NACIONAL IMEF DE **ENERGÍA**

CDMX | 04 . ABRIL . 2019

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

## TEMAS:

- Refinación y petrolíferos
- Exploración y producción
- Energías limpias
- Midstream gas y líquidos
- Regulación
- Retos y oportunidades del sector

## ACTIVIDADES:

- Conferencias Magistrales
- Páneos de Discusión
- Networking

Más información: Odette Gasca | [control.eventos@imef.org.mx](mailto:control.eventos@imef.org.mx) | (55) 8852 2049

Patrocinado por:

**MOODY'S**  
INVESTORS SERVICE

IMEF Oficial



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

**(imef)**  
ejecutivos de finanzas

A photograph of Jack Ma, the founder of Alibaba, waving his right hand. He is wearing a dark suit, a white shirt, and a blue patterned tie. He is holding a white envelope or document in his left hand. The background is a bright pink wall with a grid pattern.

**Jack Ma**, el artífice de Alibaba, que fundó la empresa hace 20 años y revolucionó el comercio chino.

JACK MA

# El magnate que vino de China

La nueva Nao de China es una red global llamada Alibaba. Su capitán, Jack Ma, cederá el timón este otoño, en plena guerra comercial entre China y EU. ¿Cambiará su destino?

POR DINO ROZENBERG

**E**l valor de Alibaba equivale al PIB de Argentina, y para 2035 podría convertirse en la quinta economía del mundo después de Norteamérica, China, Europa y Japón, porque Jack Ma, creador de este inmenso y poco entendido corporativo chino, no piensa en una gran empresa, sino en una verdadera economía. Y lo está logrando con una combinación de visión, imaginación, perseverancia y, por qué no, suerte. Jack Ma, como otros de su talla, es un fuera de serie. Con lo relevante y lo anecdótico de su vida ya se ha construido una leyenda: con apenas 54 años (nació en China en 1964), sus biógrafos citan una y otra vez sus tragicómicos fracasos en las escuelas y sus sucesivos rechazos de Harvard; su modesta posición como profesor, y la forma en que aprendió a hablar inglés: durante nueve años fue en bicicleta a un hotel para turistas extranjeros, a quienes ofreció paseos gratis a cambio de practicar el idioma.

Nunca pudo entrar a Harvard, aunque se presentó una decena de veces, pero asegura que quizá un día tenga la ocasión de dar clases en esa famosa universidad. También llama la atención su profundo conocimiento del tai chi y aseguran que no solo dio clases, sino que es reconocido como un experto en artes marciales. En varias entrevistas con el periodista Charlie Rose, para CBS, lo mismo en Davos que en el evento Gateway 2017, ha salido a la luz su fascinación por el personaje principal de la película Forrest Gump (Dir. Robert Zemeckis, 1994) –la que asegura haber visto muchas veces–, un antihéroe con limitaciones intelectuales, entre inocente y atrevido, a quien le pasan las cosas más imprevisibles en la guerra, la pesca o la Casa Blanca.

## La cueva de las riquezas

Las cifras que describen a Alibaba permiten dimensionar su alcance como plataforma:

**180,000**

marcas participaron en El Día del Soltero (11/11/2018), creado por Alibaba como una jornada de descuentos.

**576**

millones de usuarios activos en China.

Registra ventas en

**200**

países.

**64%**

crecieron sus ventas fuera de China.

Ingresó

**4.5**

veces menos dinero que Amazon en 2017 y, sin embargo, consiguió ganar tres veces más que la compañía de Jeff Bezos.

Fuente: Alibaba 2018.

En la historia de Ma se enfatizan sus avatares como trabajador sin suerte. Maestro de profesión, lo rechazaron en 30 empleos diferentes, en la academia de policía se burlaron de él, y ni siquiera pudo conseguir un empleo en un restaurante de franquicia. Pero eso no lo venció, y al final las cosas cuadraron de tal manera que se convirtió en el primer empresario chino en las portadas de las principales revistas de negocios. Fundó Alibaba en 1999 y ahora tiene una fortuna personal estimada en 35,000 millones de dólares (mdd).

### LA MAGIA OCULTA EN EL INTERNET

Cuando comenzó a construir sitios web para sus amigos, en los años 90, es posible que ni siquiera él mismo imaginara el poder y la extensión que el internet habría de alcanzar en unos cuantos años. Un día reunió en su departamento a un grupo de amigos y los convenció de aportar lo que pudieran para fundar Alibaba, uno de los mercados de proveedores –*marketplace*– más grandes del mundo, con operaciones en 200 países. Hasta el nombre parece salir de un sueño: según cuenta, en un bar de San Francisco le preguntó a la camarera qué le sugería la palabra, y ella contestó el bien conocido “ábrete sésamo”. Entonces se convenció de que había dado en el clavo, porque el nombre serviría para abrir un mundo de oportunidades para miles de negocios.

Menos conocido es el hecho de que Jack Ma anunció, en 2018, que dejará la presidencia ejecutiva de la empresa a Daniel Zhang (CEO del imperio Alibaba), pero será en septiembre próximo. El nombramiento, hecho con antelación para no asustar a los inversionistas globales, ha estado lejos de significar un descanso para Ma.

En una charla con Rose, bromeó y dijo que se había imaginado en las playas y paseando, pero que en realidad ha viajado todo el tiempo para aprender el oficio de ser presidente del Consejo.

En 2017, Ma fue nombrado miembro del Partido Comunista Chino, que lo calificó como uno de los “destacados arquitectos del socialismo con características chinas”. Quizá pesó su contribución al programa de inversiones euroasiáticas Ruta de la

*Alibaba impulsa el espíritu colectivo, que se fortalece al sacar a miles de personas de la pobreza y convertirlas en empresarios. Es el socialismo bajo la visión china, aseguran.*

Seda, del presidente Xi Jinping. Quienes entienden el complejo fenómeno chino afirman que unirse al partido puede resultar de utilidad para que los empresarios privados se abran camino en esa economía estatal.

A pesar de los elogios, sigue siendo un hombre discreto y apacible, y no parece probable que en el futuro vayan a descubrirle un lado oscuro con abusos o malas costumbres. En realidad, parece convencido de que lo que hizo no tiene un gran mérito personal, y que más bien estuvo en el momento correcto y tuvo suerte, como Forrest Gump. En una conferencia que dio en Argentina, dijo: “Hoy hay muchos libros que hablan de Alibaba, aunque no creo que la mayoría entienda en realidad de qué se trata. Si yo tuviera que escribir un libro sobre mi empresa, le pondría *Los mil y un errores de Alibaba*”.

### ABRIR NUEVOS CAMINOS AL COMERCIO GLOBAL

Con Charlie Rose, en 2017, tuvo la paciencia de explicar el corazón de



Alibaba y de sus negocios asociados. Alibaba es, sobre todo, un *marketplace*, es decir, un mercado de proveedores donde venden al consumidor final -primordialmente al mayoreo- muebles ropa o maquinaria industrial. Su función principal es poner en contacto a fabricantes y consumidores, para que compren y hagan negocios entre sí. En eso se diferencia de Amazon, que tiene sus propios almacenes, y se asemeja a eBay o Mercado Libre, aunque estos dedicados a ventas entre particulares.

Cuando Ma entendió el potencial del comercio electrónico, pensó que sería una buena acción crear un espacio para que empresas chinas pequeñas y medianas pudieran exhibir sus productos, y venderlos donde fuera. Contrario a lo que es usual en Occidente, donde se privilegia el éxito económico individual, a través de Alibaba se impulsa el espíritu colectivo, que se fortalece al sacar a miles de personas de la pobreza y convertirlos en empresarios.

Alibaba se centra en la diversificación, diversificación y -a diferencia de Amazon- se define como un *holding* de plataformas *online*. Alibaba promueve el *e-commerce* de casi todos los tipos, es decir, con el consumidor, con las empresas, entre consumidores y entre empresas (B2C, B2B, C2C, C2B).

Acerca la tienda física al consumidor *online* ofrece artículos de sencillos a complejos, incluyendo materias primas: casas para armar, máquinas industriales, instrumentos musicales y equipos médicos dentro y fuera de China, que es su negocio principal y representa casi 80% de sus ventas.

Daniel Zhang, CEO de Alibaba en la última década, ha dicho a la prensa que continuará el modelo de la empresa, que promete todavía más ventas y expansión, "en plena era del consumo en China".

Con echarle un vistazo al catálogo se puede ver que una buena proporción de la oferta es de productos sencillos, ropa o calzado de marcas desconocidas o incluso clonadas de otras europeas o estadounidenses; lo mismo con aparatos eléctricos y de electrónica de marcas libres. Son mucho más baratos y los compradores están dispuestos incluso a esperar entregas que pueden tardar varias semanas (y en ocasiones, según se ve por las quejas de los usuarios, ni siquiera llegan completas o con la calidad esperada).

Una vez que el mercado tomó vuelo, Jack Ma comprendió que a su modelo le faltaban eslabones: los fabricantes no tenían un sistema de pagos a su alcance y eso dificultaba las transacciones globales, de manera que incursionó en el negocio con Alipay, que es su propio canal financiero.

En el siguiente paso asumió la logística y los embarques, con AliExpress, para apoyarlos en las entregas. En la etapa actual, centrada en comunicaciones y sitios web, Alibaba tiene presencia en la nube informática (*cloud*), gracias a la cual puede sostener y alojar a sus clientes.

Su nueva incursión, reciente, es en el negocio de medios y entretenimiento. El empresario le explicó a Rose que no entró a esos negocios porque hubiera más dinero para ganar, sino porque era necesario para completar el modelo de negocio y servir a sus clientes, que -insiste- están en el centro de su estrategia. En la charla del Gateway 2017 cuestionó a las empresas occidentales que dedican demasiado tiempo a tener contentos a los directores y a los accionistas, cuando de lo que se trata es de hacer felices a los clientes.

En otras ocasiones ha hablado de las quejas como motor para la innovación: donde hay una queja de un cliente o un proveedor, es posible que haya una oportunidad de mejora. Y agrega que los líderes y las personas exitosas nunca se quejan y siempre son optimistas.

Con todo y sus deseos de agradar primero al cliente, también los accionistas están felices con el comportamiento del negocio. En febrero de 2015, las acciones de Alibaba (BABA) en la Bolsa de Valores de Nueva York cotizaban en 85.12 dólares, y en enero de 2018 tocaron un máximo de 204.29 dólares (en diciembre 14 de 2018, 140 dólares). No es un mal retorno para un empresario que piensa primero en los demás. **EF**

# China, el líder tecnológico de 2030

Estrenamos año sabiendo que ya llegó al lado oscuro de la Luna. La carrera tecnológica de este país es de velocidad y lo evidencian sus avances en IA.

POR FRANCISCO IGLESIAS

Cuando se habla de China, popularmente aparecen dos temas: el país más poblado y el origen de la mayoría de los productos pirata. En la próxima década cambiará: en primer término, Naciones Unidas estima que India lo superará demográficamente, y segundo, hace una fuerte inversión para ser potencia tecnológica, sin copiar el desarrollo occidental, y su gran aliado es la inteligencia artificial (IA).

La IA, entendida como la capacidad de las máquinas para razonar como si fueran un ser humano, actualmente forma parte de los controles y la política de vigilancia china. El sistema de seguridad pública, por ejemplo, conoce la situación bancaria, la planificación familiar, intereses, contactos, páginas web y hasta lugares que visita cada uno de los ciudadanos.

El *big data* y la IA le permiten al gobierno negarle el viajar en tren a un activista u opositor al régimen, o impedir a cualquier persona subirse a un avión si considera que representa algún riesgo, según un informe de *MIT Technology Review*.

Pero esto es sólo el comienzo de un plan con metas para el 2030, cuando prevé convertirse en el líder mundial de inteligencia artificial. Y aunque sus competidores (EU, Alemania, Israel, Reino Unido, Japón y Singapur) son fuertes rivales tecnológicos, la idea de encabezar la lista no es descabellada si se observa, por ejemplo, que a principios del siglo XXI, China decidió invertir en los trenes bala y hoy cuenta con la red de

servicios ferroviarios de alta velocidad más grande y avanzada del orbe.

“La IA se ha convertido en un nuevo foco de la competencia internacional. Es una tecnología estratégica que liderará en el futuro. [China] debe, mirando al mundo, llevar el desarrollo de la inteligencia artificial al nivel estratégico nacional con un diseño sistémico, tomar la iniciativa en la planificación, aprovechar firmemente la estrategia”, afirma el Plan de Desarrollo de la Próxima Generación de Inteligencia Artificial, publicado por China en 2017.

Su estrategia la divide en tres pasos: para 2020, igualar el ritmo de los más avanzados y popularizar su aplicación; cinco años más tarde, alcanzar avances disruptivos y hacer de la IA la principal fuerza impulsora para la modernización industrial y la transformación económica, para que en 2030 sea China el primer centro de innovación de inteligencia artificial del mundo.



Vigilancia inquietante. Los actuales niveles de control de la población china ya despiertan preocupaciones entre los activistas por los derechos humanos.

