imef
ejecutivos de finanzas

CFO DEL AÑO IMEF 2023

Ganador
EN LA CATEGORÍA EMPRESAS CON FACTURACIÓN ENTRE 1,500 Y 15,000 MDP EN 2022

Gabriel Ramírez Fernández
FIBRASHOP

Ganador
EN LA CATEGORÍA EMPRESAS CON FACTURACIÓN MAYOR A 15,000 MDP EN 2022

Delice Cristal Cruz Guzmán
TELEFÓNICA MOVISTAR MÉXICO

Índice

- PRESENTACIÓN 3
- INTRODUCCIÓN 4
- PATROCINADORES 5
- CATEGORÍA 1 8

ENTREVISTAS

- Telefónica 10
- Danone 14
- IBM 18
- Industrias Bachoco 22
- Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) 26

- GALERÍA 30
- CATEGORÍA 2 32

ENTREVISTAS

- FibraShop 34
- Helvex 38
- Miniso 42
- Grupo Mexicano de Desarrollo (GMD) 46
- Shell & Quaker State México 50
- Médica Sur 54

- GALERÍA 58

Presentación

En 2017 nació el Reconocimiento al CFO del Año IMEF como una iniciativa anual del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) para promover el liderazgo y logros de los directores financieros en el éxito de las empresas.

En este año se celebra la séptima edición de un reconocimiento que ya se ha posicionado en la comunidad financiera del país, lo que ha propiciado que cada vez se inscriban más CFO para dar a conocer no sólo sus estrategias y logros, también el trabajo del o los equipos que encabezan, lo que es, sin duda, algo que merece ser difundido.

Primero porque es muestra de solidaridad y, luego, porque en muchos casos del mismo equipo surgirán los siguientes CFO que participarán, lo que hace que la comunidad financiera sea un ejemplo de unidad y metas comunes al interior de las empresas y, ¡porqué no!, fuera de ellas, lo que implica que este trabajo permee en la sociedad con las características y peculiaridades que le caracterizan en determinado momento.

Como se ha podido ver desde 2017, cada año los CFO han afrontado situaciones cambiantes que requieren estrategias y decisiones que se adecuen a cada coyuntura. Si bien, es cierto que la única constante es el cambio, la tecnología ha modificado los patrones de comportamiento y ha generado nuevos productos y servicios que requieren un foco y enfoque diferente, de ahí que el reconocimiento a los CFO es muy meritorio, porque ellas y ellos tienen que hacer frente a ese cambio constante.

Esa realidad la hemos podido apreciar con más claridad desde hace tres años cuando la pandemia por Covid-19 hizo que muchas empresas cerraran por un tiempo y otras definitivamente; también que los esquemas de trabajo cambiaran, irrumpiendo abruptamente el *home office*.

Además, que la tecnología —esa que ya había modificado procesos y relaciones— se hiciera más importante en todas las organizaciones, ya fueran chicas, medianas o grandes, nacionales o multinacionales; en un confinamiento obligado la comunicación tenía que continuar y, obviamente, las actividades en cada industria o sector.

En ese contexto el CFO tenía que ampliar su paraguas para abarcar un espectro más amplio de funciones y, por lo tanto, de resultados.

Después vendría, derivada de un problema geopolítico, una afectación mayor a las cadenas de suministro, las que ya en el periodo de la pandemia habían demostrado debilidades que requerían convertirse en fortalezas. En esa transición cobró importancia el fenómeno de la desglobalización que implica la relocalización de las empresas o *nearshoring*.

Y, ¿qué han hecho los CFO en cada una de estas coyunturas? La respuesta es sencilla y rápida: mucho. Y ese mucho es lo que queremos contar en las siguientes páginas a través de las experiencias de los 11 finalistas al Reconocimiento al CFO del Año IMEF 2023.

Tres mujeres y ocho hombres nos platican porqué decidieron participar en este reconocimiento, los resultados que obtuvieron en 2022, año del que se tomó la información para el reconocimiento en 2023, y también sus puntos de vista sobre otros temas que justifican porqué la única constante es el cambio.

Muchos de ellos abordan los temas ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) y de equidad de género, y todos, de una forma u otra, tres temas que han dominado en esta coyuntura e impactado en sus empresas: las tasas de interés, el tipo de cambio y la inflación.

Los invito a leer porque Horacio Carugati de Danone, Gabriela Nayeli Gaytán González de IBM, Roberto Jesús Herrasti Real de Grupo Helvex, Simón Fabián Morales de Miniso LatAm, Gerardo Federico Ochoa Peressini de Grupo Mexicano de Desarrollo (GMD), Santiago de Rivas de Comercial Importadora, Daniel Alberto Salazar Ferrer de Industrias Bachoco, Marisol Vázquez Mellado de Médica Sur y Saúl Villarreal García CFO del Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) fueron los finalistas en 2023, así como también porque Delice Cristal Cruz Guzmán de Telefónica Movistar México y Gabriel Ramírez Fernández de FibraShop son los CFO del año en las categorías 1 (facturación mayor a 15,000 millones de pesos (mdp) y 2 (facturación de entre 1,500 y 15,000 mdp), respectivamente.

José Domingo Figueroa Palacios
Presidente Nacional IMEF

Introducción

Las bases para el Reconocimiento al CFO del Año contemplan la elegibilidad de los candidatos, los criterios y el proceso de evaluación. En el primer tema se convoca a los ejecutivos que ostenten la máxima posición de dirección financiera en empresas públicas o privadas en México, que sean mexicanos o extranjeros con residencia en el país y tengan al menos dos años en su posición actual.

Se estipula que hay dos categorías, según el nivel de facturación de las empresas donde laboren los candidatos: la Categoría 1 contempla a las empresas que en 2022 hayan tenido una facturación mayor a 15,000 millones de pesos (mdp) y la Categoría 2 a las empresas cuya facturación haya sido de entre 1,500 y 15,000 mdp. Se especifica que la postulación de los candidatos debe ser respaldada por el CEO de la empresa y que se calificarán logros de 2022.

En el segundo tema, criterios de evaluación, se establece que se tomará en cuenta la posición actual, logros y desafíos, trayectoria profesional, contribuciones a la comunidad financiera, así como las actividades fuera de la empresa.

El proceso de evaluación, el tercer tema, está conformado por dos fases; la primera contempla que la información enviada será compilada y analizada por un Comité Revisor integrado por diversos especialistas del IMEF y estará encabezado por el Presidente del Consejo Técnico del Instituto.

El Comité Revisor evaluará la información provista por los candidatos para verificar el cumplimiento de lo solicitado en los cuestionarios, que cada candidato deberá llenar en estricto apego a la información proporcionada y al respaldo de esta. El Comité Revisor entregará al Jurado un listado de los candidatos que hayan pasado el proceso de selección, diferenciando de manera justificada el grado de cumplimiento de cada candidato en cada rubro del cuestionario, de acuerdo con los criterios objetivos previamente establecidos.

En una segunda fase, un jurado integrado por académicos especializados en negocios y finanzas, destacados directores de empresas nacionales y extranjeras, personajes distinguidos en finanzas de nuestro país y el Presidente Nacional del IMEF determinarán a los finalistas y elegirán al CFO del Año IMEF de cada categoría.

Siguiendo lo estipulado en las bases para el reconocimiento de este año, 11 CFO fueron finalistas; si bien se estipulaba que por cada categoría habría cinco que llegarían a la final, en este año en la Categoría 2, seis CFO llegaron a la recta final. Sus logros y desafíos, trayectoria profesional y contribuciones a la comunidad financiera, así como las actividades fuera de la empresa merecía que se incluyera a un sexto finalista.

Las fechas previstas se cumplieron con exactitud: el lanzamiento de la convocatoria fue en marzo; la fecha límite de registro de candidaturas, el 15 de julio; el anuncio de los finalistas, el 22 de septiembre; y la ceremonia de entrega de reconocimientos, el 12 de octubre.

Ese día de octubre la comunidad financiera reconoció a Delice Cristal Cruz Guzmán CFO de Telefónica Movistar México y a Gabriel Ramírez Fernández CFO de FibraShop como los CFO del año en las categorías 1 y 2, respectivamente.

Delice y Gabriel se han sumado al grupo de CFO que en México han impactado a la operación de la empresa en la que laboran y en sus resultados financieros, alcanzando las metas propuestas e innovando desde su posición, así como fortaleciendo el trabajo en equipo con una visión estratégica del negocio.

Funciones y responsabilidades, alcance geográfico de sus funciones, logros, innovación, enfoque social, desarrollo de equipo y trayectoria son algunos de los temas que conoceremos de cada uno de los finalistas y de los ganadores.

En cada uno de los rubros hay ideas, experiencias y aportaciones a la empresa y al país, porque en el IMEF tenemos clara nuestra misión: *Ser la institución referente del conocimiento, la investigación, la difusión y el intercambio de las mejores prácticas de gestión financiera y económica con enfoque social en México*, de ahí que surgiera en 2017 este Reconocimiento al CFO del Año para apuntalar nuestra visión: *Maximizar la entrega de valor para nuestros asociados, sus organizaciones y el país con una operación eficiente, integrada y con solidez financiera.*

Ahora veamos la propuesta de valor y la eficiente operación de los nueve CFO finalistas y los dos ganadores. Conozcamos la razón por la cual son reconocidos en la comunidad financiera de México.

Fernando Liceaga Aparicio
Presidente CFO del Año IMEF 2023

Patrocinadores

SAP Concur
workday.
Scotiabank
Salles Sainz Grant Thornton
kyriba
ORACLE
Grupo BMV
BASE

Media Partners

SMS Latinoamérica
BIVA Bolsa Institucional de Valores
EL FINANCIERO
REVISTA CONSULTORÍA
EL ECONOMISTA
Bloomberg Línea

Gerardo González Ayala
DIRECTOR IMEF

Fabián Morales Carpio
MINISO LATAM

Roberto Jesús Herrasti Real
HELVEX

José Domingo Figueroa Palacios
PRESIDENTE NACIONAL IMEF

Federico Gerardo Ochoa Peressini
GRUPO MEXICANO DE DESARROLLO

Horacio Carugati
DANONE

Fernando Liceaga Aparicio
PRESIDENTE CFO DEL AÑO IMEF 2023

Daniel Alberto Salazar Ferrer
INDUSTRIAS BACHOCO

Santiago De Rivas Salas
SHELL & QUAKER STATE MÉXICO

Gabriel Ramírez Fernández
FIBRA SHOP

Delice Cristal Cruz Guzmán
TELEFÓNICA MOVISTAR MÉXICO

Marisol Vázquez Mellado Mollón
MÉDICA SUR

Gabriela Gaytán
IBM

CFO DEL AÑO IMEF

CATEGORÍA

1

empresas con facturación mayor a 15,000 mdp en 2022

Delice Cristal Cruz Guzmán
TELEFÓNICA MOVISTAR MÉXICO

Horacio Carugati
DANONE

Gabriela Gaytán
IBM

Daniel Alberto Salazar Ferrer
INDUSTRIAS BACHOCO

Saúl Villarreal García
GRUPO AEROPORTUARIO DEL PÁCIFICO

TELEFÓNICA MOVISTAR MÉXICO

Los **logros** no sólo están representados por **números**, también por **acciones**

— DELICE CRISTAL CRUZ GUZMÁN —

La evolución de Delice Cristal Cruz Guzmán casi va a la par de la de Telefónica Movistar en México. Después de unos años en PwC México, en 2004 se incorporó a esta empresa de telecomunicaciones dentro de una industria donde la innovación es una constante. Su primer puesto fue en la gerencia de ingresos y cuentas por cobrar hasta llegar a la posición que actualmente ocupa. En su camino creó áreas y dio soluciones.

Estar en cada una de las áreas en las que se ha desempeñado ha representado retos, entre ellos, uno muy grande, dice, fue estar como directora de producto en marketing, ya que su formación es de contadora pública, no obstante, asumió el reto y fue un gran aprendizaje. Así es que, cuando llegó al área de estrategia, su carrera que llevaba buen ritmo dio un giro acelerado.

"Participé en una de las estrategias más importantes que fue concentrar la inversión haciendo una analítica de datos, analizando dónde iba a estar el mejor crecimiento de los clientes, dónde había mejor rentabilidad y, obviamente, mejores resultados", dice.

Sobre su evolución señala que "han sido oportunidades que se me han presentado y las he aprovechado, porque siempre he priorizado mi trabajo para lograr los mejores resultados".

En 2018 Delice asumió el cargo de directora de Planeación y Control, y poco antes de la pandemia, desde hace tres años, está al frente de las finanzas de la empresa como CFO. Desde su arribo a la empresa, le ha tocado ver y ser parte de los cambios de la misma, como la implementación del nuevo modelo de negocio basado en alianzas, que se estableció a finales de 2019 y ha ido avanzando de la mano del plan financiero aprobado, el cual se ha ido cumpliendo satisfactoriamente.

Delice registra muchos logros en los casi 20 años de permanencia en Telefónica Movistar México, aunque los que contaron para inscribirse en el reconocimiento al CFO del año IMEF 2023 fueron los de 2022 entre los que se encuentran lograr que la implementación del nuevo modelo de negocio cumpla el plan financiero del año, la identificación y gestión de contingencias e iniciativas que tuvieron un importante impacto en el EBITDA anual, así como la renegociación de deuda y compromisos a largo plazo, logrando una reducción de deuda de largo plazo del 15%, además de las ventas de activos, derivados del desmontaje de la red, por el equivalente al 30% del EBITDA anual de 2021 a 2022.

Sobre este último punto platica que es resultado de la innovación en todos sentidos: "Telefónica es una compañía cada vez más sólida y con un firme compromiso con el país. La compañía ha buscado la forma de permanecer y crecer en México, a pesar de ser un mercado complejo".

Un momento en el que aplicó lo que refiere fue cuando se tuvo que adaptar a lo establecido en la Reforma a las Telecomunicaciones y cuando la compañía firmó un acuerdo de compartición de infraestructura de última milla con AT&T, lo que hizo que su cobertura de mercados se sextuplicara con resultados contundentes, por ejemplo, que su alcance LTE pasara de 36 mercados en 2019 a 227 actualmente, lo que representa ir de una cobertura del 53% de la población en el país a 92%.

Pero los logros de Delice no solo están representados por números, también por acciones. Cuando inició su carrera profesional en 1997 poco se hablaba de la equidad de

— DELICE CRISTAL CRUZ GUZMÁN —

género y del *techo de cristal*. Conforme estos conceptos, que registran realidades, han ido permeando en la sociedad, Delice se ha convertido en una representante de ambos. Para ella no hay *techo de cristal* y la equidad de género la ha vivido desde que llegó a Telefónica Movistar donde es la segunda mujer en ocupar el cargo de CFO.

"En Telefónica Movistar en su momento no había muchas mujeres directivas, prácticamente eran casi todos hombres, pero se ha ido avanzando en la conciencia de equidad de género y de las oportunidades; sin duda, con el tiempo los liderazgos van cambiando y la compañía no se ha quedado atrás. Yo no creo que siempre tengas que ser beligerante para lograr un resultado; tienes que confrontar con evidencia, ser enfocada e innovadora y contar con un equipo que crea en ti. Yo lo tengo para compartir experiencias, conocimientos, resultados… estoy bastante satisfecha y orgullosa de mi equipo; soy una persona que trata de estar muy cercana, porque creo firmemente en que las personas son las que mueven montañas", platica Delice.

Actualmente en el Comité Directivo de Telefónica Movistar hay cuatro mujeres de 10 posiciones; "ya hacemos una mejor proporción y hasta el ambiente cambia. Me tocó ser de las primeras; fue difícil empezar, hacerte un nombre y que tu imagen sea respetada", menciona Delice, artífice de la estrategia de mejorar el resultado de EBITDA equivalente al 25% a través de diferentes iniciativas, mejora de circulante para 2021-2022 con la que ha logrado mejoras por el equivalente al 16% de la caja del año, apalancado en mejorar el desplazamiento de inventario y evaluando la mejor calendarización de inversiones sin afectar la operación durante el año, y también creadora del diseño de la estrategia de regularización de 14 mil contratos de arrendamiento derivados de las negociaciones de nuevos plazos y terminaciones.

