



Revista **Excelencia Empresarial**

**ESG** *El nuevo auge  
de inversión*

⊕ **CRITERIOS ESG,  
CATALIZADORES  
DE INICIATIVAS**

⊕ **ESG, LA NUEVA  
MANERA DE  
INVERTIR**

⊕ **ESG: MÁS ALLÁ  
DE LAS BUENAS  
INTENCIONES**

# Comité Editorial

Dr. Guillermo Cruz  
Presidente Grupo GIS

M.F. Guillermo Eduardo Cruz  
CEO Grupo GIS

## Marketing

MENA Marketing Agency LLC

Lic. Melissa Cruz  
Editora en jefe  
Directora de Marketing  
mcruz@acad-mx.com

Lic. Arendy Ávalos  
Editora adjunta  
aavalos@acad-mx.com

Luis R. Medrano  
Consultor de Empresas Familiares  
lrodriguez@acad-mx.com

Lic. Pedro G. Espinosa  
Director de arte  
pespinosa@acad-mx.com

## Invitados especiales

MBA Arturo García de León  
Socio fundador de twocap

Lic. Digna Carrillo de Valenzuela  
VP de Action Women

Lic. Daniel Ehrlich  
Socio en aosenuma

MBA Marta Kozak  
Directora ejecutiva de SFA

Mtro. Pablo Álvarez Icaza  
Catedrático de la EST-IPN

MF Guillermo Cruz Ruiz  
CEO Grupo Gis

Lic. Raúl Martínez  
CEO de Black Bull Investor Club

Lic. Javier Elias López Cid  
Director en IUCAAAREM

Lic. Carlos Enrique Ruiz González  
Director de Finanzas en Carlunny Express

Lic. Iris Kim  
Especialista en MKT en Kotra México

Mtra. Sooyeon Jeon  
Subdirectora de marketing en Kotra

Lic. Samuel Lee  
Fundador de Lab Asian Food

Lic. Beatriz y Lic. Luis Méndez  
Fundadores de DongSong

Lic. Miguel Batista  
Director general de Hurom México

## Articulistas

MGCO Ramiro Záizar  
Gerente Sr. de ACAD  
rzaizar@acad-mx.com

C.P. Eduardo Ríos  
Socio Consultor de ACAD  
erios@acad-mx.com

Ing. Miguel Ángel Rubio  
Fundador y CEO de MAR

MBA Noé Romero  
Especialista Económico de ACAD

Lic. Guillermo Hernández  
Director de Calidad



Esta publicación se terminó de editar el 10 de febrero de 2023. ACAD. Las opiniones expresadas por los autores de los contenidos de la revista no necesariamente reflejan la postura de ACAD. Queda estrictamente prohibida la reproducción parcial o total de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización por escrito del editor.

# Índice

- 4 EDITORIAL
- 5 VOCES
- 8 BUZÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR
- 10 CRITERIOS ESG, CATALIZADORES DE INICIATIVAS
- 12 FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD: BENEFICIOS DE LOS FONDOS DE DEUDA PRIVADA CON CRITERIOS ESG
- 15 ESG, LA NUEVA MANERA DE INVERTIR
- 17 CONFIANZA, CALIDAD Y COLABORACIÓN; FACTORES CLAVE EN LA HISTORIA DE CARLUNY EXPRESS
- 20 CRITERIOS ESG, UN INDISPENSABLE PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES
- 23 INVERSIÓN ASG: QUÉ SIGNIFICA ESG PARA EMPRESAS E INVERSORES
- 25 ESG: MÁS ALLÁ DE LAS BUENAS INTENCIONES
- 26 CRITERIOS ESG EN LAS FUNCIONES FINANCIERAS
- 28 COMERCIO EXTERIOR, CRITERIOS ESG Y GOBIERNO CORPORATIVO
- 32 CRECIENDO Y TRASCENDIENDO GRACIAS A LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
- 37 DONGSONG: EL FANATISMO QUE FUNDÓ UNA EMPRESA FAMILIAR
- 40 CLAROSHOP Y GRUPO SANBORNS: LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE MÉXICO CON COREA
- 41 HUROM, UNA EMPRESA ENFOCADA EN LOS HÁBITOS SALUDABLES
- 42 LA VINCULACIÓN ENTRE MÉXICO Y COREA DEL SUR
- 43 EXPECTATIVAS ECONOMICAS 2023
- 45 HACIA UNA ECONOMÍA MUNDIAL FRAGMENTADA
- 47 ¿LISTO PARA EL 2023?
- 50 UNA ESTRATEGIA BASADA EN LA EMPATÍA: LA HISTORIA DE KIREI WOMAN BEAUTY
- 54 KOTRA, UNA ORGANIZACIÓN ENFOCADA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
- 55 MÉXICO Y COREA DEL SUR, NACIONES UNIDAS POR LA GASTRONOMÍA

# Editorial

## Edición *ESG*

La adopción de criterios ESG está aumentando en todo el mundo, impulsada por la demanda de los clientes y el deseo de generar un impacto positivo. A medida que el impulso de la ESG sigue ganando fuerza, los inversores están refinando y evolucionando sus estrategias.

Hoy en día, las empresas ya no pueden resistirse a la aplicación de prácticas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo; ya que la implementación de ESG demuestra ser una oportunidad de crecimiento financiero. Las empresas siguen invirtiendo más tiempo y recursos en esfuerzos de sustentabilidad. Sin embargo, sigue existiendo una desconexión entre las expectativas y los objetivos de las empresas y los inversores cuando se trata de informes corporativos y de responsabilidad medioambiental.

Un estudio de Harvard realizado en 2022 muestra un momentum persistente hacia ESG. **"Al igual que en 2021, más de una cuarta parte de los inversores globales dicen que ESG es fundamental para su enfoque de inversión (26% vs. 28% en 2021). Pero una mayor proporción este año describe su postura ESG como una de aceptación (34% vs. 32%) y cumplimiento (29% vs. 24%)".**

Sin embargo, a diferencia de otros países, la adopción de ESG aún se pasa por alto en América Latina, ya que tiene el porcentaje más bajo de demanda de usuarios de ESG. Aunque esto ha ido mejorando a lo largo de los años, todavía queda mucho camino por recorrer.

Por esa razón, hemos dedicado esta edición a educar y compartir las últimas tendencias y las mejores prácticas empresariales para asegurar el éxito en su negocio y buscar activamente ser un líder en su industria. En esta edición, encontrará consejos de inversión para adaptar modelos de ESG (página 15), las últimas iniciativas ESG (página 10), casos de éxito en diferentes industrias que han adaptado iniciativas de ESG (página 25), y mucho más.

Esperamos que esta editorial dedicada a ESG le resulte útil para conocer nuevas prácticas e identificar oportunidades emergentes para gestionar los riesgos de inversión a largo plazo.



Melissa Cruz  
Editora en Jefe

# Voces

Puntos de vista, experiencias y perfiles que definen un mismo concepto. Conoce qué es “Sustentabilidad” desde su voz.



**Valeria Galván Aguirre**  
Lic. en Ciencias de la Comunicación  
LATAM Digital Marketing Specialist en BD.

Desde hace un tiempo sé que la humanidad, en promedio, necesitaría casi dos planetas para vivir como lo hace en la actualidad, un hecho que me abruma tanto como las innumerables alertas de la comunidad científica respecto al punto de no retorno en el que nos encontramos, aunque muchos aún no lo quieren asumir. ¿Cuánto mal debemos estar haciendo como especie para que, en aproximadamente 200 días, seamos capaces de terminar con el capital natural disponible para todo un año?

Sin duda, el origen del problema es complejo, pues reside en nuestro modelo de producción y de consumo, un modelo que pone al límite la capacidad que tiene el planeta para regenerarse y que nos aleja del desarrollo sustentable que buscamos lograr. Definido como el proceso que busca hacer un uso correcto de los recursos naturales sin comprometer a las generaciones futuras, el desarrollo sustentable está amenazado cada vez que, año tras año, lo único que conseguimos es adelantar el Día de la Sobrecapacidad, es decir, el momento del año en el que entramos en lo que se conoce como déficit ecológico.

A pesar de este panorama poco prometedor, organizaciones como la WWF declaran que, si retrasamos el Día de la Sobrecapacidad de la Tierra 4.5 días cada año, en 2050 volveríamos a vivir dentro de los límites saludables. ¿Casi treinta años en el futuro se ven lejos? Sí, es por ello que debemos comenzar ahora. Si bien cada vez son más las empresas que comienzan a preocuparse y a trabajar a favor del planeta y de la humanidad misma, de acuerdo con esta organización, también podemos tomar acciones individuales para contribuir a este objetivo, por ejemplo, si reducimos el uso del automóvil a la mitad, la fecha se retrasaría 10 días en el calendario. ¿De qué otras maneras crees que puedes ayudar a conseguir un futuro sustentable?



**Enrique Alejandro Pérez Hernández**  
Lic. En Relaciones Internacionales,  
Consultor Senior en Dirección de Investigación  
en Creatura, Critical Thinking Advocates

El concepto de sustentabilidad resulta insuficiente y contradictorio para atender las problemáticas actuales. Originalmente concebido como desarrollo sustentable, se fundamentaba en la idea de que el modelo de producción debería garantizar los recursos de la generación actual y no comprometer los recursos de generaciones futuras (Brundtland, 1987). Sin embargo, el sustantivo “desarrollo” remite a la idea de que, sin importar lo que el ser humano tenga hoy, mañana se podrá duplicar (Wallerstein, 1979). Esta lógica productiva de crecimiento infinito nos ha llevado a experimentar fenómenos meteorológicos extremos, como las oleadas de calor experimentadas a mediados del 2022 que terminaron con cientos de vidas y hectáreas de bosques (Haczek et al, 2022). Ya sea por la emisión de GEI de las industrias o por la explotación de ecosistemas, los riesgos climáticos ya se han posicionado como los principales riesgos para la humanidad en los próximos dos años (World Economic Forum, 2023). En este contexto, una de las alternativas existentes se basa en promover un modelo de negocios regenerativo, donde los grandes fondos de inversión incentiven a las empresas a mejorar sus prácticas de manera sustantiva en aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) (Carel, 2022). Este incentivo busca generar inercias benéficas para las empresas a nivel operativo, reputacional y, en consecuencia, económico. El objetivo de esta estrategia es que las empresas interioricen estas prácticas de manera que no exista necesidad de incentivos financieros para que operen éticamente, protegiendo el medio ambiente y los derechos humanos. Hay quienes afirman que los criterios ESG son parte del mismo concepto de sustentabilidad, en tanto una estrategia más que busca conseguir el mismo objetivo. Considero que dicho concepto se encuentra desgastado socialmente, tanto por su uso indiscriminado, como por la falta de resultados. Buscar nuevas narrativas puede implicar nuevas posibilidades.



María José Hazar González  
Lic. en Comunicación  
Product Manager Chapter Zero

Hablar de sustentabilidad me parece un tema tan apasionante, pero al mismo tiempo tan complejo de resumir en una columna que tendré que apegarme a la definición de *The World Commission on Environment and Development*: “la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras”.