En 2017, según un reporte de CB Insights, China rebasó a Estados Unidos en el financiamiento de *startups* de IA. 48% de la inversión global fue del país asiático, mientras que 38% fue estadounidense y 14% del resto del mundo.

Aun así, le resta un largo camino por recorrer, pues ese mismo informe asegura que Estados Unidos lidera tanto en el número total de nuevas empresas de IA como en proyectos financiados.

En las declaraciones de lo que ya se cuenta como una guerra comercial hemos confirmado la abierta competencia entre Estados Unidos y China, misma que marcará el paso al resto de los países del mundo en los años por venir.

#### OPORTUNIDAD MILLONARIA

La IA tiene décadas, pero el aumento en las capacidades de cómputo y el *big data* han permitido que esta tendencia tecnológica evolucione velozmente. En este sentido, la firma de investiga-

## La inteligencia artificial crecerá en todos los campos a través de aplicaciones, software, procesos, servicios y hardware.

ción Markets and Markets estima que el mercado mundial de IA crecerá de 21,400 millones de dólares en 2018 a más de 190,000 millones en 2025.

“La demanda de IA crece en todas las industrias: financiera, salud, manufactura, etcétera”, explica Tracy Tsai, analista VP de Gartner, y agrega que esta tendencia se expande “hacia todos lados: puede estar en forma de aplicación, software, servicio, proceso o hardware”.

Para China, su rápido desarrollo “cambiará profundamente a la sociedad, la vida humana y el mundo”, añade Tsai, lo cual es una oportunidad también para fortalecer su creciente pero volátil economía.

---

## China y su posición mundial en inteligencia artificial:

2<sup>o</sup>

país con más compañías

---

1<sup>a</sup>

nación con más papers

---

2<sup>o</sup>

país con más talento para su desarrollo

---

1<sup>a</sup>

nación con más patentes

---

5<sup>o</sup>

país con las mejores empresas

---

Fuente: South China Morning Post, octubre, 2018.

Con más de 1,300 millones de habitantes, China no sólo es la segunda economía más grande del mundo. Según el Banco Mundial, desde que inició sus reformas del mercado —a finales de la década de 1970— ha logrado sacar de la pobreza a 800 millones de personas, que equivalen a contar casi siete veces la actual población de México.

Un informe del banco suizo UBS y la firma auditora PwC señalan que en 2018 en ese país surgieron dos multimillonarios (con más de mil millones de dólares) a la semana. Incluso, 199 empresarios alcanzaron esa categoría por primera vez. Sin embargo, lo difícil es mantenerse, pues existe una amplia rotación: ese mismo año, 51 dejaron ese nivel.

A pesar del crecimiento saludable en las Américas y Europa, los multimillonarios chinos expanden hoy sus ganancias casi al doble. En 2006 existían sólo 16 multimillonarios y ahora son 373, según el mismo informe. La mayoría surgieron en dos sectores: el comercio minorista y la tecnología.

La oportunidad para crecer con la IA china es amplia. Markets and Markets señala que la principal limitación para el mercado es el pequeño número de expertos en la materia.



### Reconocimiento facial.

Los movimientos de los ciudadanos ya se registran a través de cámaras públicas.

*En la provincia de Shenzhen, China produce 90% de los electrónicos del mundo.*

La política de China, añade Tsai, “alienta no sólo a las empresas estatales, sino también a las privadas para que la IA se convierta en su principal inversión en los próximos cinco años”.

### LA CARRERA POR LA IA

Alcanzar y rebasar a Estados Unidos en inteligencia artificial no es una meta sencilla, sobre todo si se considera que 40% de todas las compañías del ramo están en su territorio. Por mucho, tiene el ecosistema más desarrollado. China apenas cuenta con el 11% y es el segundo lugar. A la mayoría de los países les falta una buena combinación entre investigación, emprendimiento, financiamiento, fusiones y adquisiciones para construir un ecosistema sostenible y competitivo.

Un ejemplo es México. Hay esfuerzos destacados, como la empresa mexicana proveedora de soluciones de inteligencia artificial Nearshore Delivery Solutions, premiada apenas el año pasado como Emprendedor del Año en San Francisco, luego de desarrollar un sistema de IA que puede predecir el comportamiento de la bolsa de valores.

Pero el ecosistema de inteligencia artificial mexicano es incipiente aún.

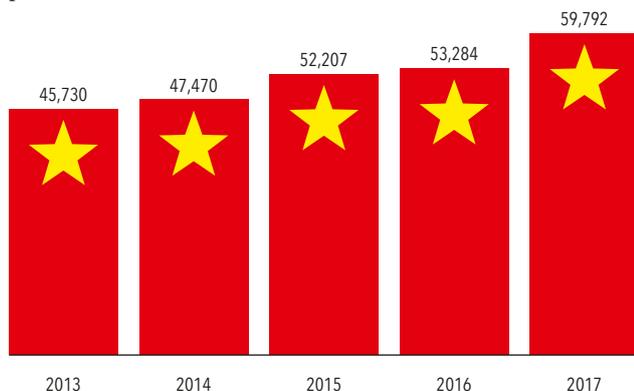
“México figura en áreas muy específicas, tales como el cómputo evolutivo. Las áreas de *machine learning*, sistemas expertos, robótica y procesamiento del lenguaje natural es donde hemos producido resultados muy interesantes”, explicó el presidente de la Sociedad Mexicana de Inteligencia Artificial (SMIA), Miguel González.

Empresas grandes como BBVA Bancomer (entre otras instituciones financieras) empiezan a ofrecer servicios basados en IA.

Su director general de Desarrollo de Negocios, Hugo Nájera, explica: “Cada vez más las interacciones con nuestros clientes estarán regidas por elementos

## Divulgación

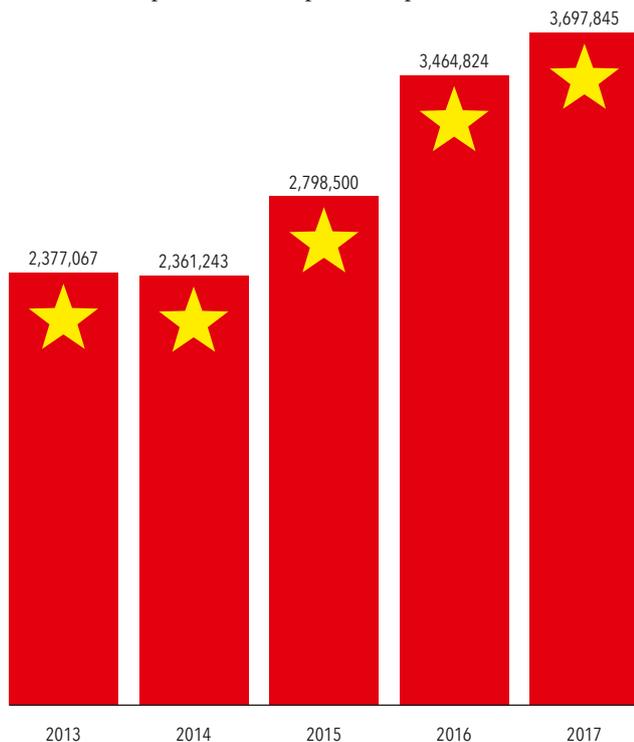
Publicaciones especializadas en ciencia y tecnología, por año.



Fuente: Agencia Nacional de Estadísticas del gobierno chino, 2018.

## Patentes

Cantidad de aplicaciones de patentes, por año.



Fuente: Agencia Nacional de Estadísticas del gobierno chino, 2018.

de inteligencia artificial, que nos permiten tener una mejor aproximación y una mejor respuesta”.

## EL DESAFÍO LOCAL

A diferencia de las casi 1,400 *startups* de IA que radican en Estados Unidos, en toda América Latina –según un reporte a 2018 de la firmas Asgard y Roland Berger– sólo existían 41.

“Parte del problema de México es la proximidad con Estados Unidos. Estudiantes mexicanos talentosos, con un fuerte potencial en IA probablemente serán elegidos para asistir a las universidades en esa nación, y luego tendrán ofertas de trabajo atractivas allá”, comenta Tracy Tsai.

Según la analista de Gartner, este problema único (la cercanía con la principal potencia de IA) también tiene un beneficio: las empresas mexicanas pueden acceder y aprovechar más fácilmente esas herramientas.

En tecnología, una ciudad china como Shenzhen puede ser el ejemplo del desarrollo tecnológico actual en esa nación. Hace 30 años era un pueblo pesquero y hoy es la ciudad en donde se fabrica 90% de los electrónicos del mundo. Su Producto Interno Bruto supera al de Hong Kong, su población vecina, así como el de Singapur.

Los empresarios de esa urbe china son hoy una amenaza directa para el tradicional dominio tecnológico en emprendimiento de Estados Unidos (Silicon Valley).

En 2017 igualaron su nivel de financiamiento de venture capital para *startups*; registraron cuatro veces más patentes relacionadas con IA y tres veces más patentes sobre criptografía y cadena de bloques que sus contrapartes estadounidenses.

Ya sea para mejorar o controlar la vida diaria, la inteligencia artificial es una de las tendencias tecnológicas con el mayor campo de transformación, en todo sentido. Mientras las grandes potencias se pelean el liderazgo, los usuarios tendrán que aprender a convivir cada día más con robots y servicios automatizados. **EF**

# CFO, el aliado estratégico

Es más que el responsable de vigilar la salud económica de la compañía: cada día está más presente en las decisiones operativas de la empresa.

POR ANGÉLICA PINEDA

Juan Pablo Sánchez Kanter ha sido director financiero en la empresa de autopartes Rassini durante casi 30 años. En estas tres décadas ha sido testigo de cómo su función evolucionó de ser una herramienta de control y monitoreo a socio estratégico de la dirección general.

“En el pasado, el director financiero o CFO era un ejecutivo que entregaba estados financieros, la contabilidad, y que veía que los flujos no fallaran”, explica Sánchez Kanter. Esto comenzó a cambiar a raíz de la crisis financiera de 2008.

El estudio *CEO y CFO, socios en la ejecución*, publicado por la consultora EY en 2015, indica que los directores generales recurrieron a los CFO para que sus habilidades y experiencia en financiamiento y administración de costos crearan un salvavidas para las empresas.

Muchos CFO emergieron de la crisis como aliados clave del director general, y esta alianza continuó fortaleciéndose. En el estudio, EY destaca que 64% de 652 directores financieros consultados dijo que la colaboración con la dirección general aumentó, y 76% participa más en lo táctico.

Por lo tanto, el director general sigue siendo el estratega, pero necesita de su equipo financiero, indica la consultora KPMG en su reporte titulado *Cómo evalúan los CEO a los CFO*.

“Contribuimos con la operación, el entendimiento del ambiente económico, la tendencia de la industria y en identificar su impacto en el modelo



de negocio”, añade Sánchez Kanter, quien en 2017 fue nombrado Director Financiero del Año, por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF). Cuando esta mancuerna es efectiva reporta grandes beneficios. Al cierre de 2017, Rassini registró un incremento de 11% en sus ventas netas, y de 3% en su utilidad neta.

## EN POS DEL CRECIMIENTO

La relación entre el CEO y su director financiero está motivada por la búsqueda de oportunidades de crecimiento y cambios en la estrategia, para encontrar nuevos modelos productivos. Pero las funciones básicas del CFO, como gestión de costos y presupuestos, siguen siendo sus mayores aportes a esta alian-

## Sus 4 pilares tecnológicos

FRANCISCO SILVA, DE DELOITTE, COMPARTIÓ LAS CUATRO TECNOLOGÍAS QUE REFUERZAN LA FUNCIÓN DEL CFO.

- 1 Analytics.** Con *Big Data* y análisis de datos, el CFO identifica, con menor tiempo y mayor precisión, las áreas que aportan ventaja competitiva a la empresa.
- 2 Visualización.** La tecnología interactiva permite explorar gran cantidad de datos de manera estructurada. Permite una mejor presentación de los datos estratégicos.
- 3 Blockchain.** Es la que más transformará las finanzas, porque asegura transacciones que no requieren ser conciliadas y las ejecuta en unos cuantos segundos.
- 4 Tecnología *in memory*.** Utiliza el caché del CPU para procesar minería de datos, predicciones y simulaciones a enorme velocidad. Permite tomar decisiones en línea.

## Rumbo a la dirección financiera

El puesto de chief financial officer (CFO) o director financiero es uno de los más cotizados y con mayor demanda en las áreas empresariales.

Anteriormente, las compañías necesitaban que los CFO tuvieran un pensamiento analítico, decisión, comprensión y conocimientos técnicos. Hoy en día, además de estas habilidades deben tener la capacidad de negociar y trabajar en equipo, de solucionar conflictos y transmitir ideas complejas de manera sencilla y contundente.

“Los CFO de la actualidad deben salirse continuamente de su zona de confort y estar en constante evolución, conforme el mercado lo demande, para que el negocio pueda tener un crecimiento óptimo”, asegura Federico Buitier, director general de Integrity Software Latin America.