Registra muchos logros, aunque los que contaron para el reconocimiento fueron los de 2022, entre ellos la identificación y gestión de contingencias e iniciativas que tuvieron un importante impacto en el EBITDA anual.

¿Qué le motivó a participar en el CFO del Año IMEF?

La importancia de destacar el impacto positivo que he tenido como CFO en mi organización, compartir nuestras mejores prácticas y establecer relaciones significativas con otros líderes financieros, lo que contribuye a mi crecimiento profesional y al fortalecimiento de la reputación de la empresa en el mercado.

¿Cómo posiciona a su empresa en el mercado?

Es la segunda compañía de telecomunicaciones con mayor participación en el mercado en México. En los últimos años, ha fortalecido su modelo de negocio a través de alianzas estratégicas para contar con una red más eficiente que conduzca a una mayor conectividad de forma rentable y para reforzar la transformación, inclusión digital y sostenibilidad.

Telefónica Movistar es pionera y líder en inclusión e innovación social al impulsar el aprovechamiento de la tecnología para amplificar las oportunidades de desarrollo de la población en materia educativa, género, empoderamiento económico y empleabilidad.

¿Cuáles fueron los principales logros en su posición?

Aseguré que la implementación del nuevo modelo operativo de 2020 a la fecha se lleve a cabo de acuerdo con el plan financiero aprobado. También el cierre de acuerdos conclusivos con el SAT por auditorias de años pasados.

Además, identifiqué y gestioné contingencias e iniciativas que tuvieron un importante impacto en el EBITDA anual; diseñé y aseguré la implementación del proyecto de regularización de contratos de arrendamiento (IFRS16) para estimar e impactar en la información financiera los efectos derivados de las negociaciones de nuevos plazos con los arrendadores, salidas anticipadas y cancelaciones de contratos.

Asimismo, diseñé la estrategia de implementación de la Reforma Laboral de Outsourcing, asegurando el marco normativo fiscal y alineada al marco laboral, con el mínimo impacto financiero, también la de mejora de circulante para 2021-2022, logrando mejoras importantes.

Renegocié deuda y compromisos a largo plazo, logrando una reducción de deuda de largo plazo del 15%. Realicé ventas de activos, derivados del desmontaje de la red, por el equivalente al 30% del EBITDA anual de 2021 al 2022.

¿Cuáles fueron las acciones de innovación?

Firmamos un acuerdo de compartición de infraestructura de última milla de AT&T, lo que hizo que nuestra cobertura de mercados se sextuplicara con resultados contundentes, por ejemplo, que nuestra cobertura LTE pasara de 36 mercados en 2019 a 227 actualmente, lo que representa pasar de una cobertura del 53% de la población en el país a 92%.

La operación es referente en la región de Telefónica Hispanoamérica, por tener el mejor ratio de costo de personal vs. ingresos de servicios, logrando mejorarlo en 1.7pp desde previo al proyecto al cierre del 2022.

Desde mi posición de CFO, contribuimos asegurar que la implementación del proyecto durante su segundo y tercer año de ejecución se lleve a cabo de acuerdo con el plan financiero.

Enfoque social

En la estrategia de Telefónica Movistar se integran los principales aspectos de la sostenibilidad para hacer frente a su misión: "Hacer un mundo más humano conectando la vida de las personas". En este sentido, la compañía impulsa acciones en temas de medioambiente, sociedad y gobernanza para ser una empresa en la que clientes, empleados, proveedores, accionistas y a sociedad en general puedan confiar.

Desde mi posición de CFO contribuyo en todos los pilares de diferentes maneras, por ejemplo, dentro de la redistribución variable de todos los empleados de la compañía, existen tres indicadores no financieros, dos de ellos directamente relacionados con sostenibilidad: reducción de emisiones de CO2 e impulsar a que más mujeres ocupen puestos directivos. Desde mi posición como CFO, monitoreo y me aseguro de que estos indicadores se cumplan.

Soy parte del Comité de Diversidad y también soy mentora del programa Futura, el cual busca reforzar las habilidades de liderazgo de las colaboradoras femeninas y prepararlas para ascender al próximo nivel.

Para la liberación de presupuesto, como parte de las políticas de la compañía, me aseguro de que colaboremos con los proveedores para que también desarrollen su actividad con elevados estándares de sostenibilidad, a través de las auditorías a aliados y las auditorias en materias de seguridad y salud en el trabajo.

Funciones y responsabilidades

- **LIDERAR** y generar acciones que permitan reducción estratégica en los costos operativos y un incremento en la rentabilidad de los productos y servicios de la empresa; supervisar el cumplimiento del presupuesto, garantizando la rentabilidad del negocio, así como analizar las variaciones del presupuesto de ingresos, además de proponer/evaluar acciones necesarias para el correcto cumplimento del presupuesto, con temas actuales o de nuevos negocios.

- **GARANTIZAR** el cumplimiento de las normativas internas, lineamientos legales, tributarios, y normativas institucionales, con la finalidad de reportar de forma oportuna y confiable la información contable y financiera. También generar y mantener relaciones a largo plazo con bancos, instituciones financieras, entidades de Gobierno, Consejos de las diferentes filiales para asegurar la obtención de recursos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

- **ASEGURAR** estrategias que garanticen la integridad de los ingresos operacionales y prevención de fraude para minimizar pérdidas a la compañía y vigilar la evaluación del costo y rentabilidad de los productos que componen la oferta comercial de Telefónica, con la finalidad de asegurar la rentabilidad de estos en el mercado, garantizando la logística y distribución de las terminales.

- **ASEGURAR** asegurar que la cobranza y el pago de las comisiones de la compañía se lleve a cabo garantizando la rentabilidad y funcionamiento dentro y fuera de la compañía, además de liderar y asegurar estrategias que busquen la digitalización de los procesos económicos-financieros para mejorar la eficiencia operativa.

- **LIDERAR** las áreas de Planificación y Control, Estrategia, Tesorería, Contabilidad, Compras, Fiscal y Comisiones se agrega a sus funciones.

GRUPO DANONE

Experiencias y aprendizajes compartidos

— HORACIO CARUGATI —

Durante 2021 y 2022 a nivel global Danone llevó a cabo un proceso de transformación con la unificación de las tres unidades de negocio y la creación de una organización regional. En México se obtuvieron resultados que superaron las metas planteadas en crecimiento de ventas, llegando a más del 12% respecto al año anterior, haciendo de México uno de los países más dinámicos de Grupo Danone a nivel Global.

Horacio Carugati platica que los resultados de 2022, en cuanto al balance financiero de la compañía, han sido excelentes al haber superado sus objetivos en ventas, rentabilidad y generación de caja en relación con los targets que había fijado el Grupo a fines del 2021.

"Con ello hemos tenido no solamente una muy buena progresión en nuestra mejora de rentabilidad en el periodo referido, sino que aumentamos la inversión para que nuestras marcas sean más fuertes y contemos con un círculo virtuoso que nos permita crecer con mayor rentabilidad e inversión".

Señala que esa visión les ha dado la posibilidad de generar muy buen nivel de caja, que es lo que hoy les da la autonomía para reinvertir en activos de la compañía, es decir, comprar nuevas líneas, colaborar en proyectos, adquirir camiones para ampliar sus rutas y poder servir a los clientes, o comprar *coolers* que son tan importantes en el negocio de yogures.

Los resultados que platica se dieron en un contexto internacional caracterizado por la afectación en las cadenas de suministro, la inflación, el tipo de cambio y las altas tasas de interés, un entorno que conoce por dos de los países en los que se ha desarrollado profesionalmente: Argentina y Venezuela.

De México, comenta que es un mercado que tiene gran potencial de seguir creciendo. "Nuestro foco es el consumidor y todas las personas que conforman nuestra cadena de valor, si bien la inflación fue uno de los temas que más impactó en el país, nosotros trabajamos con una proyección mes a mes para ajustar la estrategia en función de cómo se van moviendo las variables del mercado".

Platica que en ese contexto para llegar a buenos resultados fue fundamental entender cómo se fue moviendo el tipo de cambio porque, obviamente, afecta considerablemente el alimento del ganado y, por ende, en el precio de la leche, así como el precio del petróleo por las rutas que se recorren en el país entregando los productos de Danone y Bonafont.

En ese entorno, abordar y desarrollar estrategias fue una actividad peculiar para Horacio porque en su carrera en Argentina cada cinco u ocho años su país tenía una crisis político-económica en la que el tema inflacionario era algo recurrente. Y lo mismo sucedió cuando se desempeñó en Venezuela, donde los altos índices de volatilidad de cierta forma le dieron armas para afrontar la situación que le tocó vivir en México durante 2021 y 2022.

— HORACIO CARUGATI —

Señala que a los profesionales que se desarrollaron en esos países sus peculiaridades les dieron ciertas ventajas, que incluso les han pedido consultas sobre cómo manejar las finanzas en este tipo de situaciones. "Creo que gracias a mi experiencia en esos países pude ir sorteando las posibilidades de crecer, así como de anticiparnos ante escenarios, en ocasiones, no favorables".

Pero los buenos resultados no solo se debieron a eso. "Sin duda ayudó considerablemente, pero lo que fue y es fundamental es el gran equipo con el cual trabajo; no solamente el Comité Directivo de Danone, también el equipo de Finanzas. Ambos estuvieron a la altura de las circunstancias para tomar decisiones difíciles".

Sobre el Reconocimiento al CFO del Año IMEF considera que estar entre los finalistas tiene que ver con el apoyo y el trabajo en equipo, también porque en tiempos de crisis y alta volatilidad es importante que los profesionales compartan sus aprendizajes para generar una comunidad de interacción que permita ir mejorando el performance de las empresas en las que les toca participar.

Horacio considera que participar es un ganar-ganar que se alinea al ADN de Danone que los inspira y responsabiliza a fomentar la inclusión y el desarrollo de todos los socios y actores de su cadena de valor.

En esa línea, el área de finanzas en colaboración con Recursos Humanos ha iniciado el proyecto "Personas al Máximo" para garantizar la experiencia y las perspectivas de desarrollo del equipo. El programa consiste en establecer retroalimentación periódica, habilitar y destacar a los talentos, así como promover su exposición a nivel global.

> Es importante que los profesionales compartan sus aprendizajes para generar una comunidad de interacción que permita ir mejorando el performance de las empresas en las que les toca participar.

Este programa ha permitido que algunos *Danoners* se trasladen al extranjero para continuar con su desarrollo profesional y personal para acumular experiencias que permitan tener amplio conocimiento y experiencia como la que Horacio adquirió para afrontar la inflación y volatilidad, lo que permitió tanto a él como a la empresa y a su equipo crecer y, sobre todo, aprender.

¿Qué le motivó a participar en el CFO del Año IMEF?

Explorar y compartir con otros cómo la rentabilidad de las empresas está experimentando una transformación significativa gracias a un enfoque que abraza la sostenibilidad, la inclusión y la diversidad.

También aportar valor desde mi visión y la perspectiva que he adquirido en los últimos años al liderar estratégicamente una empresa con un equipo excepcional. Hoy hay que aportar valor a otros para un futuro empresarial más próspero y equitativo.

¿Cómo posiciona a su empresa en el mercado?

Con casi 50 años en México, Danone es una empresa líder en el sector de alimentos y bebidas especializada en la investigación, producción y desarrollo de productos lácteos, hidratación saludable y categorías de alto crecimiento como bebidas de origen vegetal. El ADN de Danone nos inspira para ofrecer alimentos e hidratación de la mejor calidad y nutritivos, así como el desarrollo de cada persona que lo integra.

Recientemente recibimos la certificación B, una distinción que implica que nuestra empresa cumple con altos estándares en las operaciones y la forma en cómo se relacionan al interior y exterior, lo cual nos impulsa y refuerza el compromiso que tenemos para con nuestros consumidores y las comunidades en las que operamos.

¿Cuáles fueron los principales logros en su posición?

Durante 2021 y 2022 la empresa, a nivel global llevó a cabo un proceso de transformación con la unificación de las tres divisiones (lácteos y bebidas vegetales, agua embotellada y garrafón). En México y la región, gracias al soporte del equipo y dirección del CFO, de la mano con el Comité Directivo, se superaron las metas planteadas en crecimiento de ventas llegando a más del 12% respecto al año anterior.

En este primer año de unificación se superaron todos los objetivos de venta, resultado operacional y FCF (flujo de caja) haciendo de México unos de los países más dinámicos de Grupo Danone a nivel global.

¿Cuáles fueron las acciones de innovación?

Implementación de un proceso de profunda transformación digital con el objetivo de optimizar el incremento de ventas y de rentabilidad, al mismo tiempo que la fiabilidad de la planeación financiera.

Los principales proyectos de liderazgo permitieron implementar análisis fiables en tema de rentabilidad por cliente, P&L por ruta de distribución y al mismo tiempo transformar *Bonafont en tu casa* en una aceleración de unidad con crecimiento de más del 8% en ventas y rentabilidad.

Enfoque social

Danone México es pionero en el desarrollo de proyectos sociales donde el rol del CFO es por más relevante.
Se ha incrementado el desarrollo de los proyectos de sustentabilidad como Margarita (producción de leche regenerativa) tomando en cuenta el cuidado del suelo, agua y biodiversidad; apoyo a productores locales; bienestar animal; y apoyo directo e indirecto a familias de productores mexicanos (más de 500 ganaderos y más de 2,300 personas de forma indirecta).

Otro ejemplo es el proyecto Madre Tierra, un programa de agricultura regenerativa en Maravatío, Michoacán, que tiene como objetivo empoderar a pequeños agricultores de fresa para impulsar la productividad y rentabilidad de esta fruta a través de prácticas responsables con el medio ambiente y así contribuir a la producción de alimentos de forma sostenible. A cuatro años de la implementación de este proyecto, 140 productores han sido capacitados y se ha beneficiado a 519 familias. Gracias a la adopción de estas prácticas, los productores han logrado un incremento de 37% en sus ingresos, además de una reducción de 36% en el uso de agua en sus cultivos.

Además, impulsamos la economía circular con marcas como Bonafont, ya que nuestros empaques son 100% reciclables y 41% elaborados de materiales reciclados.

Funciones y responsabilidades

- **CFO MÉXICO** & FINANCE VICE PRESIDENT LATAM
- **DIRECTOR DE FINANZAS** del área de negocio de Lácteos en Latinoamérica: Responsable de todos los aspectos financieros de México y la región, encargado de manejar información administrativa, así como asesoría empresarial a la Directora General de la Región.
- **RESPONSABLE** de liderar y coordinar el proceso de planificación y presupuesto en toda la región, en asociación con los líderes de los países, brindando apoyo a través del análisis de información financiera.
- **BRINDAR** información y recomendaciones estratégicas, liderando un equipo de más de 450 personas a través de un esquema matricial.
- **CAPACITACIÓN** de vicepresidentes de finanzas de distintos mercados, desarrollando talento al liderar el Comité de Recursos Humanos de Finanzas para LATAM.
- **CON ALCANCE** en México, El Salvador, Guatemala (LAN) y Brasil.

IBM LATIN AMERICA

Transformación es la palabra y **acción** la clave

— GABRIELA GAYTÁN GONZÁLEZ —

Con experiencia en Europa, Sudamérica y México, Gabriela Gaytán tiene amplia experiencia en la industria de la tecnología y, por supuesto, como CFO. Actualmente es CFO de IBM para América Latina, su responsabilidad es sobre toda la región (excepto Panamá y Puerto Rico) manejando 19 países, entre ellos Brasil, México, Argentina y Chile. Llegar a la posición actual ha representado grandes desafíos y también resultados; los de 2022 decidió compartirlos a través del Reconocimiento al CFO del Año IMEF 2023.