Si partimos de ese concepto nos damos cuenta de que es una cuestión cada vez más importante en el mundo actual, debido a que la población humana sigue creciendo y eso implica una mayor demanda de recursos naturales del planeta. Sin embargo, para poder garantizar un futuro habitable para nosotros y las futuras generaciones, es crucial que tomemos medidas urgentes para ser más sustentables. Debemos empezar a adoptar el pensamiento sistémico que nos puede ayudar a comprender cómo están interconectados los distintos factores y cómo, por pequeño que sea, un cambio puede conducir a mayores mejoras en otras. La importancia de encontrar un equilibrio en la sustentabilidad no se refiere únicamente al medio ambiente, sino también al bienestar social y económico.

En general, la sustentabilidad es un problema complejo y polifacético que requiere la actuación de individuos, gobiernos y empresas por igual. Trabajando juntos, podemos hacer los cambios necesarios para reducir nuestro impacto en el medio ambiente. Si creamos una sociedad más equitativa, podremos tener un futuro sustentable.



Giselle Monserrat Ortiz López  
Lic. en Ciencias de la Comunicación  
Trainee de calidad y análisis de datos de ACAD

Cuando hablamos de sustentabilidad y los avances que se han desarrollado en lo que respecta a los sistemas computacionales, nos podemos encontrar con resultados tanto favorables como perjudiciales. Un ejemplo perfecto está en el uso constante de ciertas tecnologías que tienen como consecuencia el incremento de emisiones de dióxido de carbono a nivel mundial. Como resultado de lo anterior, la huella de carbono se ha convertido en un problema significativo dentro de esta área. Sin embargo, el contraste es indiscutible, pues no todo ha sido desfavorable para el medio ambiente. La informática ha desempeñado un papel fundamental en la mitigación de la huella de carbono y la adaptación sustentable.

La ciencia hace uso de todos los recursos computacionales que existen en la actualidad (lo que involucra la ciencia de datos y la ingeniería de software) para formular soluciones sostenibles que logren contribuir al combate del calentamiento global en el sector energético, agropecuario, de transportes, etc.

El panorama a corto plazo no es sencillo, pues hay un sinnúmero de aspectos en materia de sustentabilidad que continúan representando nuevos desafíos y oportunidades para todas las generaciones y áreas de especialización, incluidos los sistemas computacionales. El reto ahora es afrontar esos retos con nuevos desarrollos tecnológicos sin poner en riesgo al planeta y a la humanidad.



Jimmy G. Padilla Osorio  
CEO Artesanar

El término sustentabilidad ha ocupado un puesto imperativo en los modelos de negocios, dados los efectos del cambio climático, más latentes que nunca; como la falta de nieve en la Cumbre de Davos, Suiza, donde se reúnen líderes mundiales para abordar los retos actuales a los que se enfrenta el mundo, lo cual es una clara y contundente señal del calentamiento global.

Dada mi formación como especialista en comunicación, tengo la oportunidad de monitorear los eventos internacionales en los que las instituciones generan compromisos en lo que respecta a la disminución de emisiones de carbono en el planeta. Sin embargo, en contraste, las mismas personas que están liderando estas conversaciones también son responsables de abordar jets privados para trasladarse a eventos como la COP27.

¿Realmente estamos contribuyendo al cuidado de la tierra? Bajo esta línea, sería irresponsable dejar toda la lucha climática en manos de las instituciones. Como habitantes de un mismo planeta, tenemos el compromiso de organizarnos colectivamente para generar acciones que contribuyan a la lucha.

Uno de los primeros pasos (y mayores aciertos) es reconocer que cada acción individual puede generar un efecto mariposa en el comportamiento de otras personas. En mi caso, convencer a alguien de las ventajas que tiene optar por un producto sólido, sin empaque y sensibilizar a mi audiencia sobre la importancia de escuchar sus necesidades –y las del planeta– me hace creer que soy parte del cambio.

Soy parte de la generación de cristal que se rompe para generar ruido y alzar la voz sobre una situación para la que ya no hay vuelta atrás. El cuidado del planeta llegó para quedarse y qué mejor que formar parte de él como agentes de cambio e inspiración para los demás.

“¿Cuánto mal debemos estar haciendo como especie para que, en aproximadamente 200 días, seamos capaces de terminar con el capital natural disponible para todo un año?”



# BUZÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR:



Luis R. Medrano

El “Buzón de la Empresa Familiar” es una sección creada para dar respuesta a las inquietudes de algunos de ustedes. Deseamos atender los temas que les inquietan y poder sugerir algunas alternativas que puedan ser viables. Nos puedes enviar tus preguntas y dudas al siguiente mail: [excelenciaempresarial@acad-mx.com](mailto:excelenciaempresarial@acad-mx.com)

Saludos cordiales.

Recibimos recientemente una consulta de un empresario (al que llamaremos Adrián), quien nos externa su preocupación porque su papá decidió retirarse de la empresa y lo dejó al frente como Director General. Del mismo modo, dejó a una hija como responsable del área de Administración y Finanzas.

“Como Empresa Familiar, decidimos continuar con la empresa que mi papá fundó. Sin embargo, el medio ambiente es totalmente diferente a lo que estábamos acostumbrados, por lo que iniciaremos a considerar fuertes cambios. ¿Por dónde empezamos?”

La empresa en cuestión es una productora de huevo y se localiza en el Bajío, es un mercado que sufre bruscamente variaciones de precio y que, en ocasiones, se enfrenta a la necesidad de vender el producto a muy bajo costo. Esa es una de las principales dificultades a las que se enfrenta.

Sin embargo, los clientes ya están muy establecidos, son principalmente mayoristas y distribuidores. A pesar de que se cuenta con algunas bodegas para venta directa, éstas no representan más de un 3% del total de ventas. Para contrarrestar lo anterior, han incursionado en la atención de ciertos clientes locales importantes, pero no de manera estratégica.

La primera inquietud del cliente en cuestión

partió de la Dirección General. Nos hizo llegar la duda de si tenían la estructura organizacional adecuada para pensar en cambios y optimización de la operación. Nos explicó que ya cuentan con un consejo familiar, conformado por el fundador, sus dos hijos al mando de la empresa y otras dos hijas con funciones de menor jerarquía en el organigrama. Hasta el momento, la relación ha sido armónica, pues el fundador de la compañía es el padre.

La inquietud más fuerte que plantean es la dificultad para entender la estructura organizacional que se ha conformado en la práctica, ya que no se cuenta con descripciones de puestos y esos mismos puestos se han estado cubriendo de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Aunque ya integraron a un responsable de planeación estratégica, en la compañía tampoco se han considerado los niveles de sueldo de acuerdo con el nivel jerárquico del colaborador, por lo que es urgente analizar y proponer alternativas que permitan tener un mejor control del Capital Humano dentro de la compañía.

## RESPUESTA:

Es muy común que las empresas familiares detecten cierta sintomatología, la aborden desde su punto de vista y decidan tomar acción en ese momento. ¡CUIDADO! De ser ese el caso,

no se tiene la fotografía panorámica completa. Es muy conveniente iniciar la mayoría de las veces con un diagnóstico, donde se pueda apreciar y entender el estado actual de la empresa, así como el de cada área. Siguiendo con la metáfora inicial, es indispensable tomar fotografías precisas y, posteriormente, colocarlas sobre la mesa para poder analizarlas. De esta manera, se pueden ver diferentes perspectivas de la empresa para entender qué se está haciendo desde el punto de vista administrativo.

Para el caso específico de Adrián y su familia, la sugerencia es que un asesor externo aplique un diagnóstico ejecutivo, donde se puedan observar las fortalezas, debilidades, así como las oportunidades y amenazas de cada área de la empresa. Por supuesto, este trabajo se hace en forma conjunta, con el personal responsable.

Posteriormente, se puede diseñar o actualizar el modelo de negocio. Es importante mencionar que un alto porcentaje de Empresas Familiares en México, carecen de esta útil herramienta. Al estar trabajando el modelo de negocios, se podrán apreciar diferentes puntos de vista de los directivos y, a partir de eso, se podrán conformar en las nueve cajas que plantea el Canvas Model de Alex Osterwalder.

Es aquí donde se podrá detectar la oportunidad de explorar nuevos segmentos de mercado. Tal vez, incluso, se encuentren con oportunidades que no ha penetrado la competencia.

Adrián comenta que existe una persona responsable del área de planeación estratégica que lleva muy poco tiempo en la empresa. Si tomamos en cuenta esto, es importante contar con el apoyo de la Dirección General para que, en conjunto con los responsables de las áreas, se actualicen o desarrollen aspectos fundamentales, tales como la misión, la visión y los valores de la empresa; es decir, su filosofía. Esperamos haber respondido esa duda. No olviden consultar con un especialista en el tema de empresas familiares para obtener mejores resultados.

¡Seguimos en contacto!  
Saludos cordiales, Luis R. Medrano.



Escanea este QR y obtén un prediagnóstico gratuito del estado actual de tu empresa.

# ¡Acércate con nosotros!

ACAD te escucha. Envíanos tus preguntas y dudas al siguiente correo:



[excelenciaempresarial@acad-mx.com](mailto:excelenciaempresarial@acad-mx.com)

# CRITERIOS ESG, CATALIZADORES DE INICIATIVAS



**Daniel Ehrlich**

*Lic. en Economía y especialización en sostenibilidad. Socio en aosenuma*

**D**e acuerdo con la definición de *World Economic Forum*, las siglas ESG se refieren a la información ambiental, social y de gobernanza de una empresa. No obstante, su aplicación e impacto son mucho mayores.

“Los criterios ESG son una de las herramientas más importantes para la identificación, análisis y gestión de riesgos empresariales; ya que permiten dimensionar aquellos temas estra-

tégicos en los que una organización debería enfocarse a corto, mediano y largo plazo.”

El proceso normalmente empieza por un estudio de materialidad, en donde las empresas tienen la oportunidad de visualizar claramente los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo más importantes para cada uno de sus grupos de interés y, además, aquellos que tengan un impacto significativo en sus operaciones; es decir, que puedan comprometer al negocio en un futuro.

De esta manera, se obtiene un primer acercamiento con los temas que podrían significar un riesgo para las organizaciones en caso de no atenderlos. Sin embargo, para priorizar las acciones e iniciativas ESG en las que debe enfocarse una empresa, es necesario consolidar una estrategia compuesta por objetivos, indicadores y líneas de acción puntuales. El reto está en poder implementar dichas estrategias con efectividad y lograr que cumplan el impacto esperado.

Una estrategia ESG es el insumo principal para atender las necesidades del mercado, los

grupos de interés y los riesgos potenciales que podrían afectar a cualquier organización, al tiempo que responde y se alinea con las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia ambiental, social y de gobierno corporativo, así como del sector específico al que pertenece cada organización.