Conjuntamente, como en la mayoría de los puestos directivos, la capacidad de maniobrar en tiempos de crisis o con recursos limitados, marcarán la diferencia entre destacarse o quedarse estancados en sus labores en la compañía.

Por lo anterior, los CFO están encargados de aplicar los recursos con el objetivo de obtener rentabilidad proporcionando valor a la organización; enfocarse en la búsqueda de talento uniendo personas y tecnología que impulsen el desarrollo y las habilidades dentro de la empresa; organizar y coordinar las normas y regulaciones, así como presentar la información obtenida en formatos entendibles y de manera sencilla.

Entre las habilidades requeridas se incluyen, además del dominio del idioma inglés, tener experiencia en liderar compañías en entornos económicos difíciles con resultados de crecimiento positivos, manejar presupuestos ajustados en el gasto, pero, a su vez, orientados al incremento de ventas, así como experiencia en entornos regionales.

“Además de estar a cargo de las finanzas de la organización, el nuevo escenario económico y digital exige nuevas competencias y habilidades más allá de los números, y que en muchas ocasiones, deben ser explotadas y puestas en funcionamiento por medio de la experiencia”, apunta Federico Buitier.

## Cinco cualidades en que deberán enfocarse los gerentes administrativos para llegar a ser un CFO.

**1. Trabajo en equipo.** Al llevar a cabo diferentes tareas con su grupo de trabajo y con otras áreas de la organización.



**2. Liderazgo.** Conseguir que la mayor parte del equipo desee y se esfuerce por alcanzar las metas y objetivos de la empresa.



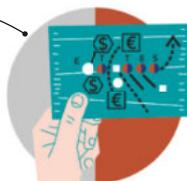
**3. Enfoque en los resultados.** Se debe maximizar su habilidad para plantear estrategias tendentes a salir adelante ante cualquier problemática ocasionada por la situación política, económica, social o del mercado.



**4. Comunicación.** Transmitir la misión y visión de la empresa para que las personas que lo rodeen miren y se dirijan hacia el mismo objetivo.



**5. Know-how.** Conocer la operación en todos los niveles para llevarla a cabo y enseñar a quien lo necesite cómo debe hacerse.



Fuente: Integrity Software Latin America

za, destaca el estudio de la empresa EY.

“Una cooperación más eficiente con el CEO genera mejores rendimientos y mejores márgenes de utilidad”, expone Fernando López Macari, presidente del IMEF.

“Lo guiamos en la obtención del flujo necesario para la realización de proyectos, para la rentabilidad y para las decisiones de inversión”, agrega Sánchez Kanter.

Pero la automatización en la producción, los cambios regulatorios en los mercados y la era digital, que están transformando sectores enteros y replanteando modelos de negocios, demanda un perfil cada vez más complejo. Francisco Silva, líder de la práctica de Transformación Financiera en la consultora Deloitte, señala que además de conocimientos de contabilidad, impuestos, finanzas y tesorería, muchos CFO tienen maestría en finanzas o administración, usan la ciencia de datos o conocen de estadística y de tecnología.

### INGENIERO Y CFO

Los CFO ya no solo provienen de carreras financieras; cada vez es más frecuente que tengan estudios de ingeniería, destaca Lorenzo Fernández Alonso, profesor y director del área de Dirección Financiera del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). “Esta disciplina les abre el panorama, permite hacer una interpretación de los números y extrapolarlos”, explica.

Los CFO deben poseer también habilidades etiquetadas como *soft*, que son el liderazgo, la comunicación

y el trabajo en equipo, entre otras, comenta el presidente del IMEF. “Deben tener capacidad de diálogo y de disuasión, por ejemplo, para hacerle ver al director comercial que dar 30 días más de crédito a los clientes puede tener un impacto en los flujos de efectivo”, indica.

Para complementar su función debe ser un impulsor de la innovación y agente de cambio, afirma Silva, de Deloitte, quien menciona que programas para procesar grandes cantidades de información (analíticos) y el *blockchain* (transferencia de datos mediante nodos que registran y validan la información) son algunos de los que están transformando el área de finanzas y al resto de la organización.

Con *blockchain*, por ejemplo, la operación de registro y cuentas por pagar de proveedores se reduce de los dos o tres días actuales a unos cuantos segundos, ya que el proceso es automático y sin posibilidad de errores.

“Los CFO que llegan a ser directores generales fueron buenos agentes de cambio cuando realizaban esta labor de innovación”, agrega.

El 47% de los 371 directivos entrevistados por KPMG creen que los CFO desearían convertirse en CEO, aunque para lograrlo deben reforzar sus habilidades de liderazgo.

Mientras llega ese momento deben trabajar estrechamente con los departamentos de tecnología y operaciones. Más allá de los datos y su interpretación, deben unir esfuerzos con la dirección general para aprovechar otras oportunidades. **EF**



# Premio Internacional de Investigación Financiera IMEF-EY 2019

## SINAPSIS FINANCIERA

Administración

Contaduría

Finanzas

Economía

Negocios

### PREMIOS

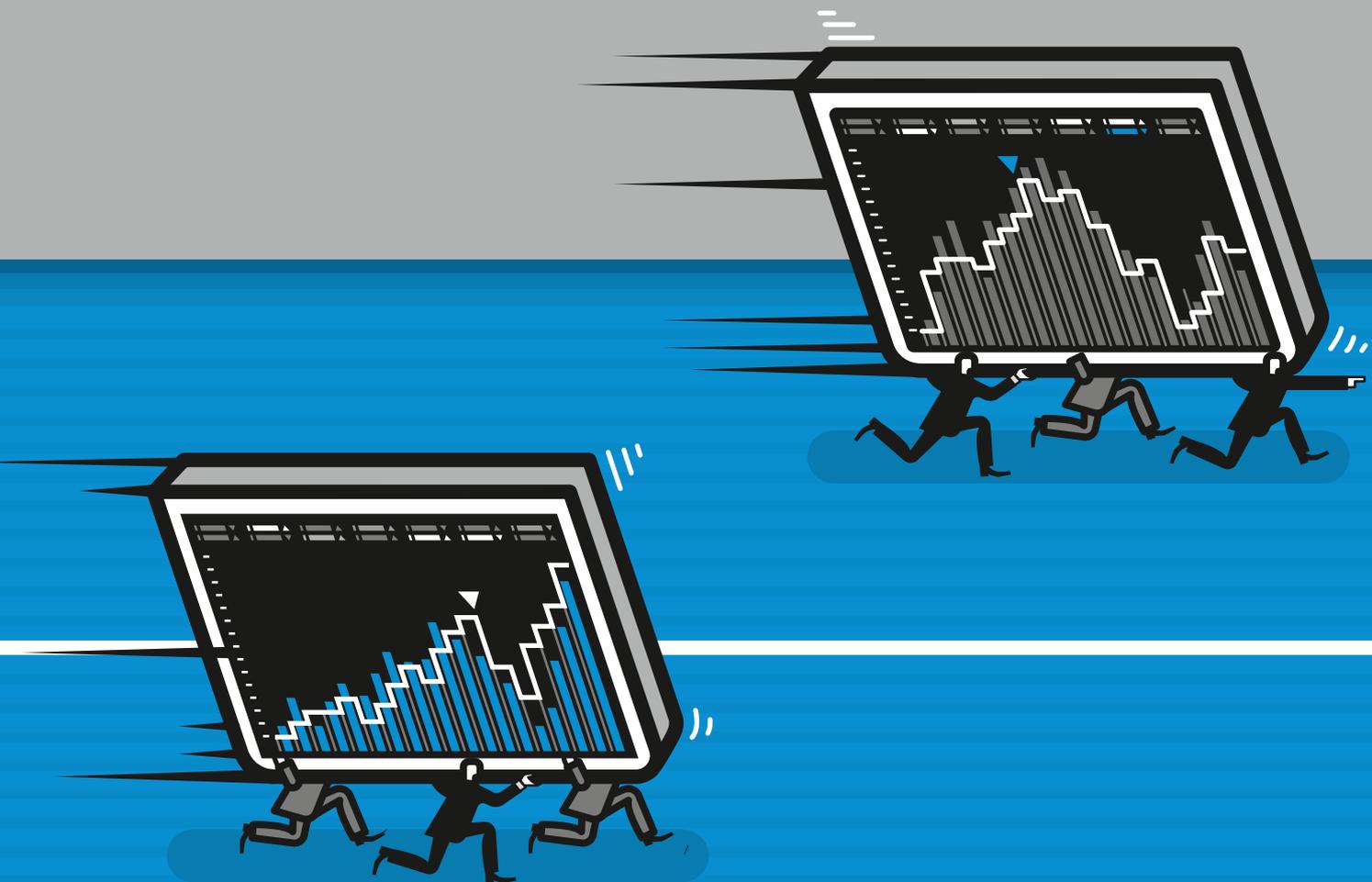
Categoría	Primer Lugar	Segundo Lugar
Investigación Financiera Empresarial	\$170,000.00	\$ 100,000.00
Investigación Macrofinanciera, Sector Gobierno y Mercado de Valores	\$ 100,000.00	\$ 50,000.00
Tesis	\$ 50,000.00	\$ 30,000.00

### FECHA LÍMITE DE ENTREGA DE TRABAJOS

Lunes 5 de agosto de 2019 vía electrónica  
a [premio.imef-ey@imef.org.mx](mailto:premio.imef-ey@imef.org.mx)

### INFORMES

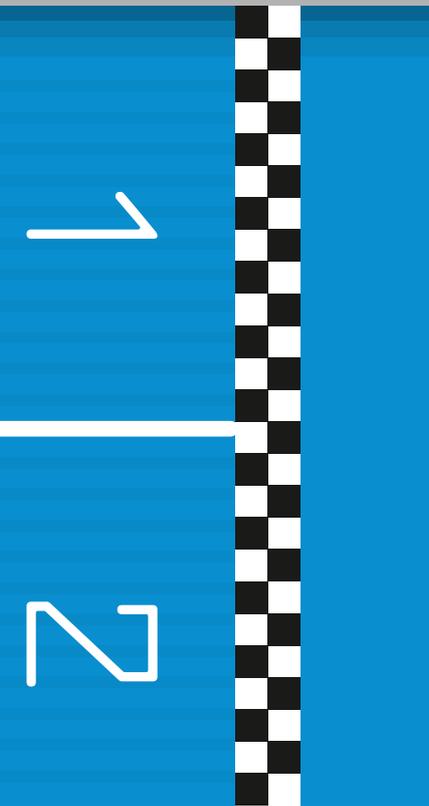
Correo electrónico:  
[premio.imef-ey@imef.org.mx](mailto:premio.imef-ey@imef.org.mx)  
[www.imef.org.mx](http://www.imef.org.mx) | [www.ey.com/mx](http://www.ey.com/mx)



# Oportunidades en el aire

Con el inicio de operaciones de una segunda bolsa en México casi llegamos a un punto de inflexión: crecerán las colocaciones y, con ello, todo el mercado, o el sector simplemente se dividirá entre dos competidores.

POR ALICIA VALVERDE



**E**n el ámbito financiero mexicano podríamos estar a punto de ver el funcionamiento de un círculo virtuoso: más empresas aproximándose al espacio bursátil para obtener financiamiento, con lo que habría más opciones de rentabilidad para los inversionistas y una economía más sólida.

Esos bríos son necesarios para impulsar a un sector financiero que tiene, entre otros recursos, 4,688,128 pesos al 15 de diciembre de 2018 en Afores, según el dato registrado por la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar). Este capital podría invertirse en nuevas acciones e instrumentos financieros locales.

Ayudará, también, el programa para impulsar al sector financiero presentado por el gobierno federal en enero pasado, en donde se especifica que para incentivar la salida a la Bolsa de más empresas nacionales se otorgará una disminución de 10% en el Impuesto Sobre la Renta (ISR) en la ganancia en la enajenación, entre otros aspectos que favorecerán al sector.

Todo lo anterior se suma al inicio de operaciones, en verano de 2017, de una segunda entidad bursátil: la Bolsa Institucional de Valores (Biva), que abre la oportunidad –y los buenos deseos– de incorporar más empresas al mercado bursátil. Por otra parte, añadir jugadores en este campo contribuye a elevar los niveles de competitividad, en beneficio de los inversionistas. Si bien es pronto para medirlo, se espera que en 2019 la competencia apareje ofertas en servicios, comisiones y productos.

Carlos Hermosillo, director de Análisis Fundamental de Actinver, resaltó que a lo largo del tiempo debe resultar positivo para los inversionistas el hecho de contar con dos plazas bursátiles, so-

bre todo si hay un incremento en la operatividad de los mercados y se suman más empresas para cotizar.

El especialista de Actinver recalcó que el mercado de valores en México no es particularmente grande si se compara con el poder adquisitivo de la población contra el Producto Interno Bruto (PIB) del país. “Está muy por debajo de parámetros similares, en comparación con países como Brasil y Chile”, dijo.

En México, el mercado accionario tiene a 146 empresas listadas; en tanto, en el mercado de deuda hay 345 emisiones registradas y en el Sistema Internacional de Cotizaciones (SIC) cerca de 1,700 valores.