En 2022, con Gabriela como CFO, IBM logró un excelente resultado financiero en todas las líneas del estado de resultados; un efectivo análisis y mitigación de riesgos; manejo de efectivo de los controles de la región; un rediseño del equipo de finanzas logrando trabajar de manera ágil, simplificando tareas e identificando procesos críticos para soportar el negocio. Adicionalmente obtuvo un excelente resultado en una encuesta de motivación y compromiso de los empleados de finanzas. ¿Cómo se llega a todo esto?

La respuesta de Gabriela es formando grandes equipos y sumándose a la transformación que ha tenido IBM focalizándose en la Inteligencia Artificial y la nube híbrida.

La transformación de una empresa, desde su perspectiva, requiere cambios en todos los sentidos y no sólo en la estrategia hacia el mercado. "Cuando te transformas tienes que recolocar los recursos y las inversiones —y ese ha sido un trabajo muy intenso—, también hay que cambiar el sistema gerencial, los procesos y, en muchos sentidos, hasta la manera en la que trabajamos".

Agrega: "Estoy feliz porque hemos tenido resultados extraordinarios en México y América Latina, lo cual tiene que ver con la estrategia de negocio, pero también con la gestión en donde yo como CFO y mi equipo de finanzas hemos contribuido de manera relevante al éxito de la organización".

De la transformación, Gabriela es el artífice: logró hacer que una estructura mucho más horizontal fuera más eficiente y rápida, lo que le permitió colocar los recursos adecuados en el lugar adecuado. "Ese camino parece fácil, pero es complejo; significa *re-pensar* lo que es crítico para soportar el negocio y la estrategia y con ello rediseñar los casos de negocio, las inversiones y poner todo en marcha", dice.

Y sí, no fue fácil ni rápido, pero fue contundente en una industria que lidera y da los elementos para la transformación de la que, definitivamente, no se puede evadir porque "tiene que predicar con el ejemplo".

Gabriela nos dice: "El mundo está cambiando a una gran velocidad, la era digital y la Inteligencia Artificial están presentes en esta transformación y desde hace varios años han ido ocupando cada vez más espacio dentro de las empresas y en nuestro día a día. Actualmente no basta que los CFO entendamos del área financiera y de negocios, también tenemos que saber de tecnología, hacía dónde va el mundo y cómo ayudar a nuestras organizaciones a transformarse".

IBM entró de lleno al mundo de la Inteligencia Artificial y de la nube hibrida y, ahí Gabriela ha puesto un foco importante para ayudar en la transformación de la empresa en México y América Latina buscando una eficiente ingeniería financiera. Por ejemplo:

"En 2022 completamos la operacionalización de un *spin-off* del área de *managed services* (centros de cómputo, bases de datos de clientes...), creándose a nivel mundial una nueva empresa separada y totalmente independiente de IBM, lo que nos ha permitido enfocarnos aún más en el mundo de la tecnología, el producto y la era digital. Eso requirió un reacomodo que dio espacio para poner los recursos e inversiones en el lugar correcto y generar diferenciación para nuestros clientes". Y eso dio resultados: los de 2022".

— GABRIELA GAYTÁN GONZÁLEZ —

Hacia adelante hay varios retos para IBM y Gabriela. "Uno es continuar siendo un socio de valor para el negocio, lo que requiere entender la tecnología, hacia dónde va y cómo ayudo al equipo de liderazgo a implementar esa estrategia de una manera adecuada en cuestiones financieras, de control y manejo de riesgos; después ayudar a mi equipo a continuar siendo relevante en ese proceso, porque muchas de las competencias o conocimientos que ayer eran fundamentales mañana no lo serán y todos requerimos continuar preparándonos para abrazar la transformación que está teniendo el mundo.

Otro reto que señala es "agregar valor a través de la inteligencia humana, tomando ventaja de la Inteligencia Artificial. Mi objetivo, y el de mi equipo, es seguir ayudando en el análisis y decisiones financieras que generen mayores ventas y mejores números, pero también que ayuden en la creación de valor hacia el mercado, ya que una empresa más eficiente impacta positivamente al talento y a la innovación".

Gabriela Gaytán tiene una carrera larga e interesante cuyas etapas le han dado la oportunidad de proyectarse al mercado en diferentes contextos y coyunturas, pero siempre con perseverancia y calidad al doble, porque en sus 31 años de carrera ha tenido que demostrar que su conocimiento y capacidad profesional han sido una bandera en la obtención de resultados y en pro de la equidad de género.

"La equidad de género sigue siendo un gran reto para nuestra sociedad; en México no llegamos ni al 10% de mujeres participando en juntas directivas, siendo uno de los países con menor representación en este aspecto en América Latina, por lo tanto, tenemos mucho trabajo por hacer.

"Por otro lado es fundamental reconocer que hay empresas y organizaciones que hacen un trabajo serio y profundo buscando la equidad de género, yo lo he vivido en IBM e invito a todas las organizaciones a buscar este equilibro, permitiendo tener una sociedad más plural", señala Gabriela quien ve a la equidad de género como un tema muy importante en el cual hay responsabilidad de hombres y mujeres. "Pero, si soy muy franca, yo siento que como mujer tengo más responsabilidad de ayudar a más mujeres a lograr mayor equidad".

> "La educación es el mecanismo más poderoso para lograr una mejor sociedad. México debe preparar profesionales que logren desarrollar la industria para depender cada vez menos de la maquila".

Gabriela decidió participar en el Reconocimiento al CFO del Año IMEF por tres razones que engloban todo lo que ha compartido: la importancia que tiene el IMEF dentro de la comunidad financiera; porque en este momento de su carrera tiene una trayectoria y resultados que la respaldan; y para que las mujeres sean protagonistas. "El IMEF permite y abre las puertas para difundir y promover todo esto", concluye.

¿Qué le motivó a participar en el CFO del Año IMEF?

Respeto y admiro el trabajo que hace el IMEF en el mundo de los ejecutivos de finanzas y sería un honor ser considerada candidata para esta importante mención, no sólo reconociendo mi trayectoria o los objetivos obtenidos en la organización donde trabajo, sino la de los equipos que han estado a mi lado buscando siempre aportar valor a los negocios en ámbitos financieros y entendiendo nuestro trabajo que requiere un comportamiento altamente ético y reforzando la postura de control de la empresa.

¿Cómo posiciona a su empresa en el mercado?

IBM tanto en México como en Latinoamérica juega un papel de liderazgo en el área de la tecnología. IBM ha tenido operaciones en México por 95 años siendo proponente y testigo de la evolución tecnológica del país. En 1975 abrimos el campus y planta de Guadalajara donde concentramos las capacidades de manufactura y producción de IBM en México. La planta de manufactura es uno de los 12 centros más relevantes de su tipo para IBM a nivel mundial.
La compañía se ha transformado enfocando sus esfuerzos y recursos en las tecnologías clave para la transformación digital: nube híbrida, inteligencia artificial y ciberseguridad. Ha sido reconocida por su alta innovación y como una de las mejores empresas para trabajar.

¿Cuáles fueron los principales logros en su posición?

Con la transformación de IBM en su estrategia y portafolio, poniendo foco en la transformación digital de nuestros clientes, la Inteligencia artificial, la nueve hibrida y la ciberseguridad, desde mi posición logramos varios objetivos durante el año:

- Operacionalizamos de manera muy efectiva el *spin-off* del área de *Managed Services* sobre el cual se abrió una nueva empresa totalmente separada e independiente a IBM que cotiza en bolsa sin ninguna relación o dependencia nuestra. Esta área de negocios representaba más del 30% de nuestra operación.
- Cambiamos los sistemas gerenciales. Para ello hicimos la organización más horizontal y reorganicé al equipo financiero para soportar la nueva realidad.
- Simplificamos nuestros procesos financieros, automatizamos y estandarizamos procesos a nivel regional.
- Creamos y analizamos nuevos casos de negocio para asegurar que las inversiones se alineaban con la visión estratégica

Gracias a todas las acciones realizadas y a la ejecución del equipo de negocio obtuvimos un excelente resultado financiero en todas las líneas del estado de resultados, además realizamos un efectivo análisis y mitigación de riesgos, así como manejo efectivo de los controles de la región. Adicionalmente logré un excelente resultado en una encuesta de motivación y compromiso de los empleados de finanzas.

¿Cuáles fueron las acciones de innovación?

Diseñamos e implementamos una nueva estructura de soporte financiero para atender la transformación de IBM hacia un modelo focalizado en *Cloud* e Inteligencia Artificial. Para ello automatizamos, simplificamos y estandarizamos procesos.

También rediseñamos el soporte financiero para hacerlo más ágil y productivo. Revisamos y mejoramos los modelos financieros de cada país (México y los de América Latina) para minimizar los impactos generados por la inflación y devaluaciones.

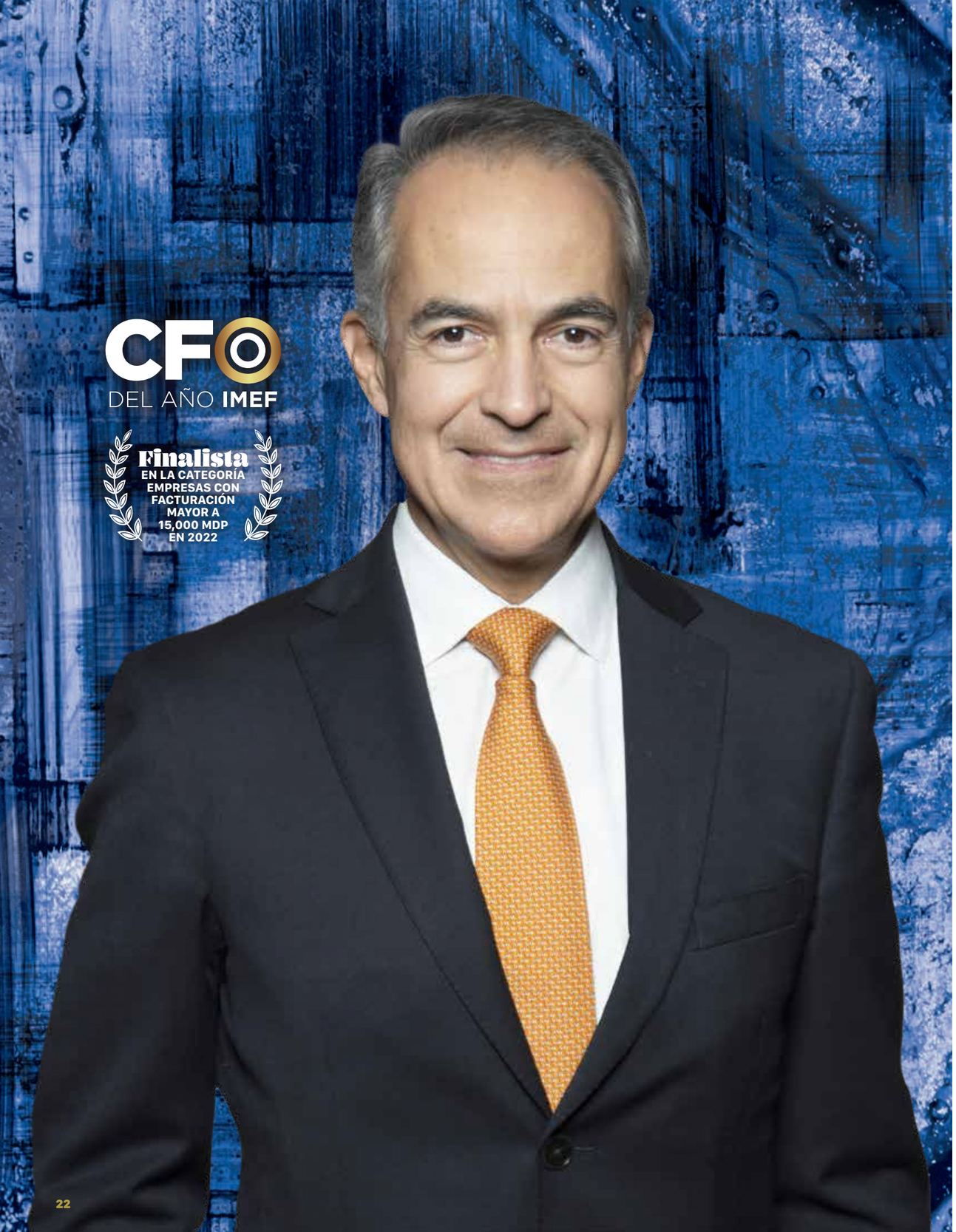
Enfoque social

Estoy convencida que la educación es el mecanismo más poderoso para lograr una mejor sociedad. Creo que México debe preparar profesionales que logren desarrollar la industria y, con ello, depender cada vez menos de la maquila. Durante 2022 trabaje en un programa llamado Embajadores con Universidades e imparto clases de finanzas a universitarios.

Estoy comprometida con la diversidad de género y trabajé en el desarrollo de mujeres dentro de IBM y en la industria. En el área de finanzas tenemos más de 300 mujeres trabajando en América Latina. Tengo un grupo de mujeres de finanzas que hacemos foros, mentoría y eventos para lograr el desarrollo de las mujeres

Funciones y responsabilidades

- **SOPORTAR** el negocio y la transformación de IBM buscando mejores resultados financieros, siempre siguiendo prácticas éticas y en un ámbito satisfactorio de control. Junto con su equipo analiza inversiones y proyectos de crecimiento, trabaja en la implementación de modelos de negocios alineados a las regulaciones locales y las posiciones económicas de cada país, buscando un efectivo manejo del riesgo.
- **CON SU EQUIPO** trabaja para el incremento del flujo de caja, buscando maximizar los ingresos de IBM. Cuida del reporte financiero adecuado, oportuno y siguiendo las prácticas contables requeridas. Es líder de un excelente equipo de finanzas de América Latina con el que ha logrado grandes avances en el soporte del negocio.
- **SUS FUNCIONES** como CFO abarcan 19 países de América Latina, siendo los mayores: Brasil, México, Argentina y Chile.



INDUSTRIAS BACHOCO

Historias para **compartir**

— DANIEL ALBERTO SALAZAR FERRER —

Después de haber aportado su tiempo y conocimiento en empresas multinacionales y nacionales, desde hace 23 años Daniel Salazar colabora en Industrias Bachoco, una empresa líder a nivel mundial y una de las más importantes de proteína en México, que en más de dos décadas ha tenido una trayectoria de crecimiento acelerado.

"Cuando entré a Bachoco era un negocio que vendía 500 millones de dólares y hoy vendemos 5 billones de dólares, somos más de 35 mil empleados y tenemos planes de crecimiento y diversificación que han demandado procesos de transformación en todos sentidos", dice Daniel. Agrega que esta transformación ha requerido modelos de planeación avanzada y en la parte comercial un enfoque para fortalecer una marca fuerte y muy reconocida.

Sin embargo, en 2022, luego de un escenario de pandemia y postpandemia, en un contexto en el que las tasas de interés, el tipo de cambo y la inflación fueron factores que no ayudaron, Daniel tuvo que hacer ajustes para atender la coyuntura, continuar en la posición bien ganada y seguir con los planes establecidos.

Para Daniel, 2022 fue un año de muchos retos; "un año que desafió a todas las empresas por el tema, no nada más inflacionario, sino por el entorno económico, en general, y el tema político, entre otros asuntos. A la vez, fue un año lleno de proyectos de iniciativas de crecimiento. En suma, de muchas historias para compartir con la comunidad financiera".

De esas historias para compartir del año 2022 platica que primero tuvieron que hacer un análisis muy detallado de qué cosas podían mejorar y cuáles no, por lo que tuvieron que revisar la mezcla de productos para enfocarse en los que no eran tan afectados por los incrementos inflacionarios de las materias primas; en otras palabras, afinar el modelo de negocio, dice.

"Esto requirió buscar algunas coberturas que no impactaran a nuestros clientes y hacer negociaciones para disminuir, en la medida de lo posible, los impactos en nuestros costos". A la vez tenían que pensar qué hacer ante la solicitud el gobierno federal de sumarse al Acuerdo de Apertura contra la Inflación y Carestía (APECIC).