Esto significa un parteaguas en la operación de cualquier negocio. **Las empresas que incluyen criterios ESG en sus operaciones tienen la ventaja competitiva de visualizar cada uno de los riesgos potenciales con anticipación y poder atenderlos eficientemente.**

A pesar de que la integración de estos temas aún es algo relativamente nuevo en el mercado, especialmente en Latinoamérica, cada vez más empresas lo consideran en sus operaciones. Tan solo en 2022, la participación de activos y fondos de inversión del sector infraestructura en la evaluación anual de

Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) **incrementó un 17% (fondos de inversión) y 11% (activos) a nivel mundial.**

Asimismo, este año fueron invitadas a participar en la evaluación Corporate Sustainability Assessment (CSA) 13,800 compañías, de las cuales 3,159 fueron seleccionadas como elegibles para formar parte del Dow Jones Sustainability Index (DJSI); de estas, 1,728 participaron activamente, **dando como resultado un aumento del 9% con respecto al año anterior.**

La integración de aspectos ESG en las empresas ha permitido potenciar temas relevantes, como la diversidad e inclusión en todos los niveles (plantilla general y alta dirección). De acuerdo con los resultados de GRESB 2022, la distribución de hombres y mujeres en fondos de inversión del sector de infraestructura ha incrementado significativamente obteniendo un promedio de proporción de 60:40 (hombres

- mujeres) en la plantilla general y de 69:31 (hombres - mujeres) en los órganos de gobierno.

Las siglas ESG no solo son una oportunidad de cambio para las empresas, sino también un catalizador de iniciativas sociales y ambientales que benefician a múltiples actores.

*Una organización que es capaz de definir objetivos claros de ESG y tener la habilidad de cumplirlos, refleja una administración eficiente y una capacidad de gestión interna, que tendrá beneficios para reducir riesgos, a ser más atractivo en los mercados de capital y lograr un impacto positivo.*



# Protege tu Empresa Familiar con Gobierno Corporativo

Oficina Familiar / Planeación patrimonial / Preparación para sucesión



5579241415

atencionalcliente@acad-mx.com

[https://beacons.page/acad\\_mx](https://beacons.page/acad_mx)

# FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD: BENEFICIOS DE LOS FONDOS DE DEUDA PRIVADA CON CRITERIOS ESG



*Arturo García de León Ferrer*  
*Lic. en derecho por el ITAM y MBA por*  
*Harvard Business School, Socio fundador de twocap*

El financiamiento de deuda a largo plazo es un componente crucial para que las empresas financien su expansión. Si bien los bancos tradicionales ofrecen financiamiento de deuda, cada vez más empresas optan por fondos de deuda privada como medio para obtener deuda a largo pla-

zo. Los fondos que consideran factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) en su análisis se están volviendo cada vez más populares entre las empresas que buscan alinear su financiamiento con sus objetivos de sostenibilidad.

Uno de los beneficios clave

de obtener deuda de un fondo que incorpora factores ESG es que estos fondos requieren que las empresas tengan un Plan de Acción bien definido. Este plan muestra el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la responsabilidad, estableciendo metas y objetivos específicos. Basado en los riesgos y oportunidades específicos de la empresa, **el plan puede incluir objetivos para reducir las emisiones de carbono, mejorar la seguridad laboral, impulsar la diversidad e inclusión, o mejorar la sostenibilidad de la cadena de suministro.** Al requerir un Plan de Acción, los fondos de deuda privada ayudan a asegurar que las empresas cumplan con sus compromisos de sostenibilidad y les brindan un mapa para implementar sus iniciativas de sostenibilidad.

Además de Planes de Acción, estos fondos requieren que las empresas cuenten con un sistema de administración social y ambiental (SEMS). Este sistema fortalece el control y seguimiento del desempeño de la empresa y proporciona un marco para su mejora continua. Al tener un SEMS, las empresas demuestran a sus stakeholders su compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad corporativa, y que cuentan con los sistemas y procesos para cumplir sus metas y objetivos.

Integrar factores ESG en las operaciones y toma de deci-

siones de una empresa también genera diversos beneficios, incluyendo un mejor desempeño financiero, una reputación y credibilidad más sólidas, una mayor participación de sus stakeholders y una atracción de inversionistas dispuestos muchas veces a financiarlos en mejores términos.

Las empresas con prácticas y sistemas ESG sólidos experimentan costos reducidos, mejor moral laboral y una marca más respetada. Esto conduce a un mejor desempeño financiero y a mayores ganancias. Por ejemplo, comprometerse a reducir la huella de carbono puede generar ahorros en costos de energía, y priorizar la seguridad en el trabajo puede disminuir accidentes y costos de seguros mientras aumenta la productividad.

Al demostrar un compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa, las empresas pueden demostrar que son socialmente responsables, lo que puede ser atractivo para sus stakeholders, incluidos clientes, empleados, accionistas e inversionistas. **Un historial ESG sólido puede ayudar a las empresas a atraer nuevos clientes y retener a los actuales**, ya que es más probable que los clientes elijan empresas que se alineen con sus valores y creencias. Además, es más probable que los empleados permanezcan en empresas que dan prioridad a su salud y bienestar, lo que reduce la rotación y aumenta su compromiso. Por último, es más probable que los accionistas apoyen a las empresas que dan prioridad a la protección del medio ambiente y los derechos humanos.

Los acreedores que incorporan factores ESG en su análisis

son cada vez más populares entre los inversionistas socialmente responsables que buscan oportunidades de inversión que se alineen con sus valores y objetivos. Al obtener deuda a largo plazo de un fondo de deuda privada que incorpora factores ESG en su análisis, las empresas pueden mejorar su acceso a financiamiento de otros acreedores, quienes de manera incremental, están más dispuestos a invertir en empresas que cuentan con sólidos sistemas ESG, ya que las empresas con estos sistemas tienen más probabilidades de lograr el éxito financiero a largo plazo.

En conclusión, obtener deuda a largo plazo de un fondo de deuda privada que incorpore factores ESG en su análisis puede brindar a las empresas numerosos beneficios, incluido el desarrollo de Planes de Acción, la implementación de un sistema de administración ambiental y social eficiente, mejor desempeño financiero, reputación y credibilidad, mayor participación de sus stakeholders y mayor acceso a financiamiento y

en mejores condiciones por parte de inversionistas socialmente responsables. Al demostrar un compromiso con la sustentabilidad y la responsabilidad corporativa, las empresas pueden crear valor a largo plazo para todas las partes interesadas y posicionarse para el éxito en un mercado cada vez más competitivo y centrado en la sustentabilidad.





# twocap

## Fondo de Deuda Privada

**Financiamos a  
pequeñas y  
medianas empresas  
a quienes los  
bancos no les  
ofrecen un  
producto que se  
adecúe a sus  
necesidades**

- ✦ Préstamos entre Mx\$50 millones y Mx\$400 millones
- ✦ Proyectos de crecimiento (nuevos mercados, nuevos productos, nuevas instalaciones, adquisiciones de empresas, etc.)
- ✦ Plazos de 3 a 7 años, con gracia de hasta 2 años para pagos de capital
- ✦ Amortizaciones adecuadas al flujo de efectivo
- ✦ Garantías entre 1.0x y 1.5x (hipotecaria, prendaria, contratos, equipo, acciones, etc.)
- ✦ Vehículo concentrador del flujo para mantener garantía de liquidez, asegurar el pago del crédito y distribuir el remanente a la empresa.
- ✦ Tasa estimada en función a sector, riesgo y crecimiento alineando los incentivos de la empresa y sus accionistas con los de **twocap**

**Contacto:**  
[informacion@twocap.biz](mailto:informacion@twocap.biz)

# ESG, LA NUEVA MANERA DE INVERTIR

El concepto de ESG (*environmental, social and governance*) ha sido degradado por mucho tiempo, ya que muchos inversionistas consideraban que estos factores reducían el rendimiento de su portafolio al estar concentrados en temas medio ambientales, sociales y de gobernanza; en vez de considerar la rentabilidad y eficiencias en producción de utilidades.

Hablo en pasado porque éste comparativo ha sido descartado por muchos estudios y años de trabajo y aprendizajes. A partir de eso, hay que tener claro un mensaje; los criterios ESG no significan menor rentabilidad, todo lo contrario.

Un estudio de 2019 elaborado por el Instituto Morgan Stanley para la Inversión Sostenible comparó el rendimiento de los fondos ESG con los fondos tradicionales y descubrió que, de 2004 a 2018, los rendimientos totales de los ETFs y Fondos cotizados en bolsa sostenibles (con enfoque ESG), fueron muy similares a los de los fondos tradicionales.

El mismo estudio de Morgan Stanley encontró que los fondos con enfoque ESG mostraron consistentemente un menor riesgo a la baja que los fondos



**Guillermo Eduardo Cruz**  
*CEO de ACAD y Managing Partner de Maquia Capital*

tradicionales, independientemente de la clase de activo. El estudio encontró que durante mercados turbulentos, como en 2008, 2009, 2015 y 2018, los fondos tradicionales tenían una desviación a la baja significati-

vamente mayor que los fondos sostenibles, lo que significa que los fondos tradicionales tienen un mayor potencial de pérdidas.

Con estos dichos, cada día más inversionistas trabajan con

un enfoque de ESG con la mentalidad de maximizar su rendimiento. Según el informe de tendencias de 2020 de la Fundación SIF de Estados Unidos, los activos administrados en EUA, mediante estrategias ESG, crecieron a \$17,1 billones a principios de 2020. Eso representa un aumento del 42 % con respecto a los \$12 billones a principios de 2018.

**¿Qué es exactamente lo que están viendo los inversionistas del interés en ESG?** Esta es la pregunta del millón de dólares (literalmente), que abre las puertas al financiamiento sostenible. Para contestar esta pregunta hay que entender la lógica de un inversionista al pensar en una empresa con prácticas de ESG.

Primer factor tienes el lado ambiental. Pongamos un ejemplo: una refinería de petróleo, que tiene un alto riesgo de contaminación. Si este negocio no cuida la parte ambiental, puede sufrir de multas impresionantes y estos

castigos aumentan significativamente el costo de la compañía, reduciendo de una manera la rentabilidad y por lo tanto el IRR del inversionista.

Segundo factor tienes la parte social, un ambiente laboral comprometido. Para cualquier compañía, una rotación alta de colaboradores puede ser muy peligrosa en temas de eficiencia, preparación y conservación de buen talento y, sobre todo, liquidaciones. De nuevo, la eficiencia y gasto en liquidaciones repercute directamente en las utilidades de una compañía.

Tercer factor, tienes el factor de gobernanza. Cuando un inversionista externo entra a una compañía, lo que busca es transparencia, un lugar para poder participar con la implementación de estrategias (que normalmente realiza el Consejo de Adminis-

tración), una claridad en las cuentas (que normalmente se da en un Comité de Auditoría) y un seguimiento claro a la planeación estratégica (que normalmente se da en un Comité de Prácticas Societarias).

Además, un inversionista busca siempre documentación clara de las reglas del negocio; no busca una empresa familiar, busca una empresa institucional. Por esto y muchos otros factores, los criterios ESG representan un enfoque que todos debemos de tener en mente.

Estamos viendo cambios radicales, un alto grado de inversión en este tipo de compañías y un número alto de entidades cambiando y transformándose con esta nueva tendencia. No nos quedemos atrás y evolucionemos con esta nueva ola de cambio.