Esto, adicional a las 13 fibras inmobiliarias y cuatro fibras E, 83 Certificados de Capital de Desarrollo (CKD) y dos Certificados de Proyectos de Inversión (Cerpis). Así que el reto es expandir este mercado.



José Oriol Bosch Par, director general de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

Jorge Sánchez Tello, investigador asociado de la Fundación de Estudios Financieros (Fundef), centro de investigación independiente con sede en el ITAM, coincidió en que es grande el desafío para las dos bolsas: el beneficio para los inversionistas se dará a medida que haya nuevas compañías que coticen, ya que actualmente el mismo número de empresas está presente en los dos mercados.

“El éxito es que coticen nuevas firmas en las plazas bursátiles; sin embargo, no lo hacen porque no lo consideran necesario, e incluso hay desconocimiento entre las pequeñas y medianas empresas de los beneficios de cotizar en bolsa”, afirmó el especialista.

Dijo que otro de los factores que ha impedido que crezca el mercado de

valores es la sobrerregulación: “Habría que reducir los costos regulatorios que tienen las empresas para cumplir en las bolsas, y así cada vez más firmas puedan inscribirse en cualquiera de los dos mercados”. Para Sánchez Tello, la mejor forma de que las empresas vean más atractivo en las bolsas como un mecanismo de financiamiento es haciendo un mercado más llamativo con costos competitivos, además de que les ofrezcan financiamiento a más largo plazo.

### TIEMPO DE OPORTUNIDADES

Juan Manuel Olivo, director de Promoción y Emisoras de la BMV, dijo que el camino que los inversionistas deben considerar para participar en el mercado es acercarse a las casas de bolsa para que puedan abrir un contrato de intermediación bursátil. “Es un paso bastante eficiente, pues las casas de bolsa tienen caminos y pasos para que las personas interesadas en invertir en la bolsa lo puedan hacer”.

Reconoció que si bien el mercado bursátil está regulado, el procedimiento para participar en él es sencillo; basta con proporcionar datos como el perfil del inversionista y destino de los recursos. Ya con el contrato con las casas de bolsa, las personas físicas pueden empezar a invertir en la bolsa.

A decir del especialista, muchos no invierten en bolsa porque piensan que se requieren grandes cantidades de dinero, pese a que en el mercado ya hay instrumentos a los que puede accederse con inversiones menores.

Para el representante de la BMV, el potencial de invertir en bolsa es elevado si se toma en cuenta que en el bono demográfico (la población tiene, en promedio, 28 años de edad) y hay estabilidad macroeconómica. Como parte de la tarea que realiza la BMV, continuó, está el fomento a la cultura financiera

### Funcionamiento básico

Las bolsas de valores son un medio para que las empresas se financien a fin de llevar a cabo sus planes de expansión y proyectos. Los inversionistas obtienen ganancias cuando compran acciones y las venden después a un mayor precio, así como por los dividendos que reciben de las empresas en las que invierten y las utilidades generadas. Los inversionistas realizan sus órdenes de compra o venta a través de las casas de bolsa, conectadas

a los centros bursátiles: la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y Bolsa Institucional de Valores (Biva). En opinión de Carlos Hermosillo, director de Análisis Fundamental de Actinver, los inversionistas resultarán beneficiados de las dos plazas bursátiles a lo largo del tiempo, es decir, en la medida en que las nuevas empresas se acerquen al mercado para ofrecer sus valores, ya sea en acciones o títulos de deuda.

**¡CORRE JUNTO A LOS TENISTAS**

**DEL ABIERTO DE ACAPULCO!**



**ACAPULCO 2019**

**10K**

**TENNIS RUN**

**- 5K • 3K -**



**¡INSCRÍBETE YA!**  
emociondeportiva.com y Tiendas Martí



para atraer más público al sector bursátil, con acciones como el rediseño de la Escuela Bolsa Mexicana, además de los diferentes cursos que ofrecen. Tal es el caso de ABC para invertir, así como el espacio interactivo del Museo de la Bolsa (MuBo).

### ACTUALIDAD VIBRANTE

Rodrigo Velasco, director de Operaciones de Biva, apuesta a que al haber dos bolsas de valores se expanda el mercado y se traduzca en una mayor oferta de inversiones para las personas.

Agregó que al contar el país con dos plazas bursátiles, el mercado financiero será más robusto y se garantizarán las operaciones. Destacó que si bien por el momento son las mismas empresas las que están listadas en ambas bolsas, al hacerse una doble promoción de los mercados se traducirá en que más empresas se acerquen a los mismos, lo que se traducirá en que los inversionistas tengan más opciones para elegir.

“De la mano de las casas de bolsa estamos buscando que más inversionistas operen en México”, sostuvo. El hecho de contar con una tecnología elabora-



El MuBo está en el mezzanine del edificio de la BMV. Con expos permanentes e itinerantes.

da a base de protocolos estándares en el plano internacional -como es el Nasdaq- atrae a más inversionistas. Además, “en la parte de listado de las empresas hacemos que los procesos sean más eficientes, y tenemos un programa de visibilidad para que las empresas transmitan mensajes clave al mercado”, agregó.

La expectativa de Biva es que para 2021, el mercado mexicano bursátil crezca 30% la participación de las empresas, en promedio.

Para lograr dicha meta se dan a la tarea de convencer a las pequeñas y medianas empresas de que el financiamiento a través de bolsa es la mejor opción, e incluso comentó que algunas compañías han mostrado interés y se han acercado a ellos a fin de que les expliquen los mecanismos para participar.

“Lo primero que hacemos con las empresas es ofrecer una radiografía de las opciones de financiamiento que hay en el mercado de valores y les proporcionamos acompañamiento previo al listado”, explicó.

México pasa por un momento de inflexión en el que, al fin, su mercado financiero podría expandirse. Un tiempo en el que las oportunidades podrían llegar en horario puntual. **EF**



Biva, con la dirección de María Ariza, tiene la meta de enlistar a 50 nuevas emisoras.

**Si hombres y mujeres  
desempeñaran roles  
idénticos en el mercado  
laboral, se sumarían 28  
billones de dólares al PIB  
anual mundial para 2025.\***

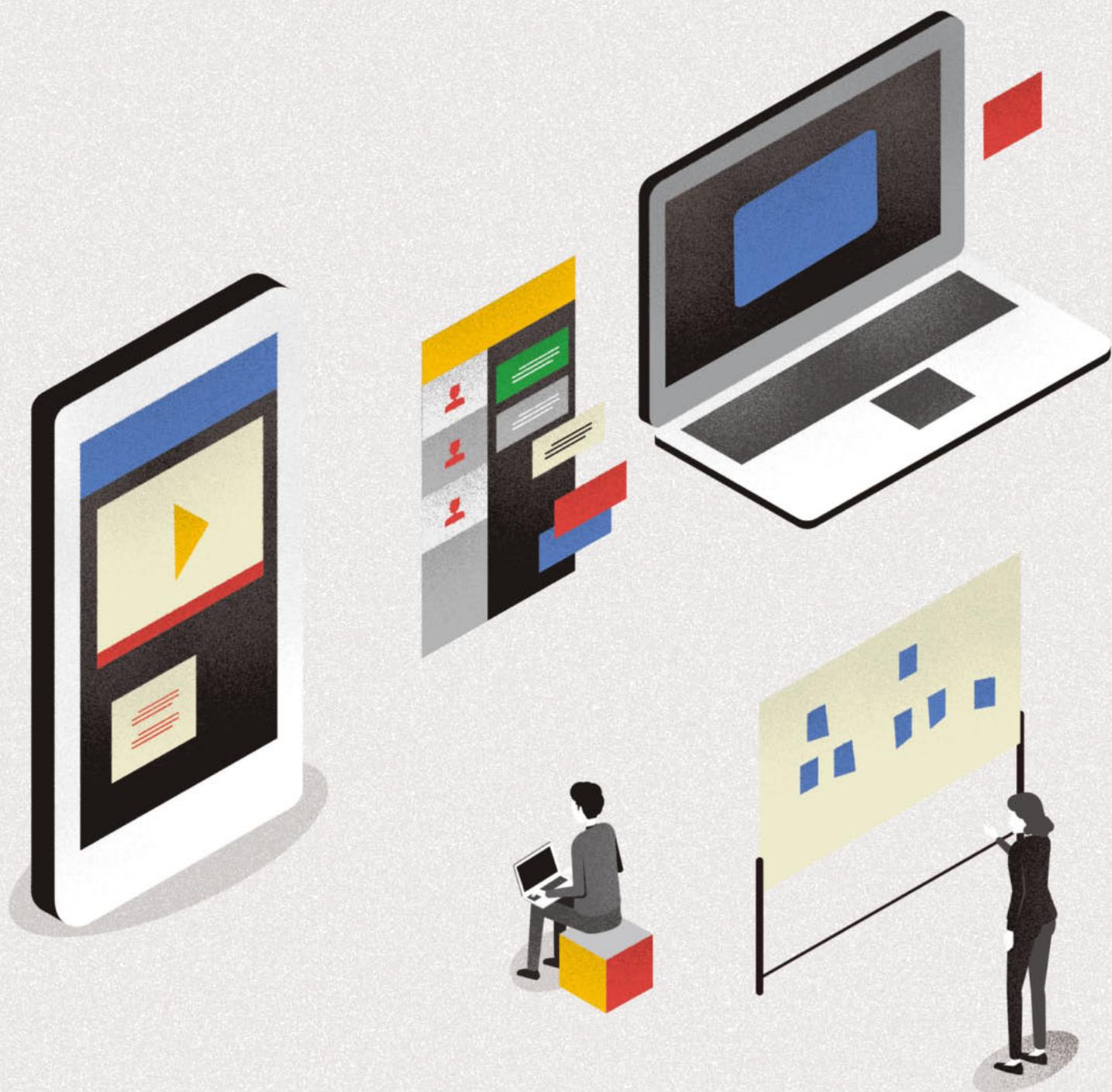
*\*McKinsey & Company*

**¡Hablemos de ello!**

**#WFAMERICAS**



# Educación e inclusión financiera



Los recursos educativos abiertos a través de medios tecnológicos son igualadores de oportunidades en la sociedad del conocimiento. Esta inserción llega de la mano del sector financiero, más estratégico que nunca.

POR MILDRED RAMO

**M**enos de la mitad de la población adulta mexicana (alrededor de 44%) tiene acceso a una cuenta de ahorros, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF, 2017 y 2018), medición realizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

La referencia de la bancarización es un factor importante, pues habla de diversos indicadores sociales: cuántas personas tienen acceso a la creciente ola de servicios financieros a través de la tecnología, cuántas comunidades cuentan con esos servicios, cuántas personas pueden formar parte de la economía formal. De ahí que se le llame “inclusión financiera” y que se cuente como deficitaria en el país, ya que la mayoría de la población está al margen de sus beneficios.

En la otra cara de la moneda, quienes cuentan con servicios bancarios carecen de educación financiera. Datos de la misma ENIF señalan que 80% de quienes contratan algún servicio financiero no hacen comparaciones previas.

La Encuesta de Capacidades Financieras de México del Banco Mundial (2016) señala que 41% de los mexicanos planea su gasto, pero 66% de estos no se ajusta al plan; sólo 18% sabe cuánto desembolsó la semana previa, y 66% tiene un marco temporal de planeación financiera menor a un mes.

Es decir, más de la mitad de la población mexicana no cuenta con servicios financieros, mientras que quienes sí los tienen carecen de una educación financiera que no solamente les ayude a administrar su dinero, sino que también les permita invertirlo en aspectos estratégicos, como su retiro: en México, seis de cada 10 habitantes no tienen un plan financiero para la vejez.



El hackatón de Laboratoria, para reclutamiento tecnológico.

Sólo 40% de los mexicanos tienen una cuenta de ahorro para su vejez o una cuenta gestionada por las Afores (administradoras de fondos para el retiro), indican datos de Inegi.

El panorama es desafiante. Por fortuna, una de las soluciones para afrontarlo es inherente a la sociedad del conocimiento: los recursos educativos abiertos (Padilla, 2018) como un movimiento social y global que busca democratizar el saber a través de materiales, cursos e iniciativas educativas (que pueden tener todas o algunas de las siguientes características: gratuidad, ubicuidad, sin requisitos demográficos o de conocimientos) desarrolladas con libertad académica y de discurso.

Cada vez son más las agrupaciones que se suman a los esfuerzos de inclusión y educación financiera. Es el caso de la Fundación Qualitas of Life y de Laboratoria. Ambas con presencia en México.

## EDUCACIÓN FINANCIERA

Septiembre de 2017 será recordado por los inmigrantes en Estados Unidos —en especial por la comunidad latina— como uno de los periodos de máxima tensión bajo el gobierno de Donald Trump. Muchos lo evocarán, también, como el momento en el que hicieron su planeación financiera en caso de deportación.

Qualitas of Life publicó en su sitio electrónico una guía de recomendaciones financieras para quienes temían la deportación de EU a su país de origen. Marcela Orvañanos de Rovzar, fundadora de la

agrupación, comenta los detalles en entrevista con **IMEF**. “Fue el primer contenido para descarga que subimos a nuestro sitio electrónico. Vimos lo necesaria que resultaba esta información y también que la gente estaba asustada en sus casas y no acudiría a los centros comunitarios a tomarlo”, detalla.