Para ello, Daniel negoció con las secretarías de Hacienda y de Economía las condiciones en las que la compañía apoyaría la iniciativa, ya que no se trataba sólo de mantener los precios a cambio de facilidades y exenciones en la importación de productos y materias primas, sino de encontrar un esquema donde se pudiera apoyar la iniciativa sin que se pusiera en riesgo la viabilidad del negocio y su posición competitiva en la industria.

Lo primero fue explicar con datos y fuentes fidedignas la alta dependencia a variables que no se pueden controlar como los precios internacionales de las materias primas, tipo de cambio y precios en el mercado (balance entre oferta y demanda). Después la dependencia de miles de mayoristas y distribuidores que fijan precios al consumidor independientes a los precios que la compañía establece para ellos en los mercados tradicionales, que representan más del 50% del mercado y, posteriormente la participación de Bachoco en el mercado.

Con todos estos temas, se logró negociar para mantener el precio sólo en algunos productos y únicamente con las cadenas de autoservicio, que también se adhirieron al pacto, y sostener los precios no hasta febrero de 2023, como lo solicitó el gobierno, sino solo hasta diciembre de 2022.

Aparte del APECIC, Bachoco tenía que medir las mezclas de sus productos y enfocarse en productos que tenían mayores niveles de rentabilidad, que era donde podían soportar los impactos de la coyuntura o absorber parte de ellos. También buscar un esquema para abastecer a sus clientes. La intención era que, por ejemplo, no se dejara de surtir a las cadenas de rosticerías y buscar esquemas de cobertura para que no tuvieran los impactos directos de

— DANIEL ALBERTO SALAZAR FERRER —

los incrementos. En ese sentido, replantear un esquema de atención a los supermercados y balancear la distribución de su producción.

Bachoco, a través de la gestión de Daniel, también tuvo que atender otros asuntos como el tema estratégico, ya que la compañía está en un proceso de diversificación, de adquisición de negocios e incorporación, integración y diversificación en otros modelos de negocio, además del proceso de *desliste* como empresa pública y atender los temas de ASG.

Las historias que Daniel comparte de 2022 son mucho más que las reseñadas. Participar en el Reconocimiento al CFO del año IMEF le ha permitido tener en perspectiva todo lo que ha hecho porque "a veces uno dice 'ya terminé una cosa' y luego sigue con otra, pero echar una mirada atrás y poner en orden todo lo que se hizo y ver cómo se fue construyendo, así como los logros que se tuvieron me ha servido para hacer un análisis introspectivo para compartir estas historias".

¿Qué le motivó a participar en el CFO del año IMEF?

Compartir mi experiencia y contar una historia de retos afrontados en momentos difíciles que pudieran motivar a otros profesionales a buscar alternativas creativas y, sobre todo, para difundir el gran alcance que la función financiera puede tener en la gestión de negocios y su contribución al éxito y sostenibilidad de las empresas.

La función financiera va más allá del soporte en información, control interno y administración financiera de las empresas, es ya un aliado estratégico en el crecimiento y desempeño exitoso de los negocios.

¿Cómo posiciona a su empresa en el mercado?

Es la productora y comercializador número uno en avicultura en México y la novena a nivel mundial. Asimismo, es la segunda productora y comercializadora de huevo para plato en México y la catorceava a nivel mundial, Según Watt Poultry.

"Echar una mirada atrás y poner en orden todo lo que se hizo y ver cómo se fue construyendo, así como los logros que se tuvieron me ha servido para hacer un análisis introspectivo para compartir estas historias".

¿Cuáles fueron los principales logros en su posición?

- Estrategia de *Going private* para el proceso de recompra de acciones que inició en 2021 con retos y logros fiscales, legales y de financiamiento. Fue uno de los procesos más exitosos y con mejor beneficio para los accionistas.
- Establecimos Cautiva como instrumento de Administración de Riesgos Puros que ha absorbido las primeras capas de riesgo del grupo global con una reducción en el costo de más del 10% y en 2023, que ha sido un año de muy alta inflación, el mercado asegurador ha incrementado las primas en más del 18%.
- A partir de 2022 asumí globalmente la presidencia ejecutiva del comité de ética con la finalidad de unificar y difundir la cultura de ética y los valores con los que fue fundada la empresa hace 75 años, con logros relevantes como la actualización del código de ética global.
- Creación de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) para darle a la compañía la capacidad de desarrollar ventajas competitivas en muchos de los procesos de negocio.
- Negociación APECIC con el Gobierno Federal. No sólo firme el acuerdo, sino que negocié las condiciones en que la compañía apoyaría la iniciativa. El reto fue encontrar un esquema donde se pudiera apoyar la iniciativa sin que se pusiera en riesgo la viabilidad del negocio y su posición competitiva en la industria.
- Estrategia de expansión inorgánica en la que se encuentra el avance en la diversificación del negocio hacia nuevas proteínas como las de cerdo, para ubicar a Bachoco como uno de los cinco mayores productores y comercializadores de cerdo en el país. Con el avance de esta estrategia hemos transformado la imagen reputacional de la compañía y somos hoy en día una de las mejores empresas para trabajar y una de las empresas más admiradas en México.

¿Cuáles fueron las acciones de innovación?

Innovamos en tres vertientes: la primera fue la adopción de los modelos de planeación estratégica y de CSC para el proceso de integración de negocios a través del *Balance Score Card* como método de gestión estratégica a largo plazo y con este modelo creamos lo que llamamos "Comunidad Estratégica" que incluye puestos ejecutivos de diferentes áreas que se encargan de dar seguimiento a las premisas y objetivos estratégicos.

Con la creación del CSC desarrollamos la competencia de mejora continua en los procesos a través de metodologías muy ágiles de análisis y optimización de procesos con el uso de tecnología digital. Estas competencias se trasladaron a los procesos de adquisición de negocios en sus etapas de *Due-Diligence* e Integración.

La segunda fue el desarrollo de un sistema de costos integrales de negocio para la determinación del costo semanal en la toma de decisiones; y la tercera un esquema de cobertura de *commodities* y tipo de cambio con clientes relevantes. Aprovechando las capacidades de nuestras áreas de gestión de riesgos, tanto en granos como en divisas, desarrollamos un esquema para extender esas capacidades a nuestros clientes, de tal manera que podemos ofrecerles un precio fijo por todo el año, sobre todo, a clientes de cadenas de restaurantes y rosticerías que buscan tener un precio estable para sus clientes.

Con este esquema tenemos una fórmula por cada cliente con los productos que les vendemos, donde ellos pueden elegir el periodo de cobertura y nosotros cotizamos el costo del producto más el costo de la cobertura tanto del grano como del tipo de cambio para integrar un solo precio fijo por el período.

Adicionalmente, con este esquema logramos el compromiso de volúmenes de nuestros clientes por los períodos contratados y además logramos mantener precios al consumidor estables en un escenario de alta inflación, contribuyendo de alguna manera al combate de la inflación en nuestro país.

Enfoque social

Hemos desarrollado programas sociales en las comunidades en las que operamos, como el de "1/2 Maratón Bachoco. Unidos por la Alimentación" que tiene como objetivo contribuir a la alimentación de los mexicanos a través de aportar el 100% de lo recaudado en la carrera para el desarrollo de comedores comunitarios del DIF, apoyo al Banco de Alimentos y la donación directa de producto de alta calidad a las comunidades que más lo necesitan. Este programa lo financiamos a través de donativos de nuestros proveedores y socios de negocios que se unen a la iniciativa.

El programa ha escalado a cuatro ciudades donde se lleva a cabo la carrera en forma simultánea y hemos logrado participación de más de 5,000 competidores. Esto ha derramado el apoyo a más de 25 comedores comunitarios y al apoyo a todos los bancos de alimentos del país.

Por otro lado, desde 2020 junto con el área de abastecimientos inicie la búsqueda de esquemas de energías limpias para nuestras operaciones. Adicional a los esquemas de Cogeneración que ya teníamos en la compañía, sobre todo para plantas de alta tensión, me enfoque en la generación de energía para nuestras operaciones de media y baja tensión.

Funciones y responsabilidades

- **CONSOLIDACIÓN** y generación de Información financiera y de negocio para la alta dirección.
- **PLANEACIÓN** financiera a corto y largo plazo.
- **SISTEMAS** de Control Interno para todas las áreas del negocio.
- **ESTRATEGIA** fiscal del grupo.
- **FUNCIÓN** legal de la compañía.
- **CRECIMIENTO** inorgánico de la compañía.
- **ESTRATEGIA** de Tecnologías de Información para el crecimiento acelerado.

GRUPO AEROPORTUARIO DEL PÁCIFICO

Acciones anticipadas con resultados para asegurar el crecimiento

— SAÚL VILLARREAL GARCÍA —

Después de la pandemia fue bastante retador retomar la normalidad, pero valió la pena. El Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) tuvo un crecimiento extraordinario en 2022 alcanzando un crecimiento del 16% en pasajeros vs. 2019. "Fue el mejor año en la historia de la compañía en términos financieros". Saúl Villarreal nos dice por qué.

"Durante el último trimestre de 2021 y principios de 2022 negociamos el refinanciamiento de la deuda en dólares que teníamos. Se sustituyeron USD$250 millones en tasa variable y se convirtieron a tasa fija, con un costo de deuda al 2.9% a cuatro años, lo que nos permitió ahorrar cerca de USD$7 millones por año. Al cerrar la negociación, las tasas de interés comenzaron a subir, por lo que, en retrospectiva, se tomó la decisión de negociar en buen momento".

Agrega que, en cuanto al tráfico de pasajeros, GAP logró superar el nivel que tenían en 2019 en un 16%, lo que resultó en un incremento en los ingresos del Grupo durante 2022. "No sólo se rompieron récords históricos en términos de tráfico, sino también de resultados e inversión y logramos apalancar las inversiones de capital la compañía. Financieramente fue un gran año".

Saúl califica a 2022 como el año de su recuperación. "En la parte financiera durante la pandemia, nos tocó negociar tanto con clientes como con proveedores, sobre todo, con las aerolíneas. Con Interjet recuperamos parte de su deuda; haciendo lo mismo con Aeroméxico. Con la mayoría de los clientes hicimos convenios y restructuramos deuda para que ellos pudieran diferir y programar los pagos en diferentes meses. Con los apoyos que dimos logramos apoyar a las aerolíneas y a los clientes comerciales, para que ellos estuvieran en posibilidad de contar con liquidez y mantener así su operación".

Las acciones que se tomaron durante la pandemia, también se extendieron a los proveedores, con quienes se llegó a acuerdos logrando generar diferentes beneficios y ahorros en las contrataciones. "Por un lado aseguramos el crecimiento y la continuidad de las aerolíneas para que en 2022 pudieran retomar su operación al cien por ciento y en el caso de los proveedores, las negociaciones apoyaron para generar más obra y por volumen conseguir mejores negociaciones de precio y condiciones".

Con este tipo de decisiones anticipándonos a la tendencia de mercado, GAP tuvo ahorros a nivel financiero y pudo tomar decisiones oportunas y sacar ventaja de los movimientos de mercado en ese periodo o posteriores. Saúl dice con orgullo que GAP es una de las empresas con mayor nombre y reconocimiento en el mercado y tiene buen equilibrio financiero, contrario a lo que se preveía hace uno o dos años cuando no se sabía qué iba a pasar luego de los efectos de la pandemia.

"Estoy orgulloso de GAP, de todo lo que hemos construido en conjunto todos los equipos, pero sobre todo de que GAP sea una de las empresas en bolsa más buscadas por su solidez y sus fundamentales que le dan gran certeza a los inversionistas en temas de capital y de deuda. Y eso es algo que se construye teniendo un mensaje claro y asertivo al mercado generando una imagen de seguridad y confianza".

— SAÚL VILLARREAL GARCÍA —

Saúl suma ya nueve años como CFO en GAP. Estar en los finalistas del Reconocimiento al CFO del año IMEF tiene un triple impacto: en el desempeño de la empresa, de los equipos y el propio. "Lo que hemos construido no es tarea de una persona, sino de un equipo que está comprometido tratando de mejorar en todos los sentidos en los resultados de la empresa".

En GAP laboran más de 2,500 personas repartidas en los 14 aeropuertos que operan (12 en México y dos en Jamaica) y todos están involucrados en el actuar y en el día a día de la empresa que guarda una gran cantidad de anécdotas, a las que se sumarán los trabajos para continuar con el crecimiento de GAP y de los equipos que conforman la estructura de este Grupo: gente muy comprometida, dedicada e identificada con el Grupo Aeroportuario del Pacífico, con la que con Saúl a la cabeza ha podido colocar cerca de $35,000 millones en mercado de deuda, logrando mantener el *raiting* de deuda mxAAA con perspectiva estable, tanto de Moodys como de S&P, lo que contribuyó a preservar una buena posición financiera con suficiente liquidez de acuerdo a eficiencias operativas y una sólida posición financiera, debido al incremento en EBITDA de 2022 del 47.9% vs. 2021, un ratio de deuda EBITDA 1.4x y una estructura de capital 67/33.

"Estoy orgulloso de GAP, de todo lo que hemos construido en conjunto todos los equipos, pero sobre todo de que GAP sea una de las empresas en bolsa más buscadas por su solidez y sus fundamentales que le dan gran certeza a los inversionistas en temas de capital y de deuda".

¿QUÉ LE MOTIVÓ A PARTICIPAR EN EL CFO DEL AÑO IMEF?

Mostrar lo que hemos construido en los últimos años y que estamos tratando de mejorar en todos los sentidos como área de Administración y Finanzas para contribuir a los resultados de la empresa. Es un reconocimiento para el desempeño de la empresa, de los equipos y personal.

¿CÓMO POSICIONA A SU EMPRESA EN EL MERCADO?

La compañía se posiciona actualmente como uno de los grupos aeroportuarios con mejor recuperación post pandemia, ya que pese a las adversidades macroeconómicas ha tenido no sólo incrementos en el tráfico aéreo, sino que gracias a la política de contención del gasto ha logrado incrementar su rentabilidad.

¿CUÁLES FUERON LOS PRINCIPALES LOGROS EN SU POSICIÓN?

Coloqué $7,760,000 en el mercado de deuda local, logrando el segundo *spread* más bajo de la historia de la compañía con 0.18%; además, se mantuvo el *raiting* de deuda mxAAA con perspectiva estable de Moodys y S&P, lo que contribuyó a preservar una buena posición financiera con bastante liquidez de acuerdo con eficiencias operativas y una sólida posición financiera en el Mercado de Capitales.

A pesar de las adversidades en el mercado de deuda se logró una mejora a la WAAC llegando a 8.8%. También se logró el aseguramiento de los *covenants* financieros, el incremento del 47.9% en el EBITDA vs. 2021, ratio de deuda EBITDA 1.4x, estructura de capital 67/33 y la distribución a los accionistas más alta históricamente del GAP.

¿CUÁLES FUERON LAS ACCIONES DE INNOVACIÓN?

En el área de Adquisiciones se implementó la Política de Contrataciones, la cual establece las bases o lineamientos para llevar a cabo los procesos de licitación y ampliar las opciones de proveedores que puedan proporcionarnos servicios, lo que ha aportado significativamente para las estrategias de ahorro del Grupo cubriendo las necesidades a un costo menor.

ENFOQUE SOCIAL

Hemos adoptado una filosofía en toda la compañía enfocada en temas de ASG que comenzó desde el *management* de la compañía, secundado por el Consejo de Administración y aprobado por la Asamblea de Accionistas, con metas a 2030 muy claras.

Nos hemos apegado a 12 de los 19 Objetivos de Sostenibilidad de las Naciones Unidas. Hemos realizado emisiones de bonos de deuda bajo formatos etiquetados, como un bono verde que nos implicó destinar esos fondos a proyectos relacionados con energías verdes y a partir de 2022 empezamos con emisiones de bonos ligados a la sostenibilidad.

En la parte social este año se cumplen 10 años de nuestra Fundación GAP, la cual está enfocada en la educación tanto de niños como de adultos en desventaja económica a través de dos pilares: Colegios GAP y Centros Comunitarios de Formación. En este momento tenemos seis colegios, tres primarias, dos secundarias y en este ciclo escolar arrancamos la primera preparatoria.