## ¿Sabes cuáles son las etapas de un plan de sucesión?

### Sucesión Familiar

Planificación de la sucesión

Preparación del sucesor

Transición del fundador al sucesor

Retirada del fundador

Y si tú quieres implementar un plan de sucesión, llámanos:



WhatsApp  
5579241415

# CONFIANZA, CALIDAD Y COLABORACIÓN; FACTORES CLAVE EN LA HISTORIA DE CARLUNY EXPRESS



*Carlos Enrique Ruiz González*  
*Director de Finanzas en Carluny Express*

Carlos Enrique Ruiz González, originario de Tamaulipas, tiene una herencia empresarial que se remonta a dos generaciones. Cuando Reynosa –la ciudad en la que nació– aún era muy pequeña, su abuelo incursionó en el tema de los supermercados y así comenzó su negocio.

Bajo estas enseñanzas, con un interés especial por el negocio familiar y su gusto por los

números, las matemáticas y la estadística, Carlos Ruiz tomó la decisión de estudiar economía en Austin, en la Universidad de Texas. Con la intención de tener una preparación completa, también estudió una maestría en manejo de riesgos financieros en Trinity College, la universidad más antigua de Irlanda.

Con ese respaldo a nivel educativo, Carlos supo que podía aplicar sus conocimientos

en el ámbito laboral. Tras ver a su abuelo y a su madre al frente de los negocios, él entendió que “para mandar, debes saber hacer”. Ese principio lo motivó a involucrarse en todo tipo de puestos para aprender y traer esa experiencia a su empresa: Carluny Express, un grupo gasolinero con amplia historia de servicio.

Al preguntarle por los valores que caracterizan a su negocio, Carlos responde, casi de forma inmediata, que la empresa se maneja con base en la confianza, la calidad y la colaboración. Esta última característica la considera clave, un factor que le ha ayudado a saber cómo reaccionar ante momentos tan complicados como la reciente pandemia por Covid-19. Respecto a las políticas que se manejan en Carluny Express, las primeras en la lista son las institucionales, indispensables para el funcionamiento de cualquier organización. Además, la empresa cuenta con políticas financieras, de jerarquía y de alcance.

En el caso específico de Carluny, al ser una empresa con una ubicación geográfica peculiar, como la frontera entre Estados Unidos y México, se enfrenta a condiciones extraordinarias. Por ello, una de sus principales políticas es no apoyar la corrupción ni el crimen organizado. Para la empresa presidida por Carlos Ruiz es indispensable no participar ni colaborar con la

venta de combustible de procedencia ilícita.

**Por supuesto, otro factor clave es ofrecer un producto y un servicio completamente transparente, ese es el valor agregado que reciben sus clientes, quienes "tienen la confianza de saber que el producto cuenta con alta calidad y es de procedencia lícita", asegura Carlos Ruiz.**

A raíz de la Reforma Energética, cuando se liberaron los precios en el mercado de la gasolina, Carlos supo que debía ofrecer un mejor servicio que su competencia, desde el trato que brindan los operadores a los clientes hasta la forma en la que se despacha la gasolina misma.

En lo que respecta a las actualizaciones y recursos tecnológicos empleados para mantenerse vigente en el mercado, Carluny Express se adelantó a las dificultades de la pandemia e implementó estrategias que facilitaron la automatización de procesos, lo que representa una

mayor agilidad en las operaciones diarias. Como en todos los sectores, es una cuestión de estar pendiente de los avances tecnológicos y encontrar la forma de implementarlos: "Procuramos estar a la vanguardia, lo más actualizados, para poder cumplir con las obligaciones que tenemos con la autoridad y con nuestro propio negocio para poder brindar este servicio", asegura Carlos Ruiz.

## Criterios ESG

Bajo la premisa de que la gasolina es un producto delicado de tratar, especialmente si no se tiene el conocimiento adecuado, es necesario implementar diferentes medidas de prevención para que el personal y la misma infraestructura del negocio no corran riesgo alguno.

Sobre esto, Carlos comenta que, efectivamente, la gasolina no es un producto sencillo de manipular, por lo que se necesita capacitación constante. Además, no solo están en juego los riesgos a nivel físico, también hay

riesgos financieros y operacionales que deben enfrentarse para que el negocio sea rentable.

A nivel institucional, también deben cumplirse con los parámetros establecidos por órganos reguladores y de gobierno, incluida la misma Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), factores que también deben considerarse para que el negocio esté al margen. Del mismo modo, en Carluny Express se busca brindar las capacitaciones correspondientes para que los operadores y empleados cuenten con las herramientas suficientes para desempeñar su trabajo de la mejor manera.

Acerca de los criterios ESG, Carlos Ruiz está consciente de la contaminación que representa el uso de combustibles fósiles para el medio ambiente. Sin embargo, afirma que busca compensar este aspecto con medidas como las áreas verdes alrededor del negocio, los principios de transparencia y un excelente trato con sus empleados para cubrir el aspecto social.



Al interrogarlo sobre los retos más importantes de su trayectoria como empresario, Carlos Ruiz confiesa que el punto decisivo en su carrera fue aceptar tomar las estaciones de servicio. Tras pensarlo mucho, se dio cuenta de que estaba preparado para incorporarse en ese aspecto y buscar el crecimiento de su organización.

Afortunadamente, los resultados han sido favorables y esta experiencia ha servido para que Carlos pueda hacerle frente a su siguiente desafío. "Yo sé que el reto sigue, pero me da bastante satisfacción ver el resultado de años de trabajo en los empleados, en la manera de operar, en los productos que ofrecemos y en los proyectos en los que ya estamos incursionando", asegura.

## El futuro de los combustibles fósiles

Para retomar los adelantos tecnológicos que acechan nuestra época, le preguntamos a Carlos Ruiz cuál cree que será el futuro para los combustibles fósiles. **Él consideró que, gracias a los avances y la agenda internacional, el objetivo principal es cuidar los recursos naturales a los que tenemos acceso, buscar alternativas y adaptarnos a los cambios.**

Sin embargo, considera que el combustible no desaparecerá por completo, seguirá siendo útil y empleado (aunque ya no indispensable) durante los siguientes años, especialmente en un país como México, que tarda cierto periodo en implementar los avances de otros líderes mundiales, especialmente en el tema de energía.

## Oportunidades a nivel nacional

Carlos Ruiz cuenta que el negocio de las gasolineras es noble, pero también muy complicado, debido a la poca diversificación que existe. Por ello, su plan a largo plazo es emular el negocio de gasolineras en Estados Unidos, donde el negocio no está en el producto, sino en la tienda ancla.

Varias empresas en el país han aplicado la misma estrategia, por lo que Carlos ve una excelente área de oportunidad a nivel nacional. De acuerdo con él, el objetivo es empezar a planear un negocio redondo donde se cuide el costo operacional.

## Consejos de excelencia

Sin embargo, está consciente de las dificultades a las que podría enfrentarse, como cambiar la cultura de la población mexicana. Con esto en mente, el consejo de Carlos para todos aquellos empresarios que busquen sobresalir es estudiar muy bien a su competencia, pues es a partir de esa motivación que se puede mejorar cada día.

**"Hay que contemplar las ventajas competitivas, compensarlo y dar un valor agregado a los clientes que dis-**

**tinga nuestro negocio, eso es fundamental".** Aunque tardó un poco en entenderlo, ahora **Carlos sabe que una de las claves para tener éxito es reconocer las cosas que se están haciendo bien y tomar las decisiones que corrijan aquellas cosas que pueden mejorarse.**

"A veces caemos en ser muy duros con nosotros mismos, nos exigimos mucho, pero tampoco se trata de castigarse, sino de arreglar lo que se pueda", asegura. De acuerdo con él, siempre es posible aprender de las experiencias, preguntarse todos los días qué se puede hacer mejor que el día anterior. **Él enfatiza que para poder trascender, el primer paso es ver cómo se puede mejorar.**



Entrevista realizada por:  
Arendy Ávalos



# CRITERIOS ESG, UN INDISPENSABLE PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES



***Raúl Martínez***  
*CEO de Black Bull Investor Club*

**A** lo largo de su historia, Black Bull Investors Club se ha comprometido a reforzar las relaciones entre family offices y familias empresarias en México y América Latina. Con objetivos fundamentales como difundir la importancia de la profesionalización familiar, la concientización de los grupos empresariales familiares sobre la preservación o el crecimiento patrimonial y la relevancia de la estructura de gobernanza corporativa.

De acuerdo con Raúl Martínez, quien es CEO de dicho club privado, una de las labores principales de Black Bull es poner en radar todas las alternativas de inversión que tienen las empresas familiares para, de este modo, generar conocimiento y reforzar la relación entre los jugadores claves dentro de la misma industria.

Esta estrategia, además de traducirse en importantes oportunidades de inversión, también significa mayores oportunidades de negocio. Bajo esta evidente armonía entre la filosofía de ACAD y Black Bull, entablamos una enriquecedora conversación respecto a las empresas familiares y la relevancia de los criterios ESG en el panorama actual.

**A nivel empresarial, Raúl Martínez considera que lo más importante de estos criterios es la vigilancia por parte de los inversores, pues buscan rea-**

**lizar inversiones sostenibles. Además, las empresas que cuentan con métricas favorables, tienen un menor costo de capital, lo que les brinda acceso a mejores financiamientos.**

En general, Black Bull Investors Club considera que tomar en cuenta los criterios de Medio Ambiente, Sociedad y Gobierno Corporativo es esencial no solo en temas de inversión, sino también para mejorar las calificaciones crediticias de las empresas. Conscientes de la relevancia que tiene implementar medidas favorables para su entorno, Black Bull cuenta con políticas en las que establecen el uso de herramientas tecnológicas para prescindir del papel y no generar contaminación.



Esta alternativa se ha aplicado en todo lo relacionado con los eventos virtuales y presenciales que realiza el club. "Lo que hacemos es poner nuestro granito de arena y tratar de evitar la contaminación, optando por los códigos QR o la digitalización de los mismos documentos", comenta el CEO. Por otra parte, también aprovechan los eventos presenciales (donde se abordan temas de inversión) para generar conciencia y divulgar algunos proyectos

que están orientados a la reducción de emisiones de carbono, por ejemplo, o promover proyectos enfocados en el reciclaje, ahorro de energía, etc.



En lo que respecta a la parte social, en Black Bull consideran que la buena relación dentro del equipo de trabajo es indispensable. "Estamos en pro de la equidad de género y la no discriminación de razas ni de orientación sexual", dice Martínez. Bajo esta línea, el CEO afirma estar consciente de la desigualdad que existe en el mundo de las inversiones, pues está conformada en su mayoría por hombres. Por ello, cuenta que en el club privado buscan la participación de mujeres en todos los encuentros virtuales y presenciales.

Finalmente, para abordar el factor gobierno, la organización divulga la parte de la estructuración familiar en México y Latinoamérica. "Motivamos que las empresas tengan una gobernanza corporativa que involucre estrategias fiscales, los derechos de accionistas, consejos administrativos, códigos de ética y rentabilidad económica".

**Por supuesto, todo lo anterior se ha convertido en un**

**indicador de calidad para todas aquellas empresas que busquen ser exitosas, sostenibles en el tiempo y que deseen asumir roles de compromiso y responsabilidad social.** Ante la relevancia que los criterios ESG han representado durante los últimos años, el interés de las empresas por alinearse a ellos sigue aumentando. Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer. A nivel institucional, son los gobiernos locales y regionales quienes generan las leyes y normas que, a su vez, se traducen en oportunidades de adaptación y expansión para las empresas.