Diez años atrás surgió esa organización en Nueva York. Orvañanos cuenta que al mudarse a esa ciudad quiso emprender alguna iniciativa educativa por la comunidad hispana (especialmente la mexicana), y tras hacer un análisis de las necesidades de ese grupo poblacional se encontró con una demanda de educación financiera. Se notaba en que, por ejemplo, para emprender sus negocios optaban por empeñar sus autos y firmar contratos leoninos en lugar de solicitar un crédito por temor a acercarse a los bancos.

Ante los hechos se dieron a la tarea de diseñar una serie de talleres prácticos de finanzas personales y familiares –asesorados por la Universidad Panamericana, en México–, que se imparten de manera presencial en los centros comunitarios a los que acuden los inmigrantes latinos. Tuvieron tan buena recepción que, a través de alianzas estratégicas y patrocinios, se extendieron a Nueva Jersey, Connecticut, Vermont y Massachusetts.

## LOS SERVICIOS FINANCIEROS AYUDAN A REDUCIR LA VULNERABILIDAD DE LOS HOGARES DE MENORES INGRESOS Y A MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE GASTOS.



### **Rosario Marín y el ABC financiero**

La primera lección de finanzas personales la aprendió en la cocina de su tía. Recién llegada con su familia a California, vivieron un tiempo con esa parienta, quien le explicaba a la mamá de Rosario Marín cómo hacer un presupuesto. Rosario, entonces de 14 años, asimiló así los pasos básicos de la administración familiar. Décadas más tarde se convirtió en la mujer cuya firma fue estampada en todos los dólares durante la presidencia de George W. Bush. Hablamos de la 41 tesorera de esa nación, la primera persona en asumir el cargo sin haber nacido ciudadana estadounidense. Hoy es embajadora de Qualitas of Life Foundation, y en entrevista comenta que desde su gestión como tesorera participó en numerosos esfuerzos por la capacitación financiera. “Es lo maravilloso de la educación de Qualitas: tiene estos talleres en donde enseña a niños, adolescentes y adultos, los lleva de la mano en la administración de su dinero y los instrumentos bancarios”. Así, la comunidad latina logra formarse para comparar productos y elegir los que les representen menos costos. “Esta necesidad está presente en todos los países. También sé que el Banco de México ha hecho enormes esfuerzos por la educación financiera en el país”, comenta Marín y agrega que, no obstante, es necesario sumar esfuerzos para extender esta educación y brindar estrategias para que las personas puedan gastar con más sabiduría, ahorrar e invertir para incrementar sus recursos.

## LA INCLUSIÓN FINANCIERA INTEGRA LOS SERVICIOS BANCARIOS Y SU UTILIZACIÓN, ASÍ COMO LAS POLÍTICAS, EDUCACIÓN Y PROTECCIÓN AL USUARIO: CNBV.

Son programas educativos con una base constructivista: trabajan a partir del planteamiento de problemas, reales e hipotéticos, y ensayan las decisiones económicas. Los materiales, explica Orvañanos, son los adecuados para la cultura de las familias hispanas y su realidad en ese país: la primera generación de adultos no habla inglés y tiene muchas de las bases administrativas que hay, por ejemplo, en las tradiciones mexicanas.

Las nuevas generaciones son angloparlantes, y tienden a consumir al estilo de la sociedad estadounidense. Para ellos está planeado el contenido educativo, basado en ejercicios prácticos.

Cumplen así con algunos requisitos de los recursos educativos abiertos (REA): materiales didácticos de alta accesibilidad, con la ventaja de que están en español, ya que la mayoría son desarrollados en inglés (Padilla, 2018).

—¿En su experiencia, las plataformas fintech están funcionando para la educación financiera?

—No necesariamente. El medio tecnológico (y saber manejarlo) es sólo un aspecto. Las decisiones financieras acertadas se toman con los conocimientos previos: comparar, analizar, ver las tasas de interés. La educación financiera viene antes que la tecnología.

En sus primeros 10 años de trabajo, Qualitas atendió a 21,000 personas. 76% de sus participantes son del género femenino. Y del total de alumnos 62% son de origen mexicano, 7% ecuatoriano y 6% de República Dominicana.

Los cursos de educación financiera no solamente favorecen la calidad de vida de quienes los toman; pueden beneficiar a naciones enteras. Cabe considerar que, de acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS), en el caso concreto de México, cada año alrededor de 11 millones de migrantes en EU envían a sus familias 30,000 millones de dólares (mdd), remesas que son un ingreso más amplio que las ayudas gubernamentales que reciben sus comunidades de origen. Sin embargo, solamente 5% de ese dinero pasa por el sector financiero formal, porque es preciso integrar la educación financiera también a las comunidades mexicanas.

De ahí que Qualitas of Life Foundation ya trabaja en extender su presencia a México. De hecho, aseguró Marcela Orvañanos, desde hace casi un año desarrollan un programa piloto entre personas de escasos recursos. Una vez que quede afinado empezarán a ofrecerlo a más comunidades.

Contar con educación financiera, comenta Orvañanos, es la diferencia entre luchar todos los días por alcanzar lo necesario y tener los conocimientos básicos para tomar mejores decisiones.

### EMPODERAMIENTO TECNOLÓGICO

En todo el mundo, las ocupaciones relacionadas con la tecnología y las habilidades digitales avanzadas van en aumento. Por ejemplo, LinkedIn y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizaron el estudio ¿Hasta dónde pueden llevarte tus habilidades?, que busca entender las características laborales demandadas en estos tiempos. El análisis tomó como muestra los perfiles de LinkedIn de 10 de los 20 países miembros del G-20 (incluido México).

En 2025, América Latina necesitará 1.25 millones de desarrolladores de *software*. Y es justamente el sector financiero el que más está solicitándolo: en fase de crecimiento en el campo *fintech* (tecnología asociada a los productos y actividades financieras) le urge personal calificado para estas áreas.

Así lo estima Laboratorio México, organización sin fines de lucro que da entrenamiento intensivo a jóvenes mujeres para que en seis meses aprendan a programar y desarrollar *web*, con altos atributos de empleabilidad.

En entrevista con **IMEF**, Araceli Campos, directora de Laboratorio México, explica que cuando trabajaron con la primera generación de egresadas, en 2015, su método educativo resultaba más tradicional: un esquema de talleres y clases.

“Luego entendimos que en el mundo profesional no tienes una persona que está dándote clases, sino más bien un *coach*, que trabajas en solucionar problemas, que la capacidad de autoorganización es muy importante”, comenta.

Fue así que Laboratorio construyó un sistema educativo más ágil y enfocado en dar conocimiento tecnológico, al tiempo que desarrollan habilidades de empleabilidad (como la gestión del tiempo y el trabajo en equipo). La agrupación lo plantea como un *boot camp*, basado en un modelo de *flipped classroom* o aula invertida, que consiste en que la teoría se estudia fuera del salón de clases, y ya con ella en mente, se usa para ponerla en práctica en el aula, a través de ejercicios prácticos y dinámicas de trabajo en equipo (Mestre, 2015). Al principio, las estudiantes llevan un tronco común y aprenden Java Script. Conforme avanzan se especializan en el diseño de experiencias para usuario y desarrollo *web*. Aprenden los lenguajes básicos de programación.

#### Las 4 entidades más incluyentes

CIUDAD DE MÉXICO
QUINTANA ROO
NUEVO LEÓN
BAJA CALIFORNIA SUR

#### Las 7 con menor inclusión financiera

ESTADO DE MÉXICO
HIDALGO
ZACATECAS
TLAXCALA
GUERRERO
OAXACA
CHIAPAS.

Fuente: Índice Citibanamex de Inclusión Financiera 2018.

Las alumnas culminan su entrenamiento en una sesión de trabajo maratónica, presenciada por reclutadores empresariales. La mayoría egresan contratadas por alguna empresa. Citibanamex fue el mayor reclutador de la generación pasada de Laboratorio con seis contrataciones, explicó en conferencia Tiago Spritzer, Head of Technology de Citigroup.

También han participado BBVA Bancomer, Walmart, AXA Seguros, Scotiabank, entre otros corporativos de países como Chile, México y Perú.

Florencia Silva, de 23 años de edad, es una de las alumnas que egresará de la generación 2018 de Laboratorio. Dice que siempre le gustó internet, que alguna vez sintió curiosidad por estudiar programación o electrónica, pero su primer acercamiento formal fue en Laboratorio: “En esta experiencia descubrí que me gusta mucho trabajar la lógica y resolver problemas; fue una habilidad nueva que encontré”.

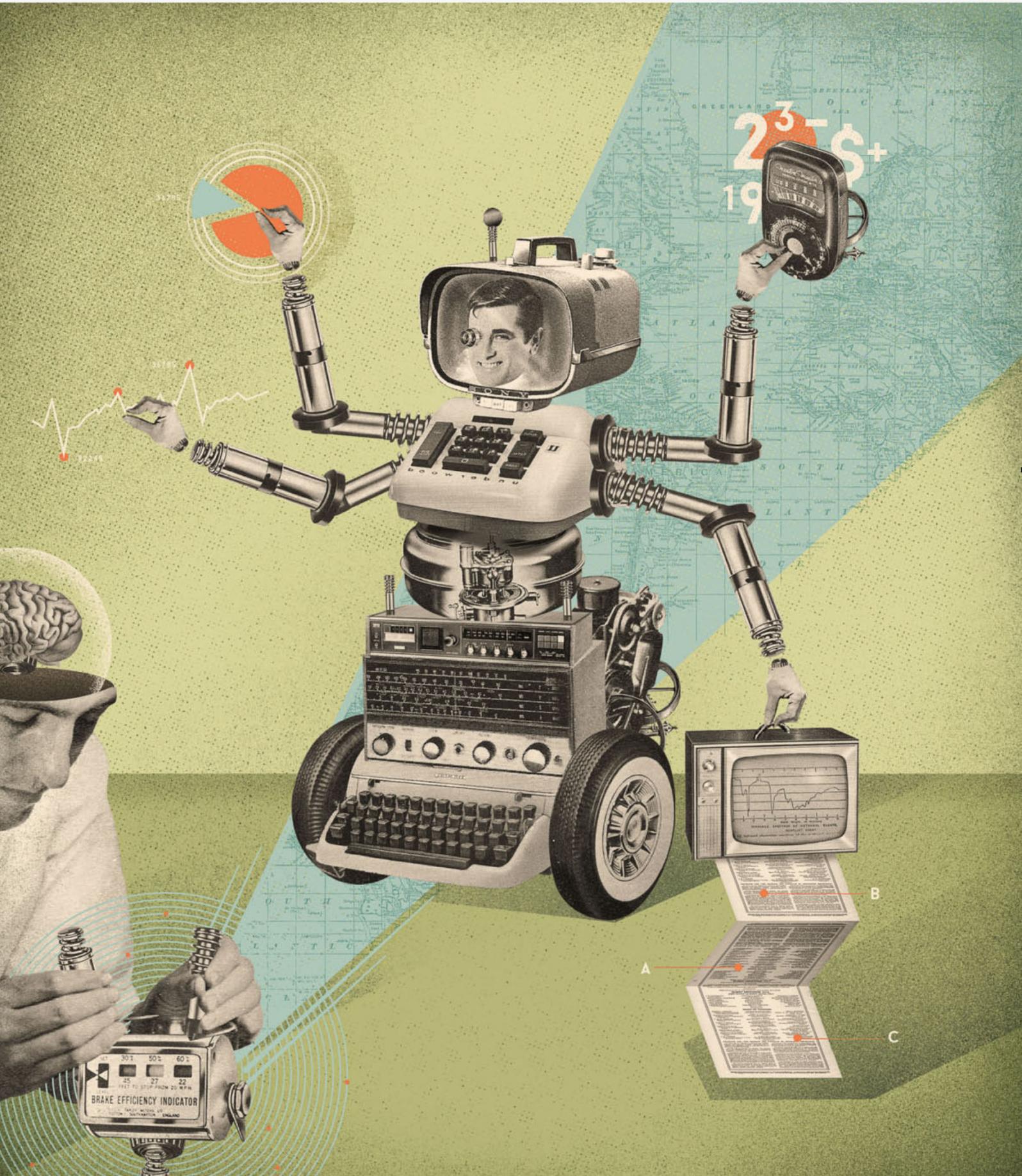
—¿Crees que hay un condicionamiento social a las mujeres que las desanima a acercarse a la tecnología?

—Sí. Cuando eres niña, si te ven en la computadora o en internet te dicen que mejor hagas algo más, que te vayas a jugar con tus amigas. A los chicos los animan a seguir ahí. Pero la verdad es que las mujeres podemos desarrollarnos en la tecnología.

En la visión de Araceli Campos, directora de Laboratorio, en los próximos años la agrupación estará trabajando con más empresas que busquen talento femenino entrenado en tecnología. Y tendrán todavía más afinado su modelo educativo orientado hacia la empleabilidad.