Son escuelas de tiempo completo en donde adicionalmente se les otorgan alimentos en el desayuno y la comida a todos nuestros estudiantes. Dichas escuelas se encuentran en Guadalajara y en Los Cabos. En la Prepa GAP los adolescentes están teniendo su formación académica a través de Prep@net, del Tec de Monterrey, y adicionalmente se les ofrecerá trabajos de medio tiempo en el aeropuerto para apoyarlos en su desventaja económica. En el ciclo escolar 2023-2024 contamos con casi 1,400 estudiantes.

Tenemos 12 Centros Comunitarios de Formación, en los 12 aeropuertos de México, en donde estamos dándole la oportunidad a toda la comunidad aeroportuaria de tener una escalabilidad social a través de la educación. Contamos con 4 ejes estratégicos que son: Rezago Educativo, Cursos en Aeronáutica, Cursos de Hospitalidad y Comerciales y Talleres de Oficios.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- **RESPONSABLE** de los aspectos administrativos, financieros, fiscales, relaciones con inversionistas, compras, desarrollo de la estrategia financiera y administrativa, métricas vinculadas a dicha estrategia y el desarrollo y monitoreo continuo de sistemas de control diseñados para preservar los activos de la empresa y reportar resultados financieros precisos al Director General, al Consejo de Administración, al Comité de Auditoría y las Bolsas de Valores.
- **RESPONSABLE** de identificar mejoras potenciales del negocio actual para la mejora de los resultados financieros. También es responsable de buscar y analizar posibles inversiones en el sector aeroportuario. Miembro del Consejo de Administración de los aeropuertos de Santiago de Chile y+ Montego Bay y Kingston en Jamaica.

Ceremonia de reconocimiento 2023

CFO DEL AÑO IMEF

CATEGORÍA 2

empresas con facturación entre 1,500 y 15,000 mdp en 2022

Gabriel Ramírez Fernández
FIBRA SHOP

Roberto Jesús Herrasti Real
HELVEX

Fabián Morales Carpio
MINISO LATAM

Federico Gerardo Ochoa Peressini
GRUPO MEXICANO DE DESARROLLO

Santiago de Rivas Salas
SHELL & QUAKER STATE MÉXICO

Marisol Vázquez Mellado Mollón
MÉDICA SUR

FIBRA SHOP

2022 fue un año muy complicado, pero muy divertido

— GABRIEL RAMÍREZ FERNÁNDEZ —

Después del año complicado de la pandemia parecía que las aguas tomaban su cauce, pero no: a la desarticulación de las cadenas de suministro le siguieron las altas tasas de interés y la inflación. ¿Cómo hacer frente a estos dos condicionantes en una empresa que construye y administra centros comerciales? Con visión, innovación y el empleo de las mejores prácticas para obtener los mejores resultados, en un contexto que requería acciones precisas e inmediatas, argumenta Gabriel.

Con eso en mente, la estrategia planeada cobró forma y se implementó.

Cuando terminó la pandemia en el mundo había un exceso de liquidez por la inyección de dinero que habían hecho los gobiernos, pero se dio la invasión de Rusia a Ucrania y el escenario postpandemia que se visualizaba se vino abajo y llevó a altas tasas de interés e inflación que en México superaron el 8%. Este nuevo escenario representó un reto para FibraShop por su modelo de negocio en el que el costo de la deuda subió en el momento que se estaban recuperando los ingresos.

"Empezaron a subir muy rápido las tasas de interés, de manera correcta desde el punto de vista de control inflacionario, pero no de estructura de balance y de costo de capital para la Fibra porque el costo de la deuda subió más rápido que los ingresos, además se nos juntó con vencimientos de deuda".

Había que salir a refinanciar en un entorno de tasas altas en el que los bancos y los tomadores de deuda nos preguntaban: ¿Cómo sé que ya te recuperaste del todo? La respuesta implicó un trabajo muy arduo, señala Gabriel y recuerda:

"Habíamos tomado un poco más de deuda para La Perla, un proyecto en Zapopan, Jalisco, en el que el socio se quedó sin dinero y tuvimos que enfrentar esa situación con un poco más de deuda para rescatar un proyecto que hoy ha sido exitoso y ya paga su deuda y gasto operativo".

Gabriel al frente del equipo que dirige logró obtener tasas iguales a las que se tenían previo a la pandemia. "Tomamos la decisión correcta", enfatiza.

La decisión correcta no solo fue para este caso que ha sido emblemático, ya que cambió el concepto de un centro comercial tradicional a un *Centro de Vida* que implica, un nuevo concepto que confina, deporte, arte, entretenimiento y cultura en un espacio amigable con el medio ambiente. Este proceso de transformación también conlleva la implementación y puesta en marcha de una estrategia ASG con una doble visión: cumplir con su enfoque de responsabilidad social a través de su compromiso con el diseño de una estrategia ambiental robusta y retomar los resultados financieros prepandemia.

Eso llevó a FibraShop a emitir dos marcos de referencia, el primero de bonos y financiamientos verdes, y el segundo de bonos y financiamientos con KPI's sostenibles. Cada uno con su respectivo *Second Opinion Party*, por Sustainalytics y Standard & Poors, respectivamente, así como negociar el refinanciamiento de vencimientos de deuda por cerca de 6 mil millones de pesos, logrando obtener tasas iguales a las que se tenían previo a la pandemia.

Pero esto no fue todo, dentro de su enfoque de responsabilidad social tomaron la decisión de rediseñar el área de Recursos Humanos para lograr incorporar a la empresa en los próximos meses a aproximadamente 800 empleados que colaboraban vía empresas de prestadoras de servicios.

— GABRIEL RAMÍREZ FERNÁNDEZ —

"Nos dimos cuenta que el outsourcing nos cobraba entre 10 mil y 15 mil pesos por individuo (dependiendo de la plaza) por ocho horas de trabajo, pero a la persona le terminaban pagando 4 o 5 mil pesos, por lo que nos preguntamos: por qué no le doy al empleado los 15 mil (o lo que le corresponda por la zona geográfica) y garantizo que tenga seguridad social, que esté bien dado de alta en el IMSS con el salario real, que le paguemos sus cuotas al Infonavit y pueda sacar su vivienda y tenga su Afore. Si somos una empresa que cotiza en Bolsa y parte de nuestros inversionistas son las Afores, tenemos esa responsabilidad con nuestros accionistas y con nuestros acreedores".

Con ese razonamiento en FibraShop a través de Gabriel tomaron la decisión de que todos esos trabajadores se internalizaran, lo que ha representado crear un área de Recursos Humanos que tenga la capacidad de reclutar. "Ha sido un reto, primero para diseñar el área y luego para operarla. Antes los empleados que cobraban en Fibrashop éramos 400 y había cerca de mil 500 en outsourcing, ahora somos 2 mil".

Gabriel tiene muchas anécdotas de lo que pasó en FibraShop en 2022, pero, sobre todo, tiene resultados concretos consecuencia de un trabajo en equipo cuyos integrantes le pidieron volver a participar para obtener el Reconocimiento al CFO del Año IMEF 2023.

"Ya había participado y había sido beneficiado por parte del jurado como finalista y como 2022 fue un año en el que hicimos muchas cosas, el equipo me convenció de volver a inscribirme, porque no es un premio a Gabriel Ramírez, es al equipo que trabaja en Fibrashop. Con este año, cuatro veces seguidas hemos sido finalistas, entonces, eso quiere decir que somos de los mejores en todo el país. El empuje para participar vino desde adentro".

Con ese empuje en 2023 FibraShop obtuvo el Reconocimiento al CFO del Año IMEF.

Hay muchas anécdotas de lo que pasó en Fibra Shop en 2022, pero, sobre todo, hay resultados concretos consecuencia de un trabajo en equipo cuyos integrantes pidieron volver a participar para obtener el Reconocimiento al CFO del Año IMEF 2023.

¿QUÉ LE MOTIVÓ A PARTICIPAR EN EL CFO DEL AÑO IMEF?

Ser finalista en años anteriores. Además 2022 fue un año donde se materializaron muchas cosas y el equipo estaba muy animado para volver a participar, ya que es un reconocimiento a toda la compañía.

¿CÓMO POSICIONA A SU EMPRESA EN EL MERCADO?

Fibra Shop forma parte de las Fibras Inmobiliarias que cotizan en la BMV y BIVA en México y que nacieron hace más de una década. Siendo la única en el mercado especializada en propiedades comerciales.

¿CUÁLES FUERON LOS PRINCIPALES LOGROS EN SU POSICIÓN?

1. Implementar y poner en marcha la estrategia ASG de las compañía. Con ello logramos emitir dos marcos de referencia, el primero de bonos y financiamientos verdes y, el segundo, de bonos y financiamientos con KPI's sostenibles. Cada uno con su respectivo *Second Opinion Party*, por Sustainalytics y Standard & Poors, respectivamente.
2. Negociar el refinanciamiento de vencimientos de deuda por más de 5 mil millones de pesos, logrando obtener tasas iguales a las que se tenían previo a la pandemia.
3. Lograr ser la primera Fibra en México que firma contratos de crédito con KPI's ligados a energía renovable. Esto refleja nuestro compromiso con el medio ambiente y el diseño de una estrategia ambiental robusta.
4. Implementar el primer sistema de energía renovable en el sector en México. Con dicho sistema lograremos que el 50% de la energía que consumimos sea a través de sistemas fotovoltaicos.
5. Impulsar la certificación EDGE del Centro Comercial más grande de América Latina "La Perla" como edificio sostenible, propiedad de Fibra Shop, logrando el galardón de EDGE Champion a nivel mundial.
6. Superar los ingresos prepandemia y lograr un incremento de más del 40% en los ingresos en comparación con el año previo.
7. Rediseñar el área de Recursos Humanos para lograr incorporar a nuestra empresa, en los próximos meses, a aproximadamente 800 empleados que colaboraban vía empresa de prestadoras de servicios.

¿CUÁLES FUERON LAS ACCIONES DE INNOVACIÓN?

1. Implementar los marcos de referencia de financiamientos verdes y con KPIs sostenibles.
2. Implementar un análisis de riesgos de cambio climático en las propiedades, que marca las bases para desarrollar la estrategia de mitigación de riesgos enfocada a la metodología TCFD y de los ODS de la ONU.
3. Implementar dentro de la organización un esquema de evaluación de resultados, que no sólo contempla indicadores de rentabilidad, sino también aspectos ESG.
4. Fomentar un ambiente sano y apropiado para los colaboradores de FibraShop, impulsando más de 20 políticas que consideran las mejores prácticas, entre ellas, *Puertas Abiertas* para flexibilizar la comunicación entre los distintos niveles de la organización, apoyo a maestría, jornada de trabajo y horarios flexibles, inclusión laboral, y diversidad en órganos de administración.
5. Contar con más del 40% de nuestra deuda con un KPI sostenible.
6. Disminuir la intensidad energética a través de la adquisición e instalación de luminarias LED
7. Promover un salario digno para nuestros trabajadores, no menor a dos salarios mínimos.
8. Dar cumplimiento a la meta propuesta en nuestros contratos con KPI sostenible. Lo cual representa un descuento de 5 puntos base en la tasa de interés.

ENFOQUE SOCIAL

Lo hacemos a través de la implementación de sistemas fotovoltaicos para lograr que el 50% de la energía consumida sea a través de energías renovables. Certificación EDGE de IFC de edificio sostenible del centro comercial más grande de América Latina, a través del ahorro de energía y agua, así como del uso de materiales eco-amigables.

Tenemos deuda ligada al cumplimiento de un KPI sostenible, el cual se cumplió satisfactoriamente; además con la instalación de luminarias LED en el 100% en todos los inmuebles para reducir la intensidad energética.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- **RESPONSABLE** de parte financiera de la compañía que incluye, entre otras áreas y funciones: contabilidad, cumplimiento, reporte de información a autoridades (calificadoras de valores, analistas, inversionistas, etc.), presupuestos, planeación financiera, tesorería, compras.
- **RESPONSABLE** de áreas de apoyo: tecnologías de la información, capital humano, estrategia esg (ambiental, social y de gobierno corporativo), relación con inversionistas, realización de emisiones de deuda y capital en los mercados, así como los financiamientos a través de instituciones de crédito.
- **ELABORAR** y diseñar junto con el CEO la estrategia de la compañía para ser aprobada por el Consejo de Administración, cierre de las operaciones de M&A (adquisiciones y vetas de activos) y coordinación junto con el CEO de las demás direcciones de la compañía (operaciones, jurídico y expansión).

HELVEX

Empatía, institucionalización y cultura

— ROBERTO JESÚS HERRASTI REAL —

La recesión que se vivió como consecuencia de la pandemia, sin duda, afectó a todos los sectores, el de la construcción no fue la excepción; sin embargo, la gestión financiera de Helvex ha sido cuidadosa y ha logrado mantener resultados positivos, sumando valor a la empresa tanto con los números como en las *soft skills* que Roberto Herrasti ha promovido y capitalizado para convertir en fortalezas en Helvex.

Ese proceso consistió básicamente en hacer que toda la gente tuviera una cultura financiera que conduzca a actividades que generen valor para la compañía; por ejemplo, en el uso de los recursos económicos en el sentido de "si no te va a generar ningún valor, ahórratelo", dice Roberto y agrega que esa cultura no se permea tan fácil.

"Ha sido algo que se ha infiltrado a través de los equipos y nos ha ayudado a constituir una base sólida en cuanto a la eficientización de los procesos operacionales y administrativos que nos ha permitido observar el incremento en ventas del 12%. gracias a una estrategia comercial y operativa enfocada al servicio al cliente y reducir el costo de ventas en 2 puntos porcentuales con respecto a 2021". Roberto señala que esos resultados son oportunidades para mejorar en un contexto de señales combinadas.

"Cuando hablamos de altas tasas de interés y vemos un mercado que está recesivo en cierto modo, con una aceleración en la parte de la logística, pero tenemos energéticos más baratos y el tipo de cambio nos favorece en cuando a importaciones, tenemos que hacer un balance y ver que así como existen retos también hay oportunidades y debemos aprender a capitalizarlas y fortalecer las eficiencias, porque si bien la parte de arriba de un estado de resultados no puede ser como lo hubiéramos esperado, tenemos que compensarlo con una muy fuerte eficiencia en la parte de los costos y los gastos, así como caminando hacia otras actividades que nos permitan tener bases sólidas".

En 2022 ese camino incluyó la reducción del costo de ventas y de los inventarios, así como fortalecer los procesos de planeación y continuar con la institucionalización. "Sin duda, cuando hablamos de resultados numéricos, el año pasado tuvimos un incremento significativo en ventas y en el costo de los inventarios, lo que impacta directamente a las cifras, pero cuando hablamos, por ejemplo, del tema del control interno o de la institucionalización, estamos tratando temas que impactarán en el mediano plazo reflejados en los números".

Para eso se requieren procesos estructurados donde las personas sepan qué hacer en todo momento a través de políticas y procedimientos que se traduzcan invariablemente en un mejor resultado de la compañía, señala Roberto para quien ese enfoque requiere un cambio cultural dentro de la parte *soft* de la gestión de un CFO, que desde su punto de vista conlleva empatía.

"Cuando hablas con una persona del área comercial, tu estructura tiene que ser totalmente creativa, igual que un mercadólogo; si hablamos de una persona que está en el área de operaciones hablando de plantas, se requiere una estructura enfocada en procesos, por lo tanto, creo que se debe entender cuál es la estructura, qué están persiguiendo y de ahí generar una empatía para el cambio en la cultura", dice Roberto.

Añade que lo anterior cuesta trabajo, pero dentro del camino, ha disfrutado mucho porque ha aprendido también mucho; "generar empatía no es algo que esté en los libros, se aprende en la experiencia y esta generación de empatía te ayuda a entender cuáles son las estructuras y los pensamientos en los que están enfocadas las diferentes personas en las distintas áreas y eso te ayuda a contribuir de una manera más rica en los procesos como un área de soporte y servicio. Esto es importante porque generar valor a la compañía a través de la eficiencia requiere conocimiento del recurso humano que debe ser compatible con todos los procesos y estrategias que estemos implementando".