## Consejos de excelencia

Al preguntarle de qué forma resumiría las ventajas que representan los criterios ESG, Raúl responde que, según él, las principales son: el aumento de liquidez para las acciones de los negocios, estas generan un mayor valor competitivo y facilitan las líneas de crédito para las empresas.

Con base en su experiencia, Raúl recomienda a las empresas que traten de asesorarse en el tema y que aprendan sobre los beneficios y el impacto positivo que pueden causar al interior de sus organizaciones y en su comunidad. Para obtener una mejor guía, el CEO de Black Bull invita al sector empresarial a buscar el apoyo de firmas expertas que puedan implementar la transición de manera sencilla.

## El primer paso

El representante de Black Bull Investors Club afirma que uno de los beneficios que tiene su organización es, precisamente, promover proyectos y oportu-

nidades de inversión. De acuerdo con él, países como México, Colombia o Chile promueven un marco de referencia regulatorio en cuanto a la aplicación de factores ambientales, sociales y de gobernanza.

Por ello, desde el club privado contribuyen adelantando a sus miembros a presentar proyectos que se relacionen con estos temas y generan contenido dentro de los encuentros presenciales que se realizan constantemente. "Reunimos a expertos en la materia que nos ayuden a concientizar a los grupos familiares empresariales que participan con nosotros y también a los fondos de inversión", informa.

Sobre recomendaciones puntuales para las empresas, **Raúl Martínez reitera que contar con un proceso de gobernanza corporativa es indispen-**

**sable. Sin embargo, hay más aspectos que deben considerarse, pues no basta con tener un protocolo en el papel. La tarea más importante es crear una cultura interna en donde se genere verdadera conciencia. Evidentemente, este tipo de acciones también se traducen en actuar de forma ética y profesional en cada nivel de la empresa.**

## Panorama empresarial

Raúl Martínez comenta que, a partir del desarrollo e implementación de los criterios ESG, será posible observar avances importantes en diversos sectores con medidas que promuevan la eficiencia energética y otros desarrollos sostenibles, por ejemplo:

**"Si hay un aumento de iniciativas con los inversionistas**

**y las autoridades de establecer ese tipo de normas, se irán creando marcos financieros que demandarán a las empresas evaluación y el reporte de sus prácticas".**

Finalmente, el CEO de Black Bull Investors Club observa avances significativos que se ven reflejados en las diferentes estrategias adoptadas por las empresas. Con base en lo anterior, espera que exista una mayor concientización por parte de las mismas empresas familiares que ayude a incentivar una mejor cultura en las organizaciones, con impactos positivos a nivel ambiental y social.



Entrevista realizada por:  
Arendy Ávalos



# COLOMBIA

## FAMILY OFFICE & INVESTORS SUMMIT 2023

**Ideal para:**

- Family Offices
- Familias empresarias
- RIAs
- MFOs
- Asset managers
- Banca de inversión
- Fondos PE, VC & RE

**Más información aquí**



**14 y 15 de marzo 2023**  
**Hotel NH Collection WTC**  
**Bogotá, Colombia**

**Whatsapp: +5255 8372 6079**



# INVERSIÓN ASG: QUÉ SIGNIFICA ESG PARA EMPRESAS E INVERSORES



*Marta Kozak*

*Directora ejecutiva de Sustainable Finance Advisors*

La inversión ASG (Ambiental, Social, y Gobernanza) es una tendencia ascendente en el mundo de las finanzas a nivel global. Las empresas en las que invierten los criterios ASG, aparte de ser más sustentables, tienden a ser más sostenibles.

Cuando la economía se hunde, las empresas ASG obtienen mejores resultados que sus homólogas; esto se debe a que las empresas ASG tienden a centrarse más en la sostenibilidad a largo plazo y tienen una sólida cultura de responsabilidad corporativa. Además, cuentan con equipos directivos más diver-

sos, lo que significa que pueden sortear mejor las crisis que sus homólogas, centradas en las ganancias a corto plazo, a expensas de la sostenibilidad a largo plazo.

Estas empresas también tienden a **ser más transparentes sobre sus prácticas y ponen esta información a disposición del público. De hecho, las investigaciones de Standard & Poor's sugieren que las empresas con buenas calificaciones ASG han experimentado un menor grado de volatilidad en tiempos de agitación del mercado que sus homólogas con puntuaciones ASG más bajas.**

El año 2021 fue decisivo para los mercados financieros sostenibles en los mercados emergentes (ME). Los ME vieron un fuerte incremento en los flujos de ASG, gracias a los volúmenes excepcionales de emisión de bonos y flujos fuertes y sostenidos en las inversiones de capital.

Los flujos brutos en bonos relacionados con ASG fueron de casi US \$200 mil millones en 2021 vs. US \$66 mil millones en 2020. Los flujos de capital ASG fueron de US \$25 mil millones, ligeramente por encima de los flujos récord de 2020.

**Esto significa que la ASG tiene un impacto significativo en el acceso de las empresas a la financiación.**

Muchos inversores han em-

*Las PyMES, incluyendo las instituciones financieras no-bancarias, son la columna vertebral de las economías de todo el mundo, pero a menudo se enfrentan a numerosos obstáculos para crecer y acceder a la financiación especialmente en las economías como México donde la banca comercial se enfoca en los grandes corporativos.*

pezado a negarse a invertir en empresas que no aplican políticas sólidas en materia de ASG, ya que incorporan estos asuntos en los análisis de inversión y en los procesos de toma de decisiones. Esto podría ser una mala noticia para las empresas que no están tomando las medidas adecuadas para mejorar su puntuación en estas métricas.

En muchos casos, sus fuentes de fondeo, aparte de recursos propios o proveedores, son fondeadores internacionales o vehículos alternativos; como fondos de deuda que cada vez más tienen mandatos claros de sus accionistas para alinearse a los principios de sustentabilidad. Cuando se tienen en cuenta estos factores en el proceso de toma de decisiones, junto con parámetros financieros (como el flujo de caja descontado y el valor actual neto), puede ayudar a comprender cómo afecta el impacto medioambiental de una empresa a su viabilidad a largo plazo.

**Muchas empresas han empezado a utilizar indicadores ASG. Sin embargo, al momento de llegar a crear un informe**

**ASG, no saben por dónde empezar. Es ahí donde entra SFA (Sustainable Finance Advisors), una empresa que se especializa en brindar apoyo estratégico a los inversores que desean invertir en negocios sostenibles y a las empresas que están interesadas en alinearse con los principios de ASG.**

SFA ofrece una amplia gama de servicios, desde evaluaciones e implementación de ASG, debida diligencia e informes hasta la construcción de carteras y estructuración financiera. Marta asegura que las empresas deben tratar a las personas, el planeta y las ganancias como una sola entidad o no lograrán tener éxito con el tiempo.

“ASG ya no es una palabra de moda o una lista de verificación. Es una parte fundamental de nuestra forma de hacer negocios.”

Finalmente, expresa que la sustentabilidad y rendimiento son las caras de una misma moneda y si no se contemplan ambas, entonces no se puede tener un plan.



**SUSTAINABLE  
FINANCE ADVISORS**

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



**Marta Kozak  
CEO**

+52 55 1270 6172

E-mail: [marta@sustainablefinanceadvisors.com](mailto:marta@sustainablefinanceadvisors.com)

# ESG: MÁS ALLÁ DE LAS BUENAS INTENCIONES



MBA Ramiro Zaizar  
Gerente de ACAD / Articulista EE

No cabe duda de que, en los últimos años, la humanidad se ha vuelto más consciente de su impacto tanto en los recursos naturales, como en las comunidades que lo rodean. La empresa, como realidad humana, no podría ser la excepción. Sin embargo, el atender a criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo (ESG por sus siglas en inglés) no se limita a ser una empresa empática con los suyos, va más allá.

Por una parte, la huella ambiental ocasionada a lo largo de los años (y una de las principales culpables del cambio climático) es uno de los temas más

comentados en foros sociales; desde la ONU hasta organizaciones privadas de todo tamaño.

Por otro lado, los colaboradores exigen mejores condiciones que privilegien un estilo de vida que les permita integrar al trabajo como una más de sus esferas (familia, ejercicio, cultura...). Respecto al Gobierno Corporativo, existe un convencimiento generalizado sobre la seguridad que esta le da a los stakeholders sobre el cumplimiento normativo, y el aumento de rentabilidad en las empresas y su valor dentro del mercado.

Todo lo anterior ha llamado la atención a los más grandes grupos de inversionistas, quienes privilegian a empresas que cumplen con estos tres rubros y, además, se han dado a la tarea de definir lineamientos estándar que den norte a todas aquellas organizaciones que pretendan vivir una cultura de ESG.

Según resalta BBVA, una de las instituciones privadas alineadas a estos principios son los inversores; pues han destacado la importancia de disponer de datos homogéneos entre entidades en torno a la sostenibilidad, para ser capaces de comparar y evaluar las empresas en las que invierten<sup>1</sup>.

Algunos ejemplos de empresas que han implementado estos criterios son:

- **Natura:** realiza mediciones y tiene como objetivo reducir el uso de plásticos

primer uso o buscar que el 50% de todo el plástico utilizado sea reciclado<sup>2</sup>.

- **Bimbo:** busca asegurar que la mayoría de los pequeños agricultores y clientes en su cadena de valor reciban apoyo a través diversos programas dedicados<sup>3</sup>.

- **Grupo Modelo:** instaló una torre de control para monitorear más de 7,000 camiones en México y 7 países más de América Latina, con el objetivo de incrementar la seguridad de los conductores. A la fecha ha contribuido a reducir los accidentes en un 50% y aumentar la eficiencia logística en un 10%<sup>4</sup>.

Los anteriores son ejemplos que ilustran a la perfección que, para ser una empresa reconocida por su apego ESG, es indispensable alinear cualquier esfuerzo a la estrategia de negocio; pues de lo contrario sería una pretensión costosa o simple vanidad de los directivos. Aún queda mucho camino por explorar, criterios por definir en esta tendencia, pero que este comienzo del 2023 sirva para incluirlo dentro de la Planeación Estratégica a ejecutarse en los próximos años.

<sup>1</sup>Álvarez, C. (s.f.). ¿Qué son los criterios ESG (environmental, social and governance) y por qué son importantes para los inversores? BBVA <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-los-criterios-esg-environmental-social-and-governance-y-por-que-son-importantes-para-los-inversores/>  
<sup>2</sup>Juárez, C. (2022, Agosto 12). Los tres pilares que dan forma a la estrategia de sustentabilidad. Natura. <https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica/los-tres-pilares-que-dan-forma-a-la-estrategia-de-sustentabilidad-de-natura/>  
<sup>3</sup> Grupo Bimbo. (s.f.). Sustentabilidad para la vida. <https://www.grupobimbo.com/es/sostenibilidad/para-la-vida>  
<sup>4</sup>Grupo Modelo. (2021) Informe ASG, Ambiental, Social y Gobierno Corporativo. <https://www.grupo-modelo.com/quienes-somos/informes-asg>



# CRITERIOS ESG EN LAS FUNCIONES FINANCIERAS

Derivado del evento “El impacto de los criterios ESG (Environmental, Social and Governance) en las funciones financieras”, organizado por la Consultora Robert Walters, destacamos los siguientes puntos y recomendaciones de expertos participantes, para que las Corporaciones puedan implementar estrategias en atención a los criterios en cuestión.