El desarrollo social implica que haya cada día más oportunidades para todos en calidad de vida y de empleo. La educación financiera asociada a la tecnología conforma un binomio de inclusión que cumple esos requisitos y que a su vez impulsa el empleo tecnológico, cuya amplia demanda es característica de la sociedad del conocimiento. **EF**

Referencias: Butcher, N. (2015). Guía Básica de Recursos Educativos Abiertos (REA). París, Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Recuperado <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002329/232986s.pdf>. Dictamen de acuerdo que exhorta a Condusef a continuar con la educación financiera. Segunda Comisión de Trabajo de la Comisión Permanente del Congreso de la Unión, Relaciones Exteriores, Defensa Nacional y Educación Pública, LXVIII Legislatura (2015-2018). Recuperado de: [www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/content/download/103302/.../turno5.pdf](http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/content/download/103302/.../turno5.pdf). Mestre, E. (2015). Aula inversa en estudios tecnológicos. CINAIC 2015. Recuperado de: <https://www.grycap.upv.es/gmolto/publications/preprints/Molto2015aie.pdf> Padilla, B. (2018). “Herramientas para el aprendizaje abierto”, unidad ocho. Curso Conceptos Básicos de Aprendizaje en Línea. Universidad Da Vinci, México.



# ¿LISTO PARA LA ROBOTIZACIÓN?

Estamos en la era de los RPA (Robotic Process Automation) y la gestión empresarial.

## ROBERTO ABAD

Integrante del Comité Técnico Nacional de Administración Integral de Riesgos del IMEF

**A**doptar procesos de automatización robótica o RPA (por sus siglas en inglés) brinda oportunidades para la gestión empresarial: la mejora en la calidad de las responsabilidades empresariales, la reducción del ciclo de vida de los procesos y una mayor amplitud en la cobertura.

Sin embargo, los RPA también conllevan cambios en los actuales riesgos de gestión y se generan nuevos riesgos de negocios que es necesario evaluar y administrar adecuadamente para que los RPA sean puestos en marcha en forma adecuada.

### EN 30 AÑOS

La evolución de los RPA, en forma resumida, comprende ya casi tres décadas:

#### 1990

- Aplicación de los ecosistemas de TI.
- Automatización de los procesos en sistemas integrados.
- Interfaces en los sistemas.
- Proliferación de los ERP o Enterprise Resource Planning (IBM BPM y Oracle BPM).
- También es la aparición y auge de los almacenes automatizados.

#### Año 2000

- Modelos de procesos automáticos.
- Evolución exponencial de los ERP y la conectividad que en ellos se da.
- Es el desarrollo del ambiente automatizado de control (CA- Process).
- Ambientes sistemáticos de mejora de procesos.

#### 2011 - 2018

- Automatización de RPA (RPA).
- Procesos lineales automáticos.
- Evolución de los ecosistemas digitales.
- Internet de las cosas.
- Aparición e implementación de los "bots".
- Etapa de la creación de nuevos materiales y electrónica digital avanzada.
- Gestión automatizada de procesos.
- Inteligencia artificial.

Actualmente nos encontramos, constantemente, frente al término *bot*, acortamiento de la palabra 'robot'. Se refiere a un tipo de programa informático autónomo que intenta llevar a cabo tareas concretas e imitar el comportamiento humano.

Los *bots* pueden estar diseñados en cualquier lenguaje de programación.

Y robótica es un término de la industria utilizado para describir la digitalización de los procesos de negocios.

En contraste con las máquinas de la revolución industrial, los 'robots' (con respecto a la automatización de procesos) no son más que herramientas de software que pueden automatizar un rango de actividad digital.

### Los bots son...

- Un software para la automatización.
- Programas que mejoran la eficiencia de proceso imitando la forma en que los humanos interactúan con otras aplicaciones de software.

### Los bots no son...

- Máquinas en movimiento.
- Asistentes controlados por voz.
- Robots.

### DEFINICIÓN DE RPA

Como definición de los RPA encontramos que se refiere al uso de herramientas de software que funcionan como una fuerza laboral virtual.

Los RPA pueden ejecutar tareas predefinidas basadas en reglas, imitando la interacción humana con aplicaciones existentes para automatizar procesos completos o actividades específicas.

### Ejemplos de capacidades de RPA:

- Entrada automatizada de datos.
- Transferencia de datos.
- Procesamiento basado en reglas definidas.
- Proceso de reconciliación de cuentas colectivas, de bancos, etc.
- Validación de reglas de operación del negocio.
- Validación de calidad de la información.

### Robots:

- Son programas codificados por computadoras para el proceso de transacciones.
- Para habilitar la automatización de procesos repetitivos basados en reglas.
- Mimetizar la interacción de los usuarios.
- Navegar a través de las diferentes aplicaciones.

### Los RPA contemplan distintos niveles de complejidad:

- RPA. Procesos normalmente transaccionales, que van de transacciones simples a complejas, siempre basados en reglas.
- Automatización cognitiva. Es el reconocimiento de ciertos patrones en el universo de datos, sin que estén estructurados.

- Inteligencia artificial. Son reglas de autoaprendizaje reescritas continuamente para mejorar el rendimiento de la ejecución de los pasos del software. El software "aprende".

### BENEFICIOS DE LA RPA

Los beneficios de mayor relevancia, son de varios tipos y dependerán de que tan avanzado esté el concepto de RPA en la organización y del equipo dedicado a la programación de bots, los más comunes son:

#### Mayor calidad

- Ejecución consistente de los procesos, para minimizar el error humano.
- Dejan huella de los procesos realizados para poder hacer validaciones posteriores.
- Los procesos se encuentran alineados con las reglas de cumplimiento normativo.

#### Reducción de costos

- El costo involucrado tiende a disminuir, e incluso pueden darse efectos de reducción inmediata de los costos involucrados.
- Permite que los procesos se escalen conforme se va avanzando en el aprendizaje y la efectividad.
- La robotización tiende a incrementar la rentabilidad de los procesos en los que se ejecuta.
- Incremento de la productividad.
- Facilita la ejecución de procesos de negocio con mayor velocidad, rapidez y disponibilidad.
- Dado que los procesos se están ejecutando en forma automatizada, los empleados pueden enfocarse en actividades de valor agregado y/o en otras labores.
- Facilidad en su implementación.
- La facilidad en la programación de *bots* permite que se obtengan resultados iniciales en periodos cortos, generalmente no mayores a 30 días.
- Por la misma facilidad de programación, los Bots, no requieren que haya soporte informático significativo, y la capacitación en su uso normalmente es el autoestudio, que no tienen costo.

### CASOS DE ESTUDIO

Los casos comunes en la implementación de RPA dependen, de manera directa, de las políticas que la alta gerencia tenga al respecto. Dado que es un tema muy innovador, es probable que exista cierta resistencia a su aplicación. Las áreas en las que se facilita su uso son múltiples, de distinta naturaleza, aplicables a cualquier industria. Algunos ejemplos:

#### Cadena de suministro

En la gestión de inventarios, puntos de reorden, máximos y mínimos, inventarios obsoletos o de lento movimiento.

Selección de proveedores y adquisiciones, condiciones pactadas, fechas de recibo, fechas de pago, descuentos negociados, etc.

Planeación de la producción, determinación de demandas por localidad, por SKU's, control de calidad, entre otros.

### **Auditoría interna y cumplimiento**

Implica validación de las delegaciones de autoridad en solicitudes de bienes y activos.

Pruebas de control, de gastos, cumplimiento de políticas y procedimientos, etc.

Ejecución de control, comprobando condiciones de las transacciones, actividades, procesos, etcétera.

Auditar oficinas de proyectos (PMO), validar fechas críticas, avances acordados, de volúmenes acordados, entre otros.

Recopilación de datos para minería de datos y también para la obtención de casos extraordinarios por excepción en el cumplimiento de parámetros.

### **Operaciones**

Administración de arrendamiento, cumplimiento de condiciones pactadas, fechas, pagos, renovaciones, etc.

- Administración de contratos.
- Tecnologías de la información.
- Acceso de usuario (Joiner, Mover, Leaver, Review).
- Gestión del cambio.
- Operaciones de TI.
- Finanzas y contabilidad
- Configuración del proveedor.
- Procesamiento de factura.
- Entradas diarias.
- Reconciliaciones de cuentas.
- Recursos humanos y nóminas
- Selección y contratación.
- Procesamiento de terminación.
- Administración de datos del personal.

**Cambio.** Para la aprobación en la ejecución de RPA debemos preguntarnos si hay condiciones para implementar una nueva estrategia que probablemente no sea entendida o valorada por la alta gerencia.

**Desempeño.** Deben existir tanto políticas como procedimientos claros, desde el gobierno corporativo, para monitorear y medir el desempeño en las actividades de la empresa.

**Gobierno.** Los RPA exigen que exista una adecuada estructura organizacional alineada a los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa. Y se requiere que la estructura y las políticas y procedimientos funcionen adecuadamente.

**Seguridad.** En términos de la seguridad en las tecnologías de la información de las empresas (ciberseguridad) deben existir procedimientos adecuados para prevenir accesos inadecuados a los sistemas y a la información confidencial.

**Gestión de identidad.** Los perfiles de los usuarios deben ser periódicamente revisados, para evitar que se tengan asignados privilegios que no correspondan a las actividades del personal o que se tengan identidades erróneas o caducas.

**Integridad.** Los programas que se hayan hecho para soportar un RPA deben ser revisados periódicamente. De igual forma, sus reglas han de estar actualizadas para poder ejecutar las rutinas de programación en forma adecuada.

El *bot*, como un programa de computación, sigue las reglas de administración implementadas en la empresa en cuanto a sus cambios, sus adecuaciones, los privilegios de los usuarios que tienen acceso a su ejecución.

### **CLAVES Y DESAFÍO DE ADOPCIÓN**

RPA son metodologías y procedimientos muy novedosos para el mercado mexicano, su implementación dependerá del grado de convencimiento que exista de la alta gerencia para su uso, sin embargo, más allá del convencimiento, deben existir algunas situaciones que son fundamentales para poder aplicar la RPA, entre los más importantes son los siguientes:

RPA se encuentra entre las tecnologías "más populares" en el mercado. Se debe estar familiarizados con las características, limitaciones, riesgos y oportunidades asociadas.

- Busque oportunidades para su uso a fin de mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades de gestión.
- Manténgase al tanto del panorama tecnológico en evolución, tanto para riesgos como para oportunidades.
- Debe existir una cultura organizacional relacionada con la optimización tecnológica y una cultura de gestión de riesgos, particularmente en el tema tecnológico.
- Los procesos de negocio deben estar optimizados y las plataformas tecnológicas íntegras.
- El personal debe conocer plenamente las plataformas tecnológicas.
- Se debe tener conocimiento y, de preferencia, una certificación de metodologías para RPA. **EF**

# Papers



# 2019 Y EL CFDI

**NABIL TABCHI**

Integrante del Comité Técnico Nacional de Competitividad, Calidad y TI del IMEF

**E**l 1 de enero de 2011 entraron en vigor cambios muy significativos con relación a los comprobantes fiscales digitales. Desde entonces, México ha trabajado mucho en la puesta en operación de un sistema para el intercambio de información contable para uso fiscal que hoy se reconoce como el más completo en alcance internacionalmente y que, además, agiliza el cálculo de impuestos.

Con su versión CFDI 3.3 permite emitir facturas y notas de crédito. También puede utilizarse a fin de expedir Cartas de Porte para transporte de mercancías dentro del territorio nacional. Anexando un CFDI (factura electrónica) a las remisiones daría mayor legalidad y seguridad a las operaciones. Además, el CFDI permite registrar los ingresos del personal de las empresas, transparentando las retenciones fiscales y la información de carácter laboral.

Al utilizar el complemento de recepción o emisión de pagos (CEP) se da certidumbre a la recaudación del IVA, clarificando en su totalidad los cobros a clientes.

Por lo que toca al complemento de comercio exterior, si las autoridades fiscales lo permitieran significaría una oportunidad extraordinaria para eliminar los pedimentos de exportación, agilizando dramáticamente los procesos aduanales.

Las aportaciones de la factura electrónica a la competitividad de las empresas mexicanas.

En el mismo sentido, ya entró en vigor el procedimiento de cancelación de facturas entre partes (proveedor-cliente), lo que sin duda incrementará la certidumbre en las operaciones fiscalizadas; sin embargo, aún no se resuelve lo relativo a la cancelación de documentos menores a 5,000 pesos.

Es indispensable que se resuelva lo antes posible ese pendiente, para que se pueda utilizar el mismo mecanismo de cancelación que se ha previsto para las operaciones mayores, ya que el número de facturas con importe menor a los 5,000 pesos es muy grande y afecta en demasía los gastos de viaje de las empresas.