— ROBERTO JESÚS HERRASTI REAL —

Uno de ellos es la institucionalización a través del desarrollo y actualización de políticas y procedimientos para las líneas de negocio y mercados tradicionales de Helvex (y también para los que se van sumando), lo cual le ha permitido a esta empresa seguir trabajando en sus grandes proyectos de inversión, como la nueva planta de cerámica que duplicará la capacidad instalada en esta línea de negocio, teniendo esquemas óptimos de apalancamiento y recursos propios por medio de una inversión superior los 5 mil millones de dólares, así como estableciendo procesos claros para un mejor control presupuestal y control interno, sin descartar el fortalecimiento de sus procesos de planeación estratégica y gestión de riesgos que serán una base aún más sólida para un futuro sustentable.

¿Qué le motivó a participar en el CFO del Año IMEF?

Contribuir mostrando las mejoras prácticas de cada industria y compartir conocimientos y experiencias. También saber que el valor de este tipo de reconocimientos nos lleva a reflexiones y aprendizajes de gran importancia en torno a cómo construir un mejor México y un mundo mejor.

¿Cómo posiciona a su empresa en el mercado?

Helvex es una empresa con más de 73 años en el mercado enfocada principalmente a la manufactura de productos de grifería y cerámica sanitaria a nivel nacional. Su oferta se dirige al sector de la construcción tanto residencial como institucional, principalmente a los segmentos C+ y A, B, nichos en los cuales ha alcanzado aproximadamente el 65% de participación, destacándose por la calidad de sus productos y un respaldo integral de la marca.

A nivel internacional tiene presencia en más de 20 países de Latinoamérica como Perú, Costa Rica, Colombia, Chile y Guatemala. Además, contribuimos con orgullo al posicionamiento de la Marca México en el mundo, participando también en mercados como Estados Unidos.

La visión de Helvex contempla una oferta de interiorismo integral para lo que ha apostado a complementar su oferta con productos de acabado para el sector de la construcción de la más alta calidad como pisos, recubrimientos, cocinas, puertas y gabinetes, entre otros, lo que posiciona a la empresa como una marca líder altamente competitiva y sustentable

> "Generar valor a la compañía a través de la eficiencia requiere conocimiento del recurso humano que debe ser compatible con todos los procesos y estrategias que estemos implementando".

¿Cuáles fueron los principales logros en su posición?

Incremento en las ventas de 12%, gracias a una estrategia comercial y operativa enfocada al servicio al cliente y reducción del costo de ventas en 2 puntos porcentuales respecto a 2021, derivado de la eficiencia operativa que se ha logrado.

Como CFO ha trabajé en toda la organización con el tema de "cultura financiera", lo que ha ido impactando positivamente en el uso adecuado de los recursos; adicionalmente, se han promovido mejores negociaciones con los proveedores, pero cuidando siempre de su salud financiera, por lo que en este programa se considera sólo a los socios proveedores que cuentan con la capacidad de mejorar condiciones sin incurrir en afectaciones, generando un círculo virtuoso de ganar-ganar.

En inventarios llegamos a 139 días partiendo de 152 en 2020, pero siguiendo la línea de mantener un nivel de servicio de excelencia por arriba del 95%. Otro dato relevante, es que reducimos la cartera de cuentas por cobrar en 22% derivado de un acompañamiento más cercano con los clientes.

Trabajamos constantemente para mejorar, pero en estos últimos años particularmente hemos decidido fortalecer nuestros procesos de planeación estratégica y gestión de riesgos, lo que será una base aún más sólida para un futuro sustentable. Estamos trabajando en grandes proyectos de inversión como una nueva planta de cerámica que duplicará la capacidad instalada en esta línea de negocio, teniendo esquemas óptimos de apalancamiento y recursos propios con inversiones superiores a 5 mil millones de dólares.

Continuamos con la institucionalización de la Compañía, a través del desarrollo y actualización de políticas y procedimientos para nuestras líneas de negocio y mercados tradicionales y los que se van sumando, lo cual nos ha permitido establecer procesos claros para un mejor control presupuestal y control interno.

¿Cuáles fueron las acciones de innovación?

Dentro de los proyectos de innovación en la Dirección financiera, encontramos algunos proyectos que han ido avanzando por fases como:

- La Centralización de operación administrativa LATAM y EUA. Este proyecto tiene como objetivo mejorar el control administrativo y financiero de las filiales y los nuevos mercados, además de la evidente eficiencia en cuanto a los recursos asignados a dicha gestión, calculada en aproximadamente un 10% de la operación de dichos procesos, cabe señalar, que adicionalmente este proyecto ha traído beneficios en torno al mayor entendimiento de los mercados en los que participamos y ha permitido generar mayor efectividad, certidumbre y agilidad en las operaciones internacionales.
- Un proyecto de alta relevancia es la implementación del SAP IBP: Planeación Integrada del Negocio, para el cual previamente trabajamos en la integración del SAP PM: Mantenimiento planta y se concluyó la implementación del MII ME: Ejecución de la Manufactura Inteligente, lo que en su conjunto nos da la oportunidad de obtener el valor del Internet de las Cosas Industrial (IIoT) conectando los cuatro aspectos de la manufactura: persona, material, método y máquina a nuestra cadena de suministro extendida.
- Una plataforma de rentabilidad por cliente que otorga información de alto valor para las negociaciones y esquemas comerciales más relevantes a nivel institucional y residencial, con lo que se espera incrementar resultados en clientes clave entre 5 y 10%, de acuerdo con las características particulares de cada caso.

Enfoque social

Lidero el área de Responsabilidad Social y Fundación Helvex por lo que he podido incidir directamente en la estrategia de Sustentabilidad Grupo Helvex desde diversas perspectivas y con acciones puntuales que suman valor a nuestra empresa y a nuestros grupos de interés.

En congruencia con nuestro sentido social, Helvex ha decidido donar el 6% de las utilidades de la empresa a proyectos que impactan positivamente a grupos y comunidades que tienen grandes necesidades, a las cuales buscamos contribuir y apoyar con la dignificación de espacios, capacitación, donación de producto, etc.

Dentro de dicha estrategia es importante comentar que desde hace varios años Helvex desarrolló una metodología denominada Hotel Hidro Sustentable. Con la metodología con la que se lleva a cabo este distintivo, los hoteles han reducido su consumo de agua en promedio en 200 litros al día por cuarto ocupado, además que en los hoteles galardonados en conjunto han ahorrado más de 1millón de litros de agua.

En temas ambientales en 2022 logramos una reducción promedio de residuos del 28.7 %.

También realizamos inversiones que nos permitan contar con sistemas eficientes, lo que se ve reflejado en las emisiones emitidas hacia la atmosfera, pues tenemos una eficiencia en los sistemas ambientales del 99%, lo que podemos ver reflejado en los valores medidos, además de que logramos una reducción del 31% en emisión de partículas, entre otras acciones.

Funciones y responsabilidades

- **PRESERVAR** la salud financiera de la compañía, con la responsabilidad de llevar a cabo la planeación financiera, así como generar estrategias administrativas y financieras que permitan a Grupo Helvex crecer y evolucionar con ética y mitigación de riesgos, lo que requierede establecer los controles necesarios para analizar el desempeño y asegurar los resultados proyectados año con año.
- **MANTENER** una estrecha coordinación con el área comercial y operativa para asegurar que se dé respuesta oportuna a las necesidades de nuestros clientes y grupos de interés de manera oportuna. También es parte de mis responsabilidades mantener a la vanguardia las operaciones y asegurar que las inversiones y el riesgo de negocio estén bajo control para incrementar el valor de la compañía.
- **RESPONSABLE** de las áreas administrativas y financieras.
- **ENCARGADO** de las áreas estratégicas de soporte como: cadena de suministros, proyectos corporativos, responsabilidad social y Fundación Helvex, entre otras.

MINISO LATAM

Fin y **principio** o principio **sin fin**

— FABIÁN MORALES CARPIO —

En 2016 Miniso llegó a territorio mexicano con un gran plan para esta marca japonesa que se fundó en 2013, cuenta con más de 3 mil 500 tiendas alrededor del mundo y ofrece más de 5 mil productos de categorías como hogar, belleza, moda, deportes, tecnología, regalos y artículos de temporada a bajos precios.

Miniso llegó a México con grandes planes que puntualmente se fueron cumpliendo hasta que el destino o la pandemia, al igual que en muchas otras empresas, obligó a hacer una pausa. Sobre la llegada, la pausa y el futuro nos platica Fabian.

De 2019 a la fecha Fabian se ha desempeñado como CFO de Miniso; ha colaborado para crecer de 25 a 300 tiendas a través de establecer un equipo de finanzas corporativo, un modelo de financiamiento para colocar créditos y factoraje por más de 2,500 millones y liderar áreas estratégicas de la compañía que en 2018 era un startup en la que no existía el área de Administración y Finanzas; solo contaba con algunos contadores junior que se encargaban de la contabilidad básica de la empresa.

La falta de una estructura que tuviera todos los puestos y funciones hizo que una de las primeras tareas de Fabian fuera establecer un organigrama con puestos y responsabilidades acordes con los planes que los socios de la empresa se habían marcado.

Así fue como una de sus primeras tareas fue implementar un ERP con todos los procesos necesarios para soportar una operación, ya fuera para 25 tiendas en un solo país o 150 en varios países, lo cual en su momento era el objetivo para 2021, aunque en ese momento no se contaba con el capital necesario para cumplir con un plan agresivo de expansión y menos en las condiciones en las que enfrentaban su día a día.

Miniso China, su único proveedor, les daba cero días de crédito para la compra de la mercancía, la cual se vendía hasta 150 días después de que Miniso México la pagaba, lo que hacía imposible cumplir el plan de expansión. Además, prácticamente no tenían relación con ninguna institución bancaria de alto nivel, por lo que la mayoría de las líneas de crédito eran otorgadas por SOFOMES a costos muy altos.

Por lo tanto, lo que se requería era financiamiento el cual se consiguió a través de HSBC por un monto de 10 millones de dólares. Con este financiamiento Miniso México contaría con 180 días de crédito para el pago de la mercancía. Eso hizo que cambiara el ciclo de conversión de efectivo de la empresa y que el crédito que originalmente era para México y Colombia se ampliara a 60 millones de dólares y a cinco países. Gracias a esto se logró abrir más de 100 tiendas en 2019. Todo iba bien, incluso en ese año, se vendió el 33% de la empresa a Grupo Sanborns.

Para 2020 la compañía que lideraba Fabian como CFO ya operaba en cinco países, pero llegó la pandemia y se tuvieron que cerrar sus tiendas por más de tres meses, por lo tanto, no se contaba con el flujo suficiente para pagar los vencimientos semanales, tanto de la línea de capital de trabajo revolvente como de otras líneas de crédito de largo plazo, por lo que durante 2020 se negoció con todas las instituciones bancarias con las que tenían préstamos. Eso ayudó a que no se cayera en default de pago con ninguna de ellas.

"También contribuyó que en todas las líneas del estado de resultados se trabajó para generar el mayor flujo posible

— FABIÁN MORALES CARPIO —

y destinarlo prioritariamente al pago de nómina, intereses y capital. Los principales acuerdos con las instituciones bancarias incluían la gracia en el pago de capital por varios meses o incluso el refinanciamiento de algunas, lo cual *pateó* estos pagos hasta finales del 2022", dice Fabian.

Durante 2021, el principal objetivo de la empresa fue la optimización del flujo de caja para cumplir con todos los acuerdos de pago negociados durante 2020. Estos se cumplieron de acuerdo al plan, gracias a la mayor generación de EBITDA derivada de un estricto seguimiento al presupuesto de gastos de todas las empresas, así como al continuo enfoque de toda la organización en la generación de ahorros y automatización de procesos.

"En 2022, el enfoque de mi área fue lograr el refinanciamiento de toda la deuda que se había renegociado en 2020 que vencía a partir de la segunda mitad 2022. Sin embargo, las ratios financieras todavía eran bastante negativos al principio del año, debido a las pérdidas registradas durante el 2020 y la primera mitad de 2021. A pesar de esto pudimos renegociar mil millones de deuda a un plazo de 5 años con 1 año de gracia y pagos de capital crecientes, a través de un crédito sindicado que se firmó en el cuarto trimestre del 2022, lo cual marcó el fin del Covid para Miniso y el inicio de una nueva etapa".

Sin duda, "2022 ha sido el año más complicado al que me he enfrentado en mi carrera profesional debido a todas las consecuencias financieras que dejó la pandemia en la empresa. Gracias a mi trabajo y experiencia, pude lograr todas las metas que el Consejo de Administración se fijó para este año", considera Fabian.

En términos generales, el logro de Fabian en 2022 fue la colocación de 1,000 millones de pesos a una tasa de TIIE más 3% mediante un crédito sindicado que se celebró con 4 bancos (uno de ellos nuevo), a pesar de no tener un alto apalancamiento de más de 7x Deuda Neta / EBITDA y un Capital Contable negativo de más de 300mdp. Este crédito no sólo garantizó la permanencia de la compañía, sino que también abrió una nueva perspectiva financiera, con una planeación estratégica más agresiva, frente a un mercado ávido de tomar más riesgo de Miniso y participar en esta nueva aventura de crecimiento y nuevos desafíos para los años futuros.

De 2019 a la fecha ha colaborado para crecer de 25 a 300 tiendas a través de establecer un equipo de finanzas corporativo, un modelo de financiamiento para colocar créditos y factoraje por más de 2,500 millones y liderar áreas estratégicas de la compañía que en 2018 era un startup en la que no existía el área de Administración y Finanzas.

¿Qué le motivó a participar en el CFO del año IMEF?

Dar a conocer el impresionante crecimiento que ha tenido la empresa en tan poco tiempo y las acciones que desde mi posición de CFO se han llevado a cabo para poder lograrlo.

¿Cómo posiciona a su empresa en el mercado?

Miniso es la empresa líder en el mercado de productos de *fast fashion* en diferentes categorías para toda la familia, posicionándose como la marca número uno con más del 95% de mercado por arriba de otras empresas del mismo tipo. Además, somos la franquicia número uno a nivel global de Miniso Internacional.

¿Cuáles fueron los principales logros en su posición?

La reestructuración de la deuda que se había renegociado durante la época del COVID y que vencía a partir del 4Q22, proyecto que duró más de un año y que se logró gracias a la gran confianza que ha generado la empresa con los bancos.

El resultado fue la colocación de 1,000 MDP mediante un crédito sindicado que se celebró con cuatro bancos, a pesar de tener un alto apalancamiento de más de 7x Deuda Neta / EBITDA y un Capital Contable negativo.

Este crédito no sólo garantizó la permanencia de la compañía, sino que también abrió una nueva perspectiva financiera, con una planeación estratégica más agresiva, frente a un mercado ávido de tomar más riesgo de Miniso y participar en esta nueva aventura de crecimiento y desafíos para los años futuros.

Actualmente el apalancamiento de la empresa está por debajo de las 1.0x Deuda Neta EBITDA y un Capital Contable positivo.

¿Cuáles fueron las acciones de innovación?

Eficiencia en *Headcount* y procesos con la creación de BOTS para la generación de información financiera confiable y oportuna, reduciendo el grado de error por volumen de transacciones y aumentando la velocidad de los cierres mensuales en procesos como costeo de mercancía, conciliación de ingresos y datos maestros que mostraron los siguientes resultados: reducción de *Headcount* en 30% en el área de administración; reducción de tiempo en algunas tareas, por ejemplo, lo que antes le llevaba a dos personas un día en México, hoy se hace en menos de tres horas. Actualmente ese tiempo se invierte para análisis, así como seguimiento más oportuno sobre las diferencias de inventario en tienda y una disminución importante en los errores.

También contribuyó a que el área de Auditoría cuente ahora con información oportuna para dar seguimiento a posibles robos en tienda.