## Origen del tema

Los inversionistas opinan que la *Sustentabilidad Ambiental* es una prioridad actual para las empresas, por lo cual es indispensable el contar con una adecuada disciplina financiera; así como una real y efectiva transparencia en los reportes, indicadores y seguimientos de su actividad. Esta actividad se enfoca esencialmente en resaltar y seleccionar sobre qué activos se realizarán inversiones sostenibles, evaluando las variables de tipo ambiental, social y de gobierno corporativo de las empresas.

En el aspecto Ambiental resaltan factores adversos, tales como la contaminación, el cambio climático, deforestaciones o emisiones de gases de invernadero. Por otro lado, están todos los esfuerzos que se establecen y ejecutan para atacar y mitigar dichas adversidades. En lo que se refiere al entorno Social, se consideran temas como la diversidad, administración, derechos humanos, cuidados sanitarios y aspectos filantrópicos.

El Gobierno Corporativo contempla la revisión y observancia de cumplimiento fiscal y normativo, los derechos e interacción de los accionistas, la estructura del Consejo de Administración, la administración de las empresas, la transparencia, la equidad, el Código ético y la transparencia en la rentabilidad. Se destacó que, en la actualidad, es uno de los temas más relevantes en finanzas y que la expectativa es que los CFO se conviertan en “*business partners* holísticos”; lo que incluye la incorporación de ESG en la actividad diaria.

Por otro lado, también se especificó que las empresas sostenibles son más resilientes, requieren personas visionarias que gusten de tomar riesgos y tengan la intención de ubicar a las empresa a otros niveles. Para ello se acepta que esta misión no sea a corto plazo, pero tiene impacto económico, social y también repercute en el talento de las organizaciones.

Según encuesta aplicada por la Consultora, señaló que para el 47% de los empleados es muy importante la posición de la empresa ante temas de sostenibilidad y están en permanente búsqueda de organizaciones donde su propósito se vea alineado con su visión de



C.P. Eduardo Ríos  
Gerente de ACAD / Articulista EE



vida. En la encuesta mostrada se indicó que los candidatos declinarían una oferta de trabajo si las empresas:

- **No se preocupan por el cambio climático (36%)**
- **No se respetan los derechos de los empleados (60%)**
- **No se toman acciones ante la brecha salarial (62%)**
- **No se tienen políticas de diversidad e inclusión (51%)**

El perfil creciente de ESG también ha sido claramente evidente en las inversiones. Las entradas en fondos sostenibles aumentaron desde 5.000 millones de dólares en 2018, a más de 50.000 millones en 2020 y luego a casi 70.000 millones en 2021. A mediados de 2022, los activos sostenibles globales rondan

los 2,5 billones de dólares. Con base en lo anterior, los expertos coinciden en que las empresas requieren de tener marcos de referencia (taxonomías sostenibles) y conocer a detalle cuáles son sus procesos, cómo se alinean al cumplimiento de las taxonomías y si lo comunican con claridad. Para ello, el compromiso debe de iniciar desde los altos mandos de las empresas y permear al resto de la organización para lograrlo.

La importancia del manejo de los recursos financieros sostenibles es tan relevante que lo que hoy conocemos como Finanzas Sostenibles, en un futuro solo se llamarán Finanzas. Ser Empresas Socialmente Responsables debe ser ya parte fundamental y central de la forma en que se hacen negocios en el mundo.

La mejora continua es un deber ser desde cualquier ángulo, garantizando ética en la práctica comercial y la promoción de

entornos globales diversos e inclusivos. En opinión de los expertos, "entender el financiamiento sostenible ayudará a que, tarde o temprano, el sector privado y el sector público puedan contribuir en la descarbonización de las industrias".

Muy pocos saben qué tienen que hacer y no es un proceso que pueda resolverse de la noche a la mañana, porque toma mucho tiempo; pero se puede empezar por el conocimiento de las Buenas Prácticas. Esto es lo que están haciendo las empresas a nivel internacional y por sector en pro de alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible.

Basado en: Artículo de Consultora Robert Walters "El impacto de los criterios ESG en las funciones financieras", con la participación de los expertos Sandra Tinoco, Head Debt & ESG Advisory en BBVA; María Aramoni, Board Member & ESG Specialist; Daniela Calleja, Director New Issuers and Entrepreneurs en BIVA; Lucía Barrera, Analytical Associate Director en Sustainable Fitch y Hernando Aguilera, CEO en Social Value Institute.



# COMERCIO EXTERIOR, CRITERIOS ESG Y GOBIERNO CORPORATIVO

Con motivo de la edición sobre criterios ESG, ACAD entabló una conversación con Javier López Cid, director del Instituto Universitario de los Agentes Aduanales durante los últimos cinco años, quien tuvo la generosidad de compartirnos su perspectiva profesional al respecto.

De acuerdo con él, la Confederación de Agentes Aduanales de la República Mexicana tiene una trayectoria ya muy amplia, con más de 80 años en el ámbito del comercio exterior. Sin embargo, el Instituto es la primera escuela que se enfoca y especializa en este rubro. Con siete años de actividad, el IUCAAAREM es prácticamente nuevo.

Para Javier estar al frente de la institución ha sido un reto muy importante, pues ha significado identificarlo como un espacio para brindar educación profesional, lo que implicó diseñar y orientar el modelo hacia aquellas personas que tuvieran un interés particular en el comercio exterior.

A lo largo de su gestión, el director asegura que la preparación que se da en el instituto es para agentes aduanales, pero también para todo el público interesado en estudiar una carrera enfocada en el comercio; misma que contempla el aspecto económico, el entorno político y normativo a nivel nacional e internacional.



*Javier Elías López Cid*  
*Director en IUCAAAREM*

Según su experiencia, las características principales con las que debe contar un profesional de esta área son: capacidad de adaptación, la disposición a actualizarse y una preparación constante; ya que el derecho aduanero tiene modificaciones todo el tiempo en materia jurídica, económica, etc. “El comercio

exterior es un área interdisciplinaria bastante interesante”, en palabras de López Cid.

## **Empresas familiares y Gobierno Corporativo**

Bajo esta línea, también es posible relacionar el comercio

exterior con la administración de empresas familiares, tal como aparece en el plan de estudios de la Licenciatura en Comercio Exterior, Logística y Aduanas. Al preguntarle por la importancia de este tema, Javier responde que el porcentaje de empresas familiares en México es muy alto, por lo que este tipo de organizaciones van permeando el contexto nacional.

Por ello, son temas que no solo están en la licenciatura, también forman parte de los posgrados y en cursos especializados que se enfocan en la institucionalización de empresas, la toma de decisiones, estructuras, el establecimiento de procesos administrativos y todas aquellas medidas que permitan el desarrollo y permanencia de la industria.

Respecto al gobierno corporativo, en el Instituto también se aborda la importancia de este aspecto en las asignaturas que conforman los posgrados, cursos especializados y asesorías particulares que parten de la siguiente pregunta: **¿Cómo puede implementar en la empresa familiar procesos institucionales y de gobierno corporativo?**

Sin embargo, no basta la

teoría. En el caso del comercio exterior es indispensable una capacidad de resiliencia por parte de todas las personas que forman parte de él. En los últimos años, la propia operación ha tenido que adaptarse sin detenerse. Durante y después de la pandemia, muchas cuestiones afectaron las cadenas de suministro, lo que impactó el aspecto aduanal.

## El comercio exterior durante la pandemia

Al recordar esa etapa, Javier asegura que el dinamismo del comercio exterior fue muy importante. En el caso de la institución educativa, los ajustes tuvieron que realizarse en los modelos de enseñanza, se hizo una transición de clases presenciales a clases a distancia y, con la reducción de contagios, hubo una transición hacia el esquema híbrido.

De acuerdo con el director del Instituto, cada una de estas modificaciones representó un aprendizaje y diferentes oportunidades. Por ejemplo, durante este periodo, fue mucho más sencillo para las empresas poder acceder a las capacitaciones que se transmitían vía remota.

Por supuesto, la tecnología fue un elemento clave para que las actividades pudieran desarrollarse de la mejor manera. Y, aunque suena sencillo, también fue un reto para todo el personal del IUCAAAREM. En palabras de Javier López Cid, nada de lo que sucedió hubiera sido posible sin el recurso humano.

En concreto, la medida principal fue adaptar las dinámicas y hasta las instalaciones, con el fin de que cumplieran con las medidas de sana distancia estipuladas por las autoridades sanitarias. Sin embargo, la respuesta ante la crisis fue muy rápida y el instituto nunca dejó de operar. Por ello, Javier se dice orgulloso.

Para destacar lo vivido durante los últimos años, Javier asegura que **la única constante fue la adaptación al cambio, una cualidad que no deben tener solo las instituciones educativas: "Todas las empresas deben preguntarse: ¿cómo vamos a enfrentarnos a este problema? ¿Cómo vamos a resolverlo para sobrevivir?"**.

Como en todos los procesos, surgen ventajas y desventajas. Sin embargo, si el director del instituto tiene algo claro es que no puede regresar a los mo-



delos anteriores, sino seguir haciendo cambios para mantener este principio de actualización constante.

## Criterios ESG

Al preguntarle sobre los ejes principales del comercio exterior en México, Javier Cid responde que la columna vertebral es la parte jurídica (misma que regula todas las actividades a través de leyes, reglamentos, disposiciones, etc.), seguida de la economía y el dinamismo que implican los procesos de producción, distribución y consumo. Finalmente, el último pilar de la estructura es la operación logística (condiciones de infraestructura, transportes y conectividad).

En lo que respecta a la conexión existente entre el comercio exterior y los criterios ESG, Javier López Cid considera que la relación que vivimos con nuestro entorno es compleja y, a pesar de ello, es imposible descartar al medio ambiente, la sociedad o el gobierno corporativo de la ecuación.

“Podemos contemplar desde el uso de combustibles hasta el tipo de envases o empaques. **La economía circular permite que podamos unir todos los componentes, no solo en términos monetarios, sino también en los impactos que nuestras decisiones pueden tener en aspectos como la biodiversidad o la sociedad”, asegura.**

Según él, en el comercio exterior no puede dejarse de lado aquello que permita a todos los elementos conectar y seguir desarrollándose. En su papel como director del instituto, Javier se remonta a los aprendizajes ob-

tenidos durante la pandemia: “Hemos descubierto que podemos reducir consumo de energía y costos, mientras incrementamos la eficiencia. En el caso de la modalidad híbrida, también contemplamos el impacto que representa el traslado de casi 90 personas. Con las clases a distancia contribuimos a que el tráfico no se incremente, por ejemplo”.