## **EL RETO DE LA DATA**

Debe reconocerse que esta evolución en el régimen fiscal se debe, en gran medida, a que el Servicio de Administración Tributaria (SAT) involucró, de manera amplia y transparente, a gran cantidad de organizaciones gremiales y de especialistas, incluyendo al IMEF, CCE, AMITI y al Colegio de Contadores, entre otras, lo que permitió la toma de decisiones adecuadas y la configuración de las especificaciones técnicas. Pero en el horizonte aparece un reto de grandes proporciones: ¿cómo convertir esa inmensa cantidad de información dentro de las empresas en una herramienta para la productividad? En primera instancia será necesario que cada contribuyente incorpore a sus sistemas

ERP varios procesos automatizados que, sin duda, habrán de proporcionar ventajas competitivas, incluyendo seguridad en sus registros y un uso óptimo de los recursos de las empresas.

Al recibir o descargar masivamente desde el portal del SAT los CFDI de cada proveedor, el sistema debe contar con la capacidad para convertirlos, mediante el uso de plantillas, con reconocimiento de los registros de contribuyentes, la validación de las claves SAT y las formas y métodos de pago, en pasivos contabilizados correctamente de manera automática.

En la siguiente fase, luego de hacer un pago de factura, los sistemas deberán estar en condiciones de enviar automáticamente a cada proveedor las instrucciones precisas y detalladas respecto del o los documentos pagados y los correspondientes saldos, a fin de que esos proveedores estén en condiciones de emitir adecuadamente los CEP.

Lo anterior significa que los desarrolladores de sistemas deben de conocer a profundidad los procesos contables y fiscales, a fin de garantizar que las herramientas digitales se ajusten eficazmente a estos requerimientos. Lógicamente, con estos procesos en operación se contará con una contabilidad electrónica confiable, que habrá de obtenerse en menos tiempo y con menos costos.

### MÁS INSTITUCIONES

Es preciso reconocer que esta evolución en el régimen fiscal se debe, en gran medida, a que el Servicio de Administración Tributaria (SAT) involucró de manera amplia.

Ahora bien, el IMEF tiene interés en cerrar los ciclos de productividad para reducir la carga administrativa de los contribuyentes. Por ello se necesita que las autoridades del SAT exijan el mismo cumplimiento de obligaciones a los entes gubernamentales, como el IMSS, el Infonavit e incluso el propio SAT, garantizando con ello que las dependencias adapten sus sistemas de manera que éstos operen con los datos generados por cada contribuyente a partir de los CFDI, y con ello se ahorre la redundancia, la duplicación de esfuerzos y los repetidos e innecesarios requerimientos de información que -mediante estas tecnologías- ya estarán disponibles de manera automática

y en poder del SAT. Esta medida representaría una reducción muy importante en los trámites y en los costos de administración, y una opción para transparentar y homologar la relación fiscal entre los contribuyentes y las oficinas gubernamentales.

Por ejemplo, el Infonavit solicita a menudo declaraciones de pagos en su portal. El IMSS pide de forma bimestral las modificaciones al salario diario integrado por conceptos variables y mensualmente exige cédulas de determinación de cuotas obrero-patronales, con incidencias. Toda esta información se podría extraer de manera automática de las bases de datos del SAT, si los sistemas de las dependencias fueran compatibles y transparentes.

Del mismo modo, el SAT podría eliminar el requerimiento de la DIOT, ya que con la información obtenida en los comprobantes de emisión de pagos se incluyen los datos que, hasta el día de hoy, han de procesarse de manera separada. También sería posible eliminar la engorrosa solicitud de llenado de formatos de pagos provisionales, sencillamente validando la información mediante la consulta directa contra los CFDI de ingresos que ya emiten los contribuyentes.

En cuanto al CEP, hace falta solicitar la información a los bancos que entreguen de forma electrónica los cargos y abonos de las cuentas bancarias, reduciendo los procesos de captura. El SAT también debe cuidar la forma en la que da a conocer la información al público en general, ya que manejar términos como “facilidades en las emisiones de documentos” podría causar falsas expectativas entre los contribuyentes o incluso afectar los sistemas ya ejecutados, restándoles confiabilidad.

El sistema fiscal de México creó un cambio disruptivo y ha avanzado de manera muy notable, y puede significar una herramienta de gran valor, no sólo para la recaudación, sino para la competitividad de las empresas; sin embargo, si realmente se busca que tenga una incidencia directa en la productividad de nuestra economía, que facilite la interacción comercial y ahorre recursos a los contribuyentes, es momento de que las autoridades recaudatorias hagan un alto en la exigencia de nuevos y adicionales requisitos burocráticos a los actores económicos, enfocando sus esfuerzos en esta etapa en aprovechar la información con la que ya cuentan, de manera eficaz y simplificada. **EF**



# CONFIDENCIAS

con

PEIGARZA

Empodera tu estilo de vida

103.3 FM

LUNES-VIERNES



@PEIGARZA

WWW.PEIGARZA.COM



Grupo **Fórmula**

#AbriendoLaConversación

# BAJO LA NUEVA NORMATIVIDAD

El futuro del reporte de información  
financiera ya está aquí: es hoy.

**JAVIER DURAND**

Integrante del Comité Técnico Nacional de  
Información Financiera del IMEF

**D**urante los últimos años hemos vivido múltiples cambios con relación a la forma en la que estábamos acostumbrados a entender e interpretar la información financiera de las empresas; esto debido a la entrada en vigor de las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), que comprenden IFRS 9 “Instrumentos financieros” e IFRS 15 “Ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes”.

Destaca que ambas medidas internacionales marcan un antes y un después en normas de información financiera.

Sin embargo, contrario a lo que en su momento afirmó Matthew Henry – “Después de la tormenta viene la calma” –, los cambios para el reporte de información financiera continúan con la nueva norma IFRS 16 “Arrendamientos”, y aún no lo sabemos, pero la nueva IFRS 17, “Contratos de seguros”, tampoco debe desestimarse.

Durante la década pasada se vivieron los primeros destellos de la nueva era de las normas de información financiera desde la reestructuración y creación de lo que hoy conocemos como el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) en el año 2000, la firma del memorándum de entendimiento conocido como “Norwalk Agreement”.

Ese documento establece el compromiso por parte del Consejo de Normas de Contabilidad Financiera de Estados Unidos (FASB, por sus siglas en inglés) y el IASB para converger las IFRS con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Estados Unidos (USGAAP, por sus siglas en inglés), durante el año 2002.

Debemos observar que este último hecho es uno de los principales factores que nos ha traído hasta el punto que hoy analizamos, y señalar que tienen nombre y apellido: IFRS 9, IFRS 15, IFRS 16 e IFRS 17.

Sir David Tweedie, quien fuera el presidente del ya citado IASB, durante un discurso en abril de 2008 mencionó que una de sus grandes ambiciones antes de morir era volar en un avión que se encontrara dentro del balance de la aerolínea.

Todo parece indicar que esta ambición se cumplirá, ya que a partir del 1 de enero de 2019, todas las empresas que usen IFRS, USGAAP e incluso que utilicen las Normas de Información Financiera Mexicanas tendrán que aplicar los nuevos requerimientos de IFRS 16, ASC 842 o NIF D-5, que -en cierta medida- obligan a “subir a balance” todos los arrendamientos.

Sin embargo, el hecho que hemos descrito va más allá de aplicar requerimientos de normas, y me refiero a que aquel futuro al que sir David Tweedie aludió, sumado al Acuerdo de Norwalk y lo que tanto ha difundido el IASB des-

## Ambas medidas internacionales marcan un antes y un después en la normatividad de la información financiera.

de hace ya más de una década, con el fin de alcanzar la convergencia y armonización de normas de información financiera internacionalmente, ha alzado su primer bandera de victoria.

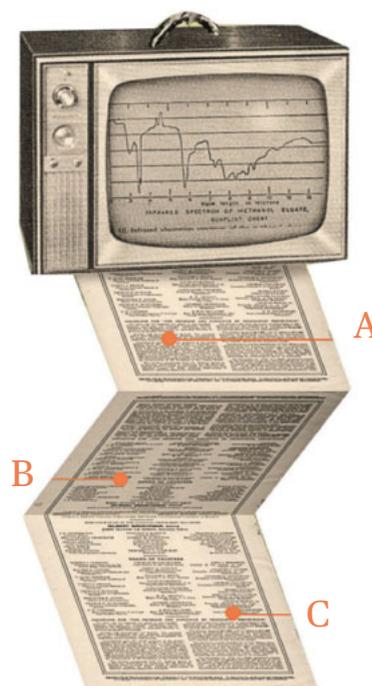
Aunque las diferencias persisten, unas más atenuadas que otras, ya que el simple hecho de converger los ingresos (alineación de la IFRS 15 y ASC 606) ha abierto la oportunidad para que las brechas se empiecen a cerrar y aunque probablemente el proceso de convergencia nunca se llegue a alcanzar de manera total, creo que la tecnología jugará un papel fundamental para estos objetivos.

Pero ¿qué nos depara una vez que las empresas, firmas de profesionales y todos los organismos rectores de normas hayan cruzado aquella frontera de nuevas normas, implementaciones, cálculo de ajustes, así como de cambios

en sistemas de control interno y determinación de estimaciones que tanto han hecho trabajar a las empresas?

El futuro de las IFRS no contempla, por ahora, un proyecto tan grande como el que representaron los ingresos, instrumentos financieros, arrendamientos o seguros.

Sin embargo, creo que ahora el futuro está puesto en la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y cómo trabajarán en conjunto con los nuevos requerimientos que han hecho más compleja -pero más transparente- la información financiera y, aunado a esto, el uso de nuevos activos, como son las criptomonedas, que ya hicieron su aparición en las primeras juntas del IASB. **EF**



## VÁMONOS DE VIAJE

En esta edición, Paréntesis explora los tesoros turísticos del país: ciudades y playas que cautivan a los aventureros. En el mapa destaca San Miguel de Allende como destino romántico por excelencia, elegido para ser la Capital Americana de la Cultura 2019. Además, una invitación a recorrer las dulcerías tradicionales y contemporáneas en la Ciudad de México.



### DULCE CDMX

Postres y recetas típicas, un deleite para los sentidos.  
(pág. 96)

### SAN MIGUEL DE ALLENDE

La mejor ciudad para vivir el amor.  
(pág. 98)



**DESCUBRE**

Los colores de

**DANI**

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

DANI



# LA GRAN RIQUEZA DE MÉXICO

El mapa del patrimonio histórico, cultural, gastronómico y natural de los destinos nacionales.

POR REDACCIÓN IMEF

**O**pciones de viaje para todos. En la ruta de los tesoros de México hay desiertos, playas, valles, montañas, ciudades, haciendas y más.

La Secretaría de Turismo les llamó Pueblos Mágicos a partir de 2001, y a la fecha suman 121 lugares por descubrir en todos los estados del país.

Estas localidades, como señala el organismo federal, poseen diversos atributos simbólicos. En su historia hay hechos trascendentes que a algunos los han convertido en leyenda y sus manifestaciones socioculturales representan una oportunidad excepcional para el aprovechamiento turístico.

Por todo ello, representan alternativas diferentes para los viajeros nacionales y provenientes del extranjero, y abarcan tres zonas en la República, patrimonio que es indispensable visitar en las próximas vacaciones o en una escapada de fin de semana.





## Región Norte

Empezando en la península de Baja California con la Ruta del Vino, los tours para apreciar a las ballenas en su hábitat y la leyenda del Hotel California (inmortalizado en la clásica canción de The Eagles) son sólo muestras de los atractivos en Tecate, Loreto y Todos Santos, respectivamente.

Hacia Chihuahua, el viaje por las barrancas de la Sierra Tarahumara en Batopilas y Creel es toda una experiencia, así como una parada para admirar la extraordinaria vista del Valle de los Monjes. Otro de los lugares emblemáticos es la Zona Arqueológica de Paquimé, en Casas Grandes.

La ruta continúa hasta llegar a Cuatro Ciénegas, en Coahuila, que ofrece espectaculares paisajes en sus dunas de arenas blancas y las cristalinas aguas de la Poza Azul. En este estado, Arteaga, Viesca, Candela, Guerrero y Parras también forman parte de la riqueza cultural. En Durango, Mapimí ofrece espectaculares vistas a las Grutas del Rosario; la Reserva de la Biosfera del Bolsón, reconocida por la UNESCO, y la misteriosa Zona del Silencio, situada en medio del desierto.

En Nuevo León, la Cascada Cola de Caballo, en Villa de Santiago, es imperdible, mientras que los amantes de los postres pueden degustar los dulces de leche quemada y nuez, orgullosamente distinguidos como las Glorias de Linares.

Ya en Sinaloa, la arquitectura de los templos e iglesias en Cosalá, Mocorito y El Fuerte es parte de su encanto. El Rosario es otro tesoro, con una historia minera de más de 300 años, la belleza natural de la Laguna del Iguanero y la Parroquia de Nuestra Señora del Rosario. También es la tierra natal de una gran figura de la música mexicana: Lola Beltrán, y alberga un museo en su honor.

En Sonora, dos baluartes: Magdalena de Kino y Álamos, que regala las mejores vistas en la reserva de El Pinacate y el Gran Desierto del Altar, Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.