Enfoque social

Soy miembro del Comité de la Fundación Miniso, la cual tiene una fuerte convicción de ayudar a los demás. Desde 2018 hemos brindado a nuestros colaboradores una amplia gama de herramientas de salud y educación. A pesar de la sorpresiva pandemia que afectó a todos, no hemos dejado de apoyar, incluso hemos intensificando nuestras acciones.

Hemos establecido un aula de educación gratuita ubicada en nuestro centro de distribución en Tepoztlán. Allí ofrecemos cursos de preparatoria, Word, Excel, desarrollo humano y también brindamos apoyo para los pagos de exámenes y transporte para los estudiantes. Además, proporcionamos exámenes oftalmológicos gratuitos a nuestros colaboradores y, si es necesario, les proporcionamos lentes.

Además, colaboramos con fundaciones, brindando ayuda tanto en especie como en efectivo para contribuir de manera significativa a sus causas.

Funciones y responsabilidades

- **COMO CFO DE MINISO**, desde México supervisa Colombia, Perú y Chile, los cuatro
- **PAÍSES** en los que actualmente opera la empresa. Le reportan las áreas de planeación financiera, tesorería, contraloría, fiscal y datos maestros.
- **SUS PRINCIPALES** responsabilidades incluyen desarrollar e implementar la estrategia financiera de la empresa a largo plazo, alineada con los objetivos de expansión y crecimiento, lo que implica la elaboración de planes financieros, presupuestos, pronósticos y evaluaciones de riesgos. Realiza los análisis financieros para evaluar el desempeño de la empresa, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas basadas en datos. Asimismo, tiene a cargo la generación de informes trimestrales para el Consejo de Administración, la relación con las instituciones bancarias de la región para asegurar el acceso a fuentes de financiamiento adecuadas para respaldar el crecimiento y la expansión de la empresa; la evaluación y ejecución de oportunidades de fusiones y adquisiciones y mantener un control interno sólido; así como garantizar la precisión de la información financiera y cumplir con los requisitos de informes para la emisión de los estados financieros auditados por Deloitte bajo las normas de IFRS.

GRUPO MEXICANO DE DESARROLLO

En tiempos **difíciles** uno aprende a **enfocarse** y **valorar**

— FEDERICO GERARDO OCHOA PERESSINI —

Durante los años 2021 y 2022, GMD se mantuvo activamente comprometida en una serie de desinversiones. Este esfuerzo se centró en la venta de operaciones no estratégicas con el objetivo de fortalecer sus negocios fundamentales. En 2022, incluso emitió el primer *Bono Azul* en el mercado nacional. La empresa también se embarcó en la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, eligiendo el mercado norteamericano y adoptando el modelo de *search fund* para su expansión.

Los resultados de estas acciones llevaron a Federico a compartir sus reflexiones: "Las desinversiones proporcionaron al grupo la liquidez necesaria para dar continuidad a nuestro plan de crecimiento y diversificación. Nos permitieron enfocarnos en nuestras operaciones centrales relacionadas con el agua, la ecología, la energía y los puertos, además de impulsar nuestro programa de búsqueda y análisis de oportunidades a través del *search fund*".

En noviembre de 2022, GMD realizó su primera emisión de CEBURES en el mercado mexicano, calificados como *Bonos Azules* por HR Ratings. Esta acción estuvo en línea con los objetivos de financiamiento y refinanciamiento de proyectos sostenibles, como se establece en el Marco de Referencia de la Emisora. Además, GMD continuó impulsando iniciativas ambientales, lo que requirió un esfuerzo adicional y motivación por parte de su equipo.

En particular, Federico destacó su contribución al refinanciamiento de una deuda complicada de una subsidiaria de agua en un entorno desafiante. Este proceso incluyó la emisión exitosa de un nuevo bono sustentable basado en los principios relacionados con el agua y su conservación, demostrando el compromiso ambiental de GMD y mejorando las condiciones financieras de la empresa.

Como CFO, Federico considera fundamental mantener el enfoque ambiental y mejorar las razones financieras para continuar con los proyectos y volver a la normalidad después de los desafíos causados por la pandemia. Federico enfatiza: "En tiempos difíciles, aprendemos a enfocarnos, valorar y aceptar que el cambio debe ser parte de nuestra rutina, sin importar las condiciones del entorno".

Estos esfuerzos se reflejaron en los logros financieros de GMD en 2022 que incluyeron ingresos consolidados de 4,839.1 millones de pesos, un aumento del 22.4% en comparación con 2021, así como un incremento del 30.4% en el EBITDA y un aumento del 36.8% en la utilidad de operación en 2022.

Federico se siente satisfecho con estos resultados, aunque reconoce que siempre hay margen para la mejora. Para él, la consistencia en tiempos de incertidumbre es un logro en sí mismo.

— FEDERICO GERARDO OCHOA PERESSINI —

Participar en el Reconocimiento al CFO del Año IMEF ha llevado a Federico a someterse al escrutinio de expertos, lo que considera un ejercicio valioso para identificar áreas de mejora. También ve esto como una oportunidad para conectarse con otros profesionales y aprender de sus experiencias. pero sobre todo de participar en un evento en el que se genera más comunidad y se van enterando de distintos perfiles a los que en dado caso se acude a preguntar "cómo lo hiciste".

¿Qué le motivó a participar en el CFO del Año IMEF?

El prestigio del reconocimiento.

¿Cómo posiciona a su empresa en el mercado?

Grupo Mexicano de Desarrollo (GMD) es una compañía tenedora de acciones de un grupo de empresas dedicadas al desarrollo, promoción, inversión, operación y construcción de proyectos de infraestructura. Es líder en sistemas integrales de agua y terminales portuarias de graneles minerales.

Está satisfecho con estos resultados, aunque reconoce que siempre hay margen para la mejora. Para él, la consistencia en tiempos de incertidumbre es un logro en sí mismo. Aceptar el cambio debe ser parte de la rutina, sin importar las condiciones del entorno.

¿Cuáles fueron los principales logros en su posición?

2021 y 2022 fueron años con mucha actividad pues se llevó a cabo la desinversion (venta) de algunas operaciones consideradas no prioritarias. Asimismo, en 2022 se realizó la emisión de un bono azul, siendo el primero en su tipo en el mercado nacional. También trabajamos intensamente en la búsqueda de nuevas oportunidades para crecimiento, tomando en cuenta la necesidad de una diversificación de riesgos, lo que nos llevó a analizar distintos mercados y modelos eligiendo el norteamericano y el modelo de *search fund* para esa expansión.

Se diseñaron las estructuras y abrieron las empresas correspondientes y se espera en 2023 llevar a cabo las primeras adquisiciones bajo ese modelo. Las desinversiones permitieron al grupo obtener la liquidez necesaria para emprender el plan de crecimiento y diversificación y nos ayudaron a enfocarnos en nuestras operaciones *core* de agua y ecología, energía y puertos, así como en el programa de búsqueda y análisis de oportunidades a través del fondo.

¿Cuáles fueron las acciones de innovación?

Las principales innovaciones que se han implementado son el acercamiento entre los equipos contables y operativos para tener discusiones de estrategias y sus impactos en resultados con los encargados directos de la operación de nivel medio y no solo a niveles de dirección, lo que ha permitido que las discusiones de alto nivel cuenten ya con un análisis previo de resultados, causas y posibles acciones, así como la propuesta de las mismas y su inclusión en los sistemas de seguimiento.

Otra innovación fue la búsqueda y comienzo de implementación de un sistema de cuadre tributario que nos permitirá tener un mejor cuadre entre los registros de la autoridad fiscal y los nuestros, aprovechando los cambios incluidos en la facturación 4.0 y llevándolo más allá de solo una bóveda fiscal a que se vuelva un sistema de información y permita la automatización de papeles de trabajo para el cumplimiento fiscal regular.

En la esfera de nuevos productos/proyectos se establecieron las bases para crecer en otros mercados geográficos que permitan diversificación a través de un *search fund* especializado en el mercado de Norteamérica.

Enfoque social

La empresa está íntimamente comprometida con el cuidado del medioambiente. En el marco de este compromiso llevó a cabo la emisión del primer bono azul en el mercado mexicano en 2022, pudiendo contar con la opinión favorable del revisor de cumplimento. HR Ratings asignó el nivel de impacto sustentable de HR XB 2+ con Perspectiva Estable para los *Bonos Azules*, con lo que no sólo se hace el compromiso, sino que se sustenta con la revisión de un asesor externo.

Desde la dirección de finanzas buscamos apoyar estas iniciativas con el fomento a inversiones que no solo acrecienten TIR financiera sino el cuidado del medioambiente. GMD ha obtenido la certificación *Great Place to Work* por noveno año y el reconocimiento como Empresa Socialmente Responsable (ESR) por décimo séptimo año.

Nuestros lineamientos de Gobierno Corporativo se basan en la adhesión al Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo establecido en la Ley del Mercado de Valores y seguimos rigiéndonos por estas normas en nuestra actividad diaria.

Funciones y responsabilidades

- **OCUPA EL CARGO** de Director de Finanzas y Administración en GMD, una posición clave que abarca diversas áreas, incluyendo contraloría, impuestos, tesorería, planeación financiera y estudios especiales. Además de supervisar el análisis detallado de los resultados operativos y sus variaciones.
- **PROPORCIONA** apoyo y aporta estrategia, seguimiento y adaptación a nivel corporativo en cuestiones financieras y tributarias. Además, se encarga de establecer modelos para el seguimiento económico-financiero con respuesta rápida, lo que proporciona información crucial para la toma de decisiones en la empresa.
- **LIDERA** la estrategia de financiamiento de mercados y realiza estudios detallados sobre alternativas complejas de apalancamiento o financiamiento, incluyendo la colaboración con organismos multilaterales y bancos de desarrollo internacionales. También desempeña un papel fundamental en los planes de internacionalización, asegurando que las nuevas operaciones cumplan con las regulaciones y obligaciones, y evaluando los efectos en los precios de transferencia.
- **CONTRIBUYE** significativamente al éxito continuo de GMD.

SHELL & QUAKER STATE MÉXICO

Innovación y **compromiso** en años **adversos**

— SANTIAGO DE RIVAS SALAS —

El huachicol en 2019; 2020 la pandemia; 2021 la súper carestía y escasez de la materia prima básica para su producción; 2022 los efectos del tipo de cambio, tasas de interés e inflación. Años difíciles, con muchos retos y también con soluciones para Comercial Importadora que logró sortear todas las condiciones que se fueron presentando con estrategia y visión.

Santiago de Rivas Salas recuerda que esos cuatro años fueron de días, semanas y meses muy angustiantes, pero que tomaron buen camino y, sobre todo, que les ayudaron a *quitarse de la cabeza* muchas cosas que creían no se podían hacer.

"La continuidad del negocio fue algo a lo que estuvimos dedicados prácticamente de tiempo completo, asegurándonos de mantener el negocio en marcha y poder funcionar", dice Santiago y recuerda que la continuidad se vio comprometida, sobre todo para el flujo de efectivo: "Los clientes que nos debían, no nos pagaban y, por lo tanto, nos dejaban en una mala situación para pagar nosotros, con lo cual hizo falta mucha labor con los proveedores y los clientes, tratando de que cuando hubiera flujo fuéramos los primeros de la lista, tanto en pago como en cobranza y también en el suministro, para que, a pesar de que hubiera algún retraso dentro de los pagos, eso no nos afectara".

Y lograron el cometido porque, por ejemplo, a pesar de que en 2021 la gran helada en la zona de Texas —donde compran la mayor parte de la materia prima para la producción de aceites y lubricantes bajo las marcas Shell y Quaker State— provocó primero una escasez y luego una gran carestía, en el sentido de que lo que normalmente podía costar un par de dólares les estaba costando más de 6, sin embargo por las estrategias que siguieron pudieron registrar utilidades que, aunque bajas, le permitió a la empresa seguir con el negocio en marcha y prepararse para el futuro.

Pero en 2022, cuando parecía que iba a ser un año normal, se da la crisis de transportación logística, principalmente marítima, en todo el mundo, lo que desacomodó las rutas de suministro de materias primas de prácticamente todas las industrias. "En los últimos cuatro años algo ha sucedido y algo hemos hecho", dice Santiago y los resultados aquí están.

"Con todo lo que nos pasó en 2020 y lo que siguió implementamos muchas cosas en la compañía para solventar los problemas, y en 2022 vimos que era una muy buena oportunidad continuar con las mejores prácticas que tenían que ver desde cómo planeamos la producción, el manejo de inventarios, cómo le cobramos a los clientes, cómo le pagamos a los proveedores, cómo respondemos ante los accionistas; para ello innovamos en absolutamente todos los procesos de la empresa".

Ejemplo de ello fue la negociación e implementación de un esquema de crédito y conversión de moneda para el financiamiento de la compra de aceite base y aumentar los términos de pago en más de 90 días, teniendo unos días de crédito en dólares con el proveedor al termino de los cuales el banco pagaba al proveedor el monto en dólares y a partir de ese momento les daba un crédito por el monto convertido a pesos el día del pago del banco al proveedor.

Lo anterior, aunado a la estratégica reducción de inventarios le permitió a la empresa reducir el riesgo cambiario al convertir la deuda en pesos y la liberación de recursos para solventar los pagos a todos los demás proveedores.

— SANTIAGO DE RIVAS SALAS —

"El tipo de cambio nos afectó durísimo en la materia prima que es denominada en dólares; también la inflación de ésta que es más de la mitad del costo total del producto y estaba teniendo incrementos de más del 300%. Eso combinado provocaba que en pesos el impacto en la compañía fuera muy grande".

Sin embargo, Santiago platica que en 2022 lograron hacer las cosas mucho mejor, pero no fue ni cambiando de personas ni reduciendo la producción o dejando de pagar, ni nada por el estilo; en *época de secas* Comercial Importadora logró cosechar lo mejor de todo lo que tuvo que implementar desde la pandemia ante los otros eventos que les habían afectado significativamente.

En este periodo algo quedó muy claro: las estrategias enfocadas a los números no hubieran sido posibles sin el compromiso de la gente, por eso la empresa se interesó en que todos los trabajadores estuvieran bien y no sufrieran ningún problema, platica Santiago, quien suma un logro más en este aspecto: "Los miembros del equipo de finanzas consistentemente responden de manera muy positiva a la encuesta de *Engagement* (compromiso) resaltando su contribución al negocio y el orgullo de pertenencia".

En el tema del capital humano o desarrollo del equipo en los años recientes, Santiago platica que se realizaron movimientos laterales de los miembros del equipo dándoles exposición y experiencia en diferentes áreas de finanzas, sistemas y compras, e involucrando a los miembros del equipo en proyectos con otras áreas, lo que ayudó a tener una visión holística de la empresa y del manejo del negocio.

Para concluir dice que un tercio de las posiciones vacantes han sido cubiertas internamente, ya sea con promociones o con movimientos laterales, lo que ha generado pertenencia y contribución al establecimiento de la estrategia para que en época de circunstancias adversas se haya logrado mitigar el impacto al mejorar la utilidad del 19% del objetivo en 2021 al 91% del objetivo en 2022.

Durante 14 años la empresa ha recibido el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable por las políticas existentes y en constante evolución que aseguran una buena calidad de vida para todos en la empresa.

¿QUÉ LE MOTIVÓ A PARTICIPAR EN EL CFO DEL AÑO IMEF?

Invitación del Maestro Fernando Liceaga Aparicio, asociado del IMEF.

¿CÓMO POSICIONA A SU EMPRESA EN EL MERCADO?

Empresa mexicana con 94 años satisfaciendo las necesidades de aceites lubricantes para motor en México. Líder de ventas en el mercado tradicional de aceites lubricantes para motor con más del 30% de participación de mercado en el país.

En 2018 formó un *Joint Venture* con Shell sumando el negocio de aceites lubricantes para la industria.

¿CUÁLES FUERON LOS PRINCIPALES LOGROS EN SU POSICIÓN?

Influí de manera determinante en la toma de decisiones que condujeron a la empresa en la recuperación después de la pandemia y de la crisis por escases de materia prima (aceite base y aditivos), logrando mitigar el impacto al mejorar la utilidad del 19% del objetivo en 2021 al 91% del objetivo en 2022 a pesar de las circunstancias adversas.