Javier tiene la convicción de que se pueden lograr los mismos resultados, incluso mejores, si volvemos más eficientes los recursos que tenemos a nuestra disposición, lo que también aplica para todas las organizaciones que estén buscando implementar cambios en sus modelos.

## Consejos de valor

Para finalizar la entrevista, le pedimos a Javier que diera un par de consejos. El primero dirigido a todas aquellas personas interesadas en incursionar en el comercio exterior y el segundo enfocado en las empresas que buscan oportunidades en ese nivel.

Lo más importante, de acuerdo con López Cid, es reconocer que el comercio exterior en nuestra economía es muy importante, ya que casi un 80% de la economía nacional depende de él. Con seguridad, Javier menciona que su área de especialidad es muy amplia, con muchas oportunidades a nivel laboral.

**“Hay mucha necesidad de desarrollar la integración global, que consiste en comprar productos y posicionarnos en el extranjero, lo que representa un valor agregado a nuestra economía.** Hacen falta personas

especialistas en el campo aduanero. Mi recomendación sería que se interesen en la dinámica, porque todo lo que ocurre en las relaciones comerciales nos afecta”.

Por último, el director del IUCAAAREM recomienda a las empresas estar involucradas en los procesos de importación y la producción nacional, ya que es indispensable conocer los beneficios que la elección de bienes y servicios puede implicar para la organización.

*Creo que no debemos perder de vista la conexión hacia la globalización, pero también contemplar que no solo podemos depender del exterior.”*

Para Javier no se trata de nacionalismo, sino de encontrar ventajas y oportunidades para que las empresas nacionales sigan en dinamismo.



Entrevista realizada por:  
Arendy Ávalos

# MEXICO'S LEADING ORGANIZER OF B2B CONFERENCES OFFERS A COMPREHENSIVE PORTFOLIO OF HIGH-LEVEL INDUSTRY EVENTS.

After organizing 48 in-person conferences, and 25 virtual conferences during 2020-2022, we are shaping the future of B2B conferences with an innovative hybrid conference concept.

The combination of an in-person conference day, unmatched speaker lineups across two days, and three days of AI-driven, intent-based matchmaking, is creating unprecedented value for attendees, speakers and sponsors.

## Check-out our industry events



## Contact



**Edoardo Papini**  
ep@mexicobusiness.mx  
(+52) 55 5263 0200



mexicobusiness.events



mexicobusiness.mx



## THE FUTURE OF B2B CONFERENCES

Content that delivers impact

Unlimited intent-based matchmaking

An experience designed for networking

Action  
Women  
by ACAD

Corazón

femenino  
en la empresa

CRECIENDO Y  
TRASCENDIENDO  
GRACIAS A LA  
INSTITUCIONALIZACIÓN  
DE LA EMPRESA

*“Se triunfa con lo  
que se aprende”  
-Coco Chanel.*



*Digna Carrillo de Valenzuela  
Vicepresidenta de Action Women*

¿Quién no imagina un traje tweed o un perfume cuando escucha este nombre? Si alguien logró trascender, fue Gabrielle Bonheur Chanel: la mujer, la diseñadora, la leyenda.

¿Cómo se trasciende creando una marca partiendo de una habilidad, destreza o idea?

Coco Chanel, una de las mujeres más influyentes del siglo XX, nació en agosto de 1883 en un humilde pueblo llamado Saumur ubicado en la región francesa de Loira. Creció aprendiendo a sobrellevar las dificultades que la vida le presentaba. A los 11 años perdió a su madre a causa de una enfermedad y su padre, al verse solo con cinco hijos, dejó a sus dos hermanos a trabajar de granjeros e internó a Gabrielle, junto a sus dos hermanas, en un orfanato. Una etapa de su vida llena de carencias afectivas y económicas que logró sortear gracias a su fuerza y determinación, un ejemplo de que el pasado no define nuestro futuro.

Desde pequeña empezó a aprender el arte de la costura, junto a las monjas que la cuidaban en el orfanato. Mientras otras niñas jugaban, ella se esforzó por aprender y sacar el mayor provecho en aquel lugar. En su adolescencia consiguió trabajo como costurera en donde empezó a diseñar sus primeros sombreros.

Su afición por el canto y la necesidad de ganar más dinero la hicieron probar suerte cantando en los espectáculos de la zona, en donde ganó su apodo al cantar la canción Qui qu'a vu Coco, que narra la historia de una joven que pierde a su perro Coco. Así, en 1910, nació el emblemático nombre de la casa de moda Chanel Modes, que empezó como una sombrerería en la Rue Cambon, número 21, y hoy son las dos letras C entrelazadas del mundialmente famoso logotipo de Chanel.

Dicha casa de modas inició en una época post-guerra, en donde las mujeres estaban ávidas de cambios. Los diseños de Coco marcaron tendencia y el éxito fue tal que, en poco tiempo, Chanel Modes llegó a tener 300 empleados. La casa de Chanel se convirtió en casa de alta costura en donde se hacían jerséis, chaquetas y vestidos. Todas las prendas se caracterizaban por tener un estilo más libre, elegante, con un sello propio.

En 1913, Chanel abrió su primera boutique en Deauville, donde la oferta constaba de camisetitas a rayas estilo marinero con pantalones, vestidos negros, accesorios con perlas y sombreros de su colección que revolu-

*La estructura de una empresa va de la mano con la filosofía y visión de sus creadores.*

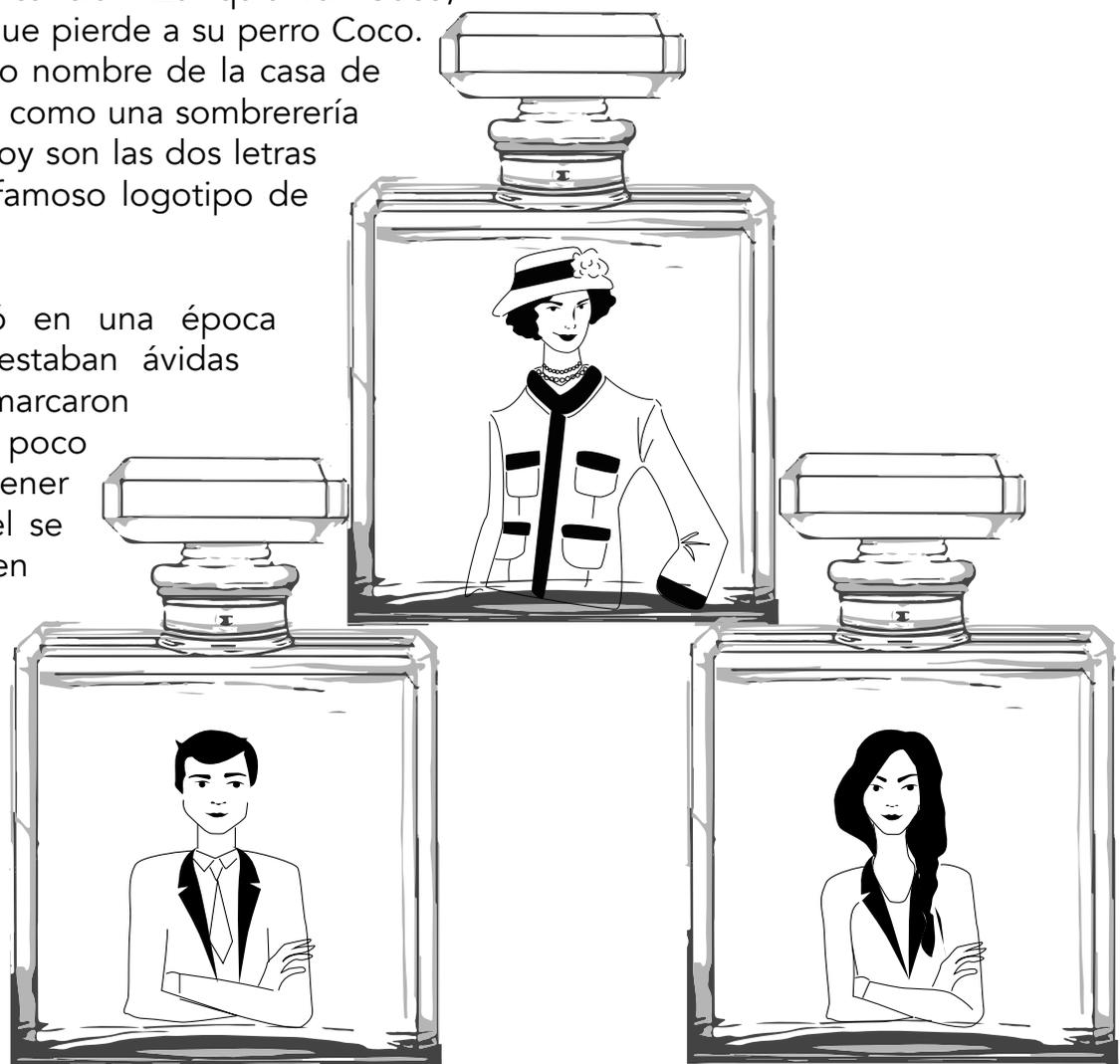


Ilustración de Natalia Inzunza Carrillo.

cionaron la moda. Ya en 1960, distintas actrices y celebridades como Elizabeth Taylor, Jane Fonda y Jackie Kennedy lucían el famoso traje tweed y los zapatos bicolor en los eventos más importantes de la socialité.

En 1956, Chanel nos dio un ejemplo de inteligencia, pues fue en ese momento cuando se rodeó de expertos y los dejó entrar a su casa de moda. El ejemplo perfecto de esto es Jaques Helleu, el diseñador que, posteriormente, se convirtió en director artístico de perfumes, productos de belleza y relojes. Su ingreso significó ampliar el horizonte de la Casa Chanel y, además, se volvió un pilar para el reconocimiento mundial de la misma.

Si pudiéramos preguntarle a Coco Chanel cómo se logra trascender, quizás nos aconsejaría llevar a cabo nuestras ideas sin importar las circunstancias, los tropiezos o las negativas que surgen en el camino. Sin embargo, ¿qué ocurriría si pudiéramos evitar tropezar? Ese sería el momento en que podríamos hablar sobre un crecimiento ordenado. En estricta definición, ese sería el momento para convertir una empresa en institución.

**¿Cómo logramos nuestro objetivo cuando sabemos que tenemos una excelente idea respecto a un producto o servicio? ¿Cómo tenemos control sobre eso una vez que empieza a tener aceptación y se registra un crecimiento?**

¿Cómo logró Coco Chanel controlar la calidad en sus diseños, bocetos y otros productos?

**¿Cómo logras ordenar ese crecimiento sin perder tu esencia?**

**Debes definir una estructura en donde las formas de administración se guíen por un modelo de gobierno, desde los procesos más sencillos, hasta la estructura que lleve a la estrategia.**

A eso se le llama Institucionalizar. ¿Cuál es el objetivo de institucionalizar? Pienso que el objetivo principal del proceso debe ser hacer la empresa más fuerte, responsable, eficiente; hacerle frente a tu competencia, a los cambios e imprevistos. Esto se logra creando una estructura organizacional en donde los roles y responsabilidades estén bien definidas, adelantándose a riesgos para atraer inversión. Una parte fundamental en toda institución es el órgano de consejo de administración, pues **es ahí en donde se toman las decisiones estratégicas para lograr el crecimiento ordenado** y sostenido con el que se logra replicar el modelo de negocio.