La arquitectura eclesiástica del municipio de Mier y las pozas del Parque Las Blancas cautivan en Tamaulipas. En gastronomía, las enchiladas típicas de Ciudad Tula son un deleite, y la cuera tamaulipeca es el tradicional traje del estado.



### Región Centro

En Sayulita, Nayarit, se llevan a cabo eventos internacionales de surf. En San Luis Potosí, el Cerro del Apache, en Real de Catorce; Las Pozas de Xilitla (o Jardín Escultórico de Edward James), y el Sótano de las Golondrinas, en el poblado de Aquismón, llaman a la aventura.

El Parque Nacional Sierra de Órganos, en Sombrerete; la Torre del Reloj, en Pinos, y el Acueducto de Nochistlán reciben a centenares de turistas durante el año, en Zacatecas.

Las caídas de agua en Calvillo y la Presa de Malpaso, así como el Volcán de Colima en el horizonte de Comala, son sólo algunos motivos para ir a Aguascalientes. El pulque es una bebida tradicional, y Tlaxcala es un estado donde puede saborearse, tanto que Huamantla tiene un museo dedicado a este fermentado.

En Querétaro, los viajes en globo en Tequisquiapan, las grutas en Cadereyta y San Joaquín, y el monolito para practicar escalada en la Peña de Bernal son una muestra de las bellezas naturales del estado. Por su parte, Guanajuato está lleno de historia en Dolores Hidalgo (la cuna de la Independencia), Salvatierra, Comonfort y Mineral de Pozos.

La Hacienda de San Miguel Regla es uno de los mayores atractivos de Huasca de Ocampo, en Hidalgo, seguida por los paisajes boscosos de Mineral del Chico y Real del Monte, sede el Festival del Paste, en octubre. Jalisco se engalana con la Ruta del Tequila, en el poblado del mismo nombre; el Cerro de la Bufa, en San Sebastián del Oeste; El Salto, en Mazamitla, y el Bosque de Maple, en Talpa de Allende.

En Michoacán, el lago de Pátzcuaro es un destino por excelencia, al igual que la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca, en Angangueo; el Parque Ecológico Cerro Hueco, en Tacámbaro; Las Yácatas, en Tzintzuntzan, y el arraigo orfebre en Santa Clara del Cobre.

A estas maravillas se suma en Morelos el Cerro del Tepozteco, en Tepoztlán. Y en el Estado de México destacan: Valle de Bravo, El Oro, Tepotztlán e Ixtapan de la Sal, mientras que los yacimientos arqueológicos en Malinalco y Teotihuacán son la unión de dos mundos.



## Región Sur

El recorrido hacia el sur inicia en Puebla desde los paisajes enmarcados por el Popocatepetl, en Atlixco, hasta las calles empedradas en Cuetzalan, rodeadas de zonas boscosas.

Huauchinango y Tlatlauquitepec son ideales para el ecoturismo; Pahuatlán y Xicotepéc, para conectar con las tradiciones milenarias; Chignahuapan, para asistir a la Feria de la Esfera, Zacatlán de las Manzanas despunta por su gastronomía, y Cholula por su zona arqueológica.

El espíritu prehispánico sigue vivo en Oaxaca, como en la Casa de la Cacica, palacio donde vivió la última reina de los indígenas mixtecos; en San Pedro y San Pablo Teposcolula, o en la zona arqueológica de San Pablo Villa de Mitla. Mazunte, Punta Cometa, Playa Rinconcito y Playa Bermejita son los sitios favoritos de los turistas.

A Veracruz le da personalidad el Pico de Orizaba. Otro de sus tesoros es Papantla, la cuna de la "Danza de los voladores", considerado Patrimonio Inmaterial de la Humanidad. La tradición chiapaneca es asombrosa

con el Cañón del Sumidero, en Chiapa de Corzo. Para artesanías de jade y ámbar, San Cristóbal de las Casas es el lugar, donde también se erigen la catedral y el ex-Convento de Santo Domingo de Guzmán.

La ruta por el estado continúa en Comitán, con sus impresionantes cascadas, y Palenque, que ostenta una colección de trajes típicos chiapanecos en el Museo del Textil Lak Puj Kul.

En Quintana Roo se localizan tres joyas de blanca arena y tranquilo mar turquesa: Isla Mujeres, Tulum y Bacalar. En Yucatán se sitúa una de las ciudades más antiguas de la península, Valladolid, fundada en 1543 y denominada la Capital del Oriente Maya, con museos, casonas, hoteles, mercados y recintos históricos, justo en el punto medio entre Mérida y Cancún.

Izamal, conocida como la Ciudad Amarilla debido a que sus casas, tiendas e iglesias despliegan ese color, presume entre sus lugares más visitados el ex-Convento de San Antonio de Padua y el Templo de la Purísima Concepción. **EF**

MÉXICO

está creciendo.

INNOVA

¡Haz robots!

Soy mexican@

SOMOS  
MEXICANOS



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

# ENTRE SUSPIROS, BESOS Y MERENGUES

Las visitas obligadas para disfrutar los dulces típicos de la ciudad. El postre de cualquier recorrido.

POR SUSANA LEÓN ACOSTA

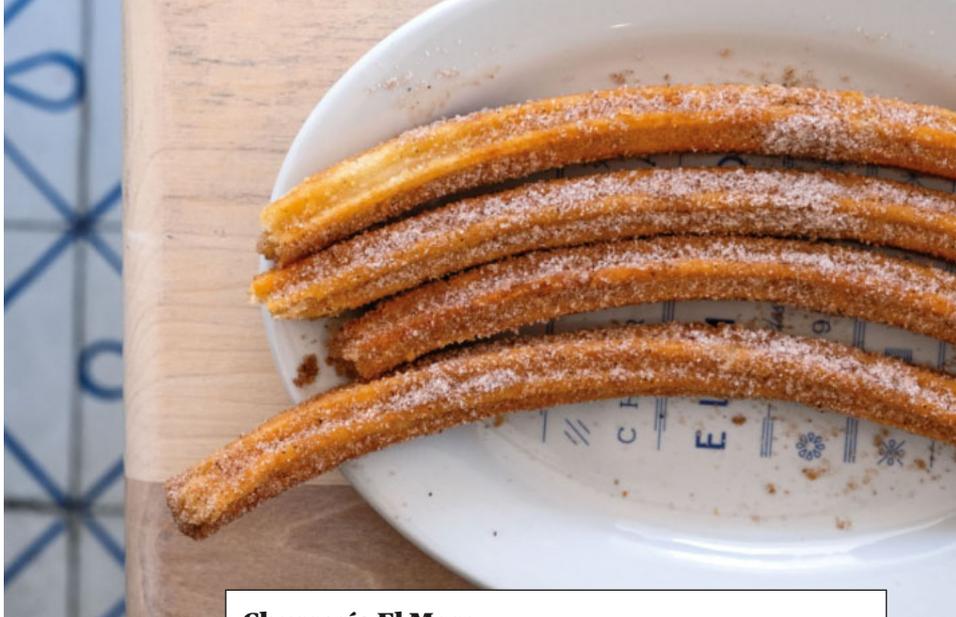
**L**a mezcla entre ingredientes locales con aquellos traídos del viejo mundo dio origen a los dulces típicos mexicanos que hoy conocemos. Muchos de ellos nacieron en los conventos durante el periodo virreinal y otros más fueron influenciados por las costumbres francesas del siglo XIX. Lo mejor de todo es que en la mayoría de los casos las recetas continúan intactas. Entre suspiros, besos y merengues, te presentamos un paseo por la historia más dulce de la CDMX.

## Dulcería de Celaya

Los casi 145 años de historia de la Dulcería de Celaya la convierten en uno de los negocios más antiguos de la CDMX. En un local de estilo francés del siglo XIX encontrarás más de 140 dulces típicos del norte, centro y sur de México, hechos artesanalmente y siguiendo las recetas originales. Fue fundada por la familia Guízar en 1874 sobre la calle de Plateros, hoy Madero. A inicios del siglo XX se mudó a 5 de Mayo. Cuando recién se daban a conocer, los dulces eran traídos del interior del país; al crecer la demanda, los Guízar decidieron elevar la calidad y fabricar las golosinas en el sótano de su casa. "Adquirimos palas de madera, cazos de cobre y construimos un pequeño horno", recuerda la familia. Con el tiempo abrieron una sucursal en la Roma. Puedes comprar desde un chicoloso de guayaba por tres pesos hasta un jamoncillo de piñón, por 471. (5 de Mayo 39, Centro Histórico y Orizaba 37, Roma Norte / dulceriadecelaya.com).

**Para saber:** Uno de los más tradicionales es el huevo real, un postre de origen conventual hecho con pan de yema de huevo, miel envinada y canela, que solía ofrecerse a los primeros virreyes de la Nueva España.





### Churrería El Moro

Aunque de origen español, los churros llegaron a México para quedarse. Hay muchos locales que los ofrecen, pero el sitio obligado es la Churrería El Moro. Abrió sus puertas en 1935 por el español Francisco Iriarte, quien llegó a tierras aztecas desde un pueblo llamado Elizondo, ubicado en el valle del Baztán, España. El restaurante debe su nombre, según cuentan en su portal, a un árabe ambulante, conocido como "El Moro", que solía vender churros. Fue de esa historia que a don Francisco Iriarte le llegó la inspiración para el negocio que inició con un carrito instalado en la plaza del Zócalo y ganó tanta clientela (iban figuras como los cómicos Cantinflas y Resortes, entre otros) que pudo abrir su local en el número 42 de la entonces San Juan de Letrán. Abre las 24 horas, diario. (Eje Central Lázaro Cárdenas 42, Centro Histórico, y Querétaro 225, local 43, Roma / elmoro.mx).

### Pastelería La Ideal

Es común que en la ciudad se antoje un pan como postre y no hay mejor lugar que La Ideal, una panadería artesanal que ofrece unas 350 variedades de panes, además de gelatinas, pasteles y galletas. Su historia inició hace más de 90 años, cuando la familia Fernández compró una parte del exconvento de San Francisco de Asís, sobre la avenida 16 de Septiembre, Centro Histórico. Aunque comenzó como un modesto expendio de pan, su buen sabor lo catapultó hasta convertirse en un emporio pastelero que aún conserva la forma de elaboración original. Los favoritos por los clientes son la rebanada de mantequilla, el pan danés y la concha. Prueba alguna y disfruta de la técnica con la que los encargados envuelven delicadamente tu pedido. Abre de las 5:00 a las 22:00 horas, posee tres sucursales. (Av. 16 de Septiembre 18, República de Uruguay 74 y Av. Hank González 773 / pasteleriaideal.com.mx)

**Para saber:** Visita el llamado Museo del Pastel, en el segundo piso de la sucursal del Centro Histórico. Hay de muchos pisos y para todo tipo de eventos: cumpleaños, bodas, XV años y bautizos, entre otros.



### Mercado Roma

Abrió sus puertas en 2014 y conjuga la esencia de los mercados tradicionales con un toque gourmet. El espacio, que pertenecía al afamado Bar León, fue transformado por el despacho Rojkind Arquitectos y la firma de diseño Cadena + Asociados para convertirse en una plataforma de tendencias culinarias. Aquí, la oferta de dulces y postres de los locatarios es para todos los gustos, desde la novedosa variedad de **Dulce Almacén** hasta heladerías como **Ozio** y **Glacée Roll**, con ingredientes 100% naturales, y el concepto de **Bendita Paleta**. En el recorrido siguen la fusión de técnicas y recetas europeas con talento e ingredientes mexicanos en la boutique de macarons **Theurel & Thomas**, la waflería **Dulcedam** y las colecciones de chocolatería y confitería del chef José Ramón Castillo en **Que Bo!** Finalmente, **La Otilia** figura como alternativa de alimentos y bebidas libres de gluten, alérgenos y azúcares refinados. (Querétaro 225, Roma Norte / mercadoroma.com).

## TURISMO DE ROMANCE

POR REDACCIÓN IMEF

Sus tesoros arquitectónicos, iglesias, haciendas, oferta gastronómica, hoteles boutique, mercados, clima y la hospitalidad de sus residentes convierten a San Miguel de Allende en una ciudad colonial mágica.

Distinciones tiene varias... en 2008 se convirtió en Patrimonio de la Humanidad, título otorgado por la UNESCO, y fue seleccionada como la Capital Americana de la Cultura 2019.

Caminar por sus calles empedradas, enmarcadas por grandes jacarandas, es una invitación que no se puede resistir, además de las visitas imprescindibles a la imponente Parroquia de San Miguel Arcángel, el Teatro Ignacio Allende y la antigua Plaza Cívica.

Para un fin de semana, los hoteles Roosewood (con una vista panorámica privilegiada), Belmond Casa de Sierra Nevada y L'Ôtel son una promesa de tranquilidad y comodidad. *(Con información de Travel+Leisure México).* **EF**



San Miguel de Allende es considerada una de las mejores ciudades del mundo.



# PREVENTA

## Residencial Vistas del Bosque

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

(55) 5250 3999

Desde \$3,700,000.00

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



Escúchanos  
bien.

**¡ASESÓRATE!**

GARRIDO  LICONA®