Para el flujo de efectivo se planteó una estrategia de aumentos de precios de venta para recuperar los incrementos de costo; negociación e implementación de un esquema de crédito y conversión de moneda para el financiamiento de la compra de aceite base que incluyó la disminución del riesgo cambiario al convertir la deuda en pesos, reducción de inventarios permitiendo la liberación de recursos para solventar los pagos a todos los demás proveedores, una significativa mejora de la cobranza, aplicando el principio de cobranza proactiva y dando seguimiento personalizado a todos los clientes de manera semanal, revisando los próximos vencimientos y resolviendo cualquier duda para asegurar el pago oportuno de todas las facturas. También a través de la negociación directa todas las semanas con los principales proveedores para programación de pagos, extendiendo los términos de acuerdo con la disponibilidad de recursos.

En Auditoria se logró estar en armonía con el SAT sin ningún impacto económico para la empresa.

En Sistemas de Tecnología de la Información logramos la continuidad de la disponibilidad y operación de los sistemas de la empresa antes, durante y después de la mudanza de las oficinas generales a la nueva sede.

¿CUÁLES FUERON LAS ACCIONES DE INNOVACIÓN?

1. Financiamiento de las compras del aceite base que es la principal materia prima representando más del 50% del costo de producción.
2. Negociación e implementación de un esquema de crédito y conversión de moneda para el financiamiento de la compra de aceite base que consistió en: aumentar los términos de pago en más de 90 días, teniendo unos días de crédito en dólares con el proveedor al término de los cuales el banco HSBC pagaba al proveedor el monto en dólares y a partir de ese momento nos daba un crédito por el monto convertido a pesos el día del pago del banco al proveedor.
3. Disminución del riesgo cambiario al convertir la deuda en pesos.
4. Liberación de recursos para solventar los pagos a todos los demás proveedores.
5. Implementación del proceso de cobranza proactiva, dando seguimiento personalizado a todos los clientes de manera semanal revisando los próximos vencimientos y resolviendo cualquier duda para asegurar el pago oportuno de todas las facturas y el entrenamiento a todos los empleados involucrados, con que se logró una significativa mejora en el tiempo de recuperación de la cartera.

ENFOQUE SOCIAL

Se invirtieron más de 50 millones de pesos en una Planta de Cogeneración, motor que utiliza gas para producir electricidad, vapor de agua y agua helada, todos ellos insumos básicos para la planta de producción de lubricantes, obteniendo significativos ahorros, al mismo tiempo que se reduce la huella de carbono de la empresa al evitar la emisión de más de 600 toneladas de CO2 al año.

Durante 14 años la empresa ha recibido el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable por las políticas existentes y en constante evolución que aseguran una buena calidad de vida para todos en la empresa (horario flexible, modalidad hibrida presencial y remota, iluminación y mobiliario ergonómico, soporte psicológico), siempre guiados por estrictos principios éticos en todas las actividades y relaciones de la empresa, atentos a las necesidades de las comunidades donde operamos y asegurando el cuidado al medio ambiente, incluyendo la remediación de cualquier impacto causado por la operación de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- **SU RESPONSABILIDAD** es sobre toda la empresa abarcando las entidades legales en México, República Dominicana y Brownsville a través de tres áreas con diferentes funciones:

- **FINANZAS:** Responsable del P&L, balance y flujo de efectivo de la empresa; confiabilidad y controles en todos los procesos contables y financieros; preparación de presupuestos y estimados cada tres meses; monitoreo y análisis de los resultados mensuales con recomendaciones para reforzar aspectos positivos y corregir áreas de oportunidad; análisis de proyectos e iniciativas tanto al evaluar para someter a autorización como ya en operación para validar resultados obtenidos; control sobre todos los factores que influyen en el flujo de efectivo de la empresa, términos de pago, cobranza proactiva, inversión de excedentes, disponibilidad de recursos, negociación de tipos de cambio, niveles de inventario; y estrategia de precios de la empresa, análisis de márgenes.

- **SISTEMAS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN:** Infraestructura abarcando los tres centros de datos de la empresa, 32 servidores, sistemas de telecomunicaciones, redes, VPN, firewalls; procesos de ciberseguridad; administración de los softwares usados en la empresa, ERP, Microsoft 365, correo electrónico, control de la producción en manufactura e inventarios; planes de recuperación de desastres, asegurando la continuidad de la operación de todos los sistemas de la empresa.

- **COMPRAS:** Asegurar la disponibilidad de todos los bienes y servicios requeridos para la producción de lubricantes y para todos los aspectos de la operación de la empresa; compra de aceite base, principal materia prima de todos los productos; combinación de compras directamente de refinerías y también a través de *traders*, logrando asegurar el suministro oportuno al mejor costo posible con la combinación de contratos que garantizan el volumen a un precio referencial del mercado y compras *spot* generalmente a precios más atractivos.

MÉDICA SUR

Ser **competitivo** se logra buscando la **participación** y el entendimiento de todas las partes

— MARISOL VÁZQUEZ MELLADO MOLLÓN —

Médica Sur compite principalmente en el mercado privado de servicios de hospitalización y atención médica de alta especialidad; cuenta con servicios clínicos y unidades de diagnóstico que le dan la posibilidad de atender a poblaciones principalmente de la Ciudad de México y Área Metropolitana. Sus principales factores de competencia son calidad de médicos y servicios, precio, ubicación y reputación. ¿Qué hacen para tener estos diferenciadores? Marisol nos lo dice desde su perspectiva de CFO.

Esos resultados tienen que ver con la formación de un equipo de trabajo profesional y comprometido, negociaciones de compras estratégicas controlando los precios, entre otras estrategias financieras que permiten la obtención de financiamiento y el refinanciamiento de deuda para una empresa en un sector en el que salud, compromiso e inclusión son palabras clave que están en el desarrollo de sus prioridades, estrategias y objetivos.

Marisol comparte y vive las palabras y las acciones. Con más de 35 años trabajando en diversas industrias en el área financiera —puntualmente en empresas que cotizan en bolsa—, cerca de 20 años como CFO y siete de éstos en Médica Sur, ella ha sabido irrumpir con conocimiento y valor porque tiene mucho que aportar y orientar.

Le parece importante que se reconozca la aportación del CFO dentro de la empresa, más allá de que sea mujer u hombre, porque tiene un rol, no necesariamente protagonista, pero sí de consejero al puntualizar las oportunidades y los riesgos de las estrategias de la empresa, que en el caso de Médica Sur le han permitido lograr en términos de precio un ligero diferencial respecto a su competencia, ofreciendo la más alta calidad a precios alcanzables por la población, lo que en 2022 le permitió ofrecer un retorno muy importante a los inversionistas que pasó en promedio de 2 pesos a 28 por acción.

"Como CFO tienes un rol importante, porque al final tienes que ser competitivo en tus costos para tener precios accesibles para atender al mayor número de personas sin sacrificar la calidad médica; por lo tanto, el reto como CFO es ser competitivo y eso se logra buscando el entendimiento de todas las partes", dice Marisol que también registra en 2022 la desinversión de los Laboratorios Médicos Polanco a un múltiplo mucho mayor de lo que se adquirieron y el incremento en la calificación de Fitch y HR Rating a AA+ y AAA, respectivamente.

Los resultados financieros la avalan y también los personales. "Me considero una persona afortunada, porque en mi carrera profesional no han detenido mi desarrollo por el hecho de ser mujer y desde mi posición he tratado de apoyarme en otras mujeres competentes. No estoy convencida de las cuotas de género, pero sí es cierto que a veces tiene que ser así para lograr que haya una representatividad de las mujeres en la industria", señala Marisol cuyo compromiso con la equidad de género es en el presente y en el futuro.

Hace poco participó en el programa *Women for Board*, diseñado para mujeres que ya han alcanzado altos puestos de liderazgo directivo con el fin de brindarles mejores herramientas y competencias para generar valor mediante una perspectiva más completa e integral que les permitirá acelerar su trayectoria destacando en el mundo de los Consejos de Administración. "Me preparó como consejera de empresas, con el afán de seguirme desarrollando y apoyar a las mujeres".

— MARISOL VÁZQUEZ MELLADO MOLLÓN —

Actualmente Marisol participa como CFO en el Consejo de Médica Sur, y como consejera anteriormente en otros consejos de empresas privadas y quiere contribuir para que la cifra que indica que sólo 6.5% de los Consejos de Administración de empresas mexicanas tienen participantes mujeres se incremente. "Reflexionando con algunas amigas les decía: a veces tengo que hablar más fuerte y a veces quito la palabra si tengo algo relevante que aportar; tal vez no sea lo más correcto, pero lo hago convencida porque no voy a esperar a que me la den".

Y ha valido la pena, tan solo en 2022 logró, en conjunto con todo el equipo de Médica Sur, que el número de pacientes atendidos se incrementara a más de 14 mil, lo que representa un incremento del 10%; también que se registraran los mejores resultados de la empresa superando inclusive lo presupuestado en Ventas, EBITDA y Utilidad Neta.

Sobre su participación en el Reconocimiento al CFO del año platica que hace un par de años ya había sido finalista y dado los resultados de 2022 le pareció un buen momento para volverse a inscribir. "El reconocimiento es la satisfacción del deber cumplido. Al participar de alguna manera estás poniendo tu granito de arena para que las cosas se hagan mejor. Es un acto de autorreflexión: cuando empiezas a llenar el cuestionario visibilizas tus propios logros y puedes identificar oportunidades", comenta.

"Me considero una persona afortunada porque en mi carrera profesional no han detenido mi desarrollo por el hecho de ser mujer y desde mi posición he tratado de apoyarme en otras mujeres competentes. Me preparó como consejera de empresas, con el afán de seguirme desarrollando y apoyar a las mujeres".

¿QUÉ LE MOTIVÓ A PARTICIPAR EN EL CFO DEL AÑO IMEF?

Compartir mi experiencia con otros CFO y tener la oportunidad de conocer los logros de otros colegas.

¿CÓMO POSICIONA A SU EMPRESA EN EL MERCADO?

Médica Sur compite principalmente en el mercado privado de servicios de hospitalización y atención médica de alta especialidad, con la totalidad de estas actividades desarrolladas en la zona conurbada de la Ciudad de México. Asimismo, cuenta con servicios clínicos y unidades de diagnóstico, ofreciendo además de análisis clínicos una amplia variedad de servicios de imagen de diagnóstico y otras especialidades. Los principales factores de competencia son: precio, calidad de médicos y servicios, así como ubicación y reputación.

¿CUÁLES FUERON LOS PRINCIPALES LOGROS EN SU POSICIÓN?

Se lograron los mejores resultados de la empresa superando inclusive lo presupuestado en ventas, EBITDA, Utilidad Neta, implementación de SAP en toda la empresa y operación activa del fondo de recompra lo que repercutió en la creación de mayor valor para los accionistas. Los logros también incluyeron el pago de dividendos por montos 10 veces mayores a los pagados en los años anteriores.

Se desarrolló el Proyecto de Telemedicina lo que implica un nuevo enfoque para la creación de valor; se desarrolló el Proyecto Edificio de Especialidades que implicará una importante derrama de pacientes al hospital. Se realizó la desinversión de los Laboratorios Médico Polanco a un múltiplo del doble de lo que se adquirieron, también la desinversión de sucursales marca Médica Sur para enfocar los recursos en el negocio del Hospital.

Tuvo un incremento en la calificación de Fitch y HR Rating a AA+ y AAA respectivamente; la formación de un equipo de trabajo profesional y comprometido; la implementación de controles para asegurar la presentación de información financiera confiable conforme a las reglas de la CNBV.

El desarrollo de proceso de elaboración de presupuesto se realizó con la participación de todas las áreas, logrando un alcance de más del 100% de ventas reales respecto al presupuesto. Se estableció el Comité de Cuentas por Cobrar para regularizar la cobranza, logrando una reducción del 20% en días cartera.

La negociación de compras estratégicas se realizó controlando los precios y manteniendo la factura promedio sin incremento. La optimización de la carga fiscal fue mediante la reestructura de las empresas APP de puntos médicos (1,300 médicos) y APP plan de lealtad a los pacientes (3,000 a octubre 2023). Se desarrollo de programa de Precios fijos GRDS.

¿CUÁLES FUERON LAS ACCIONES DE INNOVACIÓN?

Participé personalmente en el desarrollo de la Planeación Estratégica de Médica Sur que anteriormente no se hacía, incluyendo las iniciativas de crecimiento para el Grupo. Preparamos un Presupuesto para 2023 que incluye la identificación de ahorros adicionales por 100 mil millones de pesos a los cuales se les está dando seguimiento puntual.

En el tema de manejo de riesgos se hizo un análisis de coberturas que incluyó un trabajo especial de avalúos, determinación de máximo riesgo y de pérdidas consecuenciales que anteriormente no se hacía.

ENFOQUE SOCIAL

A partir de 2023 he lidereado el tema de ESG con la creación de un Comité Ejecutivo ESG y un Comité Táctico ESG. Ambos están integrados por un grupo representativo de las áreas estratégicas del hospital y participan activamente en el desarrollo de nuestras prioridades, estrategias y objetivos ESG.

Personalmente coordino el Comité Ejecutivo y lidero el Comité Operativo. He encabezado la identificación de los grupos de interés y el estudio de materialidad para desarrollar la estrategia en esta materia.

Durante el primer trimestre de 2023 iniciamos nuestro análisis de materialidad que se concluirá en este mismo ejercicio y será base para el establecimiento de objetivos sustentables. Además, preparamos el cuestionario solicitado por la Amafore para que puedan hacer un diagnóstico de la situación de la empresa en la materia y estamos trabajando en el cumplimiento de las IFRS S1 y S2.

En concordancia con la Agenda para el Desarrollo Sostenible implementada por la ONU, inicialmente identificamos que nuestras actividades se relacionan con las metas de 10 Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales estaremos alineando y compartiremos los avances con sus grupos de interés para cumplir con la agenda 2030.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- **FORMACIÓN** de un equipo de trabajo profesional y comprometido.
- **IMPLEMENTACIÓN** de controles para asegurar la presentación de información financiera confiable conforme a las reglas de la CNBV.
- **DESARROLLO** del proceso de elaboración de presupuesto con la participación de todas las áreas, logrando un alcance de más del 90% de ventas reales respecto al presupuesto.
- **ESTABLECIMIENTO** del Comité de Cuentas por Cobrar.
- **OBTENCIÓN** de financiamiento y refinanciamiento de la deuda.
- **APERTURAS DE APP** de puntos médicos (1300 médicos), así como el desarrollo de programa de Precios fijos GRDS.
- **FORMACIÓN** de un equipo de trabajo profesional y comprometido.
- **IMPLEMENTACIÓN** de controles para asegurar la presentación de información financiera confiable conforme a las reglas de la CNBV.
- **PARTICIPO** activamente en la asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración, en el Comité de Prácticas Societaria, en el Comité de Auditoría, en el Comité de Inversión, en las juntas de la Directiva Médica, en el Comité de Ciberseguridad, en el Comité de Manejo de Crisis, en el Comité de Cuentas por Cobrar y en el Comité Ejecutivo y operativos de ESG.
- **RESPONSABLE** de las siguientes direcciones: Cadena de Suministro, Planeación Financiera, Administración Inmobiliaria y Gobierno de Datos, Áreas Médicas y Precios, Contraloría, Tesorería, así como Relación con Inversionistas y Manejo de Riesgos.

Encuentro para compartir y reconocer

Premiación 2023 para promover el liderazgo y logros de los directores financieros en el éxito de las empresas. El reconocimiento se ha convertido en una tradición y el encuentro de los CFO un evento entre amigos para compartir experiencias.

CFO DEL AÑO IMEF 2023

imef ejecutivos de finanzas

Todos los derechos reservados, © 2023

INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS

Adriana Reyes Urrutia
EDITORA

Adolfo Huitrón López
EDITOR GRÁFICO