Seguramente, una casa de moda como Chanel actualmente tiene una organización tan bien estructurada que Coco ni siquiera imaginó cuando diseñó su primer sombrero o fragancia. Sin embargo, hoy podemos vestir un diseño o perfumarnos con un Chanel no 5 y su olor será igual al primero y ese resultado ya no depende de una sola persona, dado que la implementación del plan de sucesión fue exitosa.

Aún después de perder a su fundadora, quien falleció el 10 de enero de 1971 en el Hotel Ritz de París, la Casa Chanel sigue creciendo. Tan solo en 2019

presumió su independencia y reportó un aumento en las ventas del 13%, lo que en ese entonces equivalía a 11.120 millones de dólares.

Volviendo a la pregunta “¿cómo se logra crecer y trascender, si se triunfa con lo que se aprende?” Si lo que buscamos es continuidad y permanencia, puedo concluir que es necesario empezar a implementar las mejores prácticas corporativas, mismas que respondan a la visión de quien creó la empresa y le ayuden a llevar a cabo una estrategia clara.

**¿Qué se necesita? Mejorar la capacitación de todos los integrantes con planes de desarrollo, implementar un buen gobierno corporativo para controlar la operación y asegurarnos de la transparencia en las actividades de cada uno de los miembros; esto se traducirá en certidumbre y confianza a terceros interesados en los negocios de nuestra compañía.**

¡Gracias a todas aquellas mujeres, como Coco Chanel, que nos enseñan a triunfar, que dejan claro que se puede y que el empuje de un corazón femenino en una empresa puede crear un imperio cuando así se lo propone!



Save the Children

## NO ES DONAR, ES INVERTIR

Tu donación a Save the children,  
apoya el futuro de la niñez y te  
ofrece nuevos beneficios

En Save The Children nos ocupamos de que niños y niñas mexicanos estén protegidos ante cualquier forma de violencia y de que se desarrollen en espacios saludables que les brinden mejores condiciones de vida. Tu donación es lo que nos permite continuar trabajando.

**Hoy, los niños y niñas mexicanos enfrentan una nueva realidad:**

- Desde el inicio de la pandemia, **3 de cada 4 niños y niñas han sido violentados** en sus hogares.
- 60% de las niñas, niños y adolescentes han sido disciplinados de manera violenta en sus casas.
- En 2020, el **75%** de las lesiones hacia niños y niñas ocurrieron en el hogar. En el 73% de los casos, la persona responsable tenía algún parentesco con la víctima.
- México ocupa el **primer lugar** en abuso sexual infantil con 5.4 millones de casos por año. (OCDE)

**Tú puedes ser parte de Save The Children y poner fin a éstas cifras.**

Para donar, accede aquí:  
[https://bit.ly/STCAcad\\_mx](https://bit.ly/STCAcad_mx)

Realiza tu donación a través de la plataforma IBelieveIn y por cada \$300 MXN acumularás 6 tokens de la criptomoneda Defilanthropy que apoya causas humanitarias. Además, podrás deducir tus donaciones de impuestos de acuerdo con la legislación fiscal mexicana.

Más información en [savethechildren.mx](https://savethechildren.mx)  
[informacion.scmx@savethechildren.org](mailto:informacion.scmx@savethechildren.org)



@savethechildrenmexico



@savethechildren\_mx

# Highlights



En la sección "Highlights" de esta edición, les traemos el artículo de Dong Song, el artículo de finanzas de nuestro especialista económico, Noé Romero; la columna de Miguel Angel, Fundador y CEO de MAR, y algunos artículos destacados.

## DONGSONG: EL FANATISMO QUE FUNDÓ UNA EMPRESA FAMILIAR

Aunque la mayor parte de las empresas en México inician en el entorno familiar, cada historia es distinta y de todas ellas es posible aprender. En el caso de DongSong, todo comenzó gracias a Beatriz y Luis Méndez, dos hermanos que han logrado emprender un negocio de importaciones que logró unirlos.

Luis, como egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ya contaba con la experiencia que le brindó la licenciatura en Creación y Desarrollo de empresas, por lo que estaba familiarizado con el comercio y mercadeo de tiendas en línea. Con esas bases y por el gusto que Beatriz tenía por la cultura asiática, los hermanos Méndez detectaron una oportunidad de negocio.

DongSong nació en la biblioteca de la preparatoria donde estudiaba Beatriz. La joven, fanática del anime, comenzó a investigar más sobre la cultura japonesa. Gracias a una amiga, conoció más sobre Corea y, de acuerdo con ella, ese fue el punto de no retorno. A partir de su atracción por los productos que se relacionaban con ambos países, se dio cuenta de que era un mercado muy poco explorado en México durante esa época.

En 2018, aproximadamente, el auge de los productos coreanos todavía no llegaba a nuestro país. Con el afán de mostrarle al mundo las cosas que eran parte de su identidad, Betty (como le dicen las personas cercanas a ella) le comentó a una de sus amigas que quería un poster y otro tipo de mercancías para poder colocarlas en sus cuernos de la prepa.

Al día siguiente, su amiga llegó con algunas tarjetas que había diseñado e impreso en su casa. En ese momento, Betty supuso que sería una gran idea que otras personas pudieran acceder a ese tipo de productos. Ese mismo año, Seventeen, el grupo de K-pop, vino a una presentación en México; lo que representó la oportunidad perfecta para abrir una página en Facebook y ofrecerlas a todas aquellas personas que estuvieran interesadas.

Después de recibir algunos pedidos, todavía con la sorpresa, entregaron todas las cosas que les habían solicitado; sin embargo,



aún tenían mercancía. “¡Vamos a venderlas!”, pensaron. Permanecieron en el Palacio de los Deportes hasta que inició el concierto y se fueron a casa.

La dinámica se reprodujo en los siguientes conciertos, pero la pandemia llegó y el confinamiento les impidió seguir con sus planes. Sin embargo, en una comida familiar, Luis le propuso montar una tienda en línea. Después de pensarlo un tiempo, Betty accedió y así formalizó su negocio.

Por su parte, Luis confiesa que desconocía por completo a su hermana, pues la diferencia de 10 años entre ambos tuvo un gran impacto en su relación. “No sabía qué tipo de música le gustaba, imagínate”, afirma. Gracias a la pandemia y al cambio de dinámicas, los hermanos pudieron acercarse al grado de fundar un negocio.

Con la experiencia previa de otros emprendimientos que no habían funcionado como esperaba, Luis le pidió a su hermana un nivel importante de compromiso, pues el plan era invertir tiempo y gran parte de sus ahorros para impulsar el negocio y profesionalizarse con el objetivo de entregar productos de calidad a sus clientes.

Tras un tutorial de 15 horas en YouTube, Betty logró programar la página y todo empezó a fluir a partir de ahí. Ante el auge de TikTok, Luis propuso promocionar sus productos en esa plataforma y darle visibilidad a la página. Los resultados comenzaron a llegar.

En cuanto a la importancia de formalizar su comercio,

Luis asegura que, aunque se fue dando con el tiempo, él y su hermana vieron la necesidad de formalizarse a partir de los ocho meses, cuando empezaron con el proceso de importación oficial, lo que implicaba un tipo de administración distinta.

Y esos momentos son descritos por Luis como “todo un reto”. Desde abordar temas relacionados con la aduana hasta contemplar el nivel de las inversiones, los hermanos Méndez tuvieron que involucrarse de lleno en el negocio que habían iniciado.

“Para los emprendedores debe haber un equilibrio, deben saber en qué momento pueden hacerlo, dependiendo del flujo que puedan tener en su negocio”, afirma Luis. De acuerdo con él, la clave está en encontrar un momento ideal y, a partir de ahí, decidir si se da el paso.

Sobre las ventajas y desventajas que representa trabajar de cerca con la familia, los hermanos Méndez confiesan que

ha sido un poco difícil, especialmente cuando se trata de comunicación, pues hay una serie de diferencias entre ellos (como la edad, el género y hasta los intereses en común) que llegan a complicar su convivencia.

Beatriz asegura que, en materia de negocios, ella ve a su hermano como si maestro, debido a que él le enseñó más allá de los conceptos básicos del negocio. Ahora ambos comparten ideas y, gracias a esa convivencia, han aprendido más del otro; aunque no están exentos de los choques que implica una sociedad.

Nos comparten que **sus padres les inculcaron siempre una cultura de transparencia y honestidad en la familia**, aprendizaje que han podido implementar en su negocio. De acuerdo con ellos, **ese es el pilar que los ha ayudado a mantenerse y lograr acuerdos, independientemente de sus formas de percibir el mundo.**



El consenso también ha sido una parte importante para ellos, llegar a un punto medio en el que puedan conversar sobre sus ideas y encontrar soluciones. Además de la transparencia y el cariño que sienten por el otro, hay una confianza absoluta, lo que ha ayudado a que el negocio crezca y se mantenga.

Los hermanos Méndez destacan que han sido afortunados por poder encontrar un punto estratégico para la venta de sus productos, así como con la aceptación del negocio. Afortunadamente, DongSong tiene un flujo de gente bastante bueno, situación que valoran y que ha beneficiado a otros locatarios; con quienes han formado algunas dinámicas de compra.

Como parte de su cultura, DongSong fomenta eventos para donaciones o recaudaciones distintas e implementando nuevas dinámicas para las personas que están interesadas en sus productos sin dejar a un lado la accesibilidad de precios. Del mismo modo, ambos buscan tomar en cuenta las tendencias y las propuestas de las personas que trabajan en la empresa para poder trazar un rumbo claro y saber a dónde dirigirse.

La responsabilidad social en una empresa es un pilar importante al hablar de los principios de ESG. La estabilidad laboral era un tema del cuál los hermanos Méndez no podían prescindir y que los llevó a abor-

dar la importancia de formalizar su negocio como un medio para que las personas puedan tener la seguridad de que están en un empleo formal, con todo lo que implican las prestaciones establecidas por la ley.

Esto, además de darles cierta ventaja frente a las condiciones del comercio informal, también les brinda la seguridad y tranquilidad de que están haciendo las cosas de forma correcta.



Al pedirles consejos para aquellas personas que, tal vez, estén en la misma situación que ellos, los hermanos se atreven a decir que la edad no es un factor determinante. Betty confía en que sus acciones son lo que realmente la definen. **“No te dejes intimidar, tú puedes. Siempre será el momento para hacer lo que has querido”**, afirma.

Sin perder de vista que edificar un negocio familiar puede ser complicado, ella plantea que la ventaja más importante está en la confianza que hay, pues tienes la certeza de que no habrá traiciones. Luis, por otro lado, comenta que **el primer paso es identificar pros y contras, habilidades y debilidades para, con ese conocimiento, formar un equipo sólido.**

Bajo esta línea, recomienda no esperar a que todo sea perfecto: “Lánzate con lo que tengas, con lo que puedas, valida tu proyecto e inténtalo”. Finalmente, Luis asegura que

**se deben poner límites entre la relación familiar y la laboral, definir actividades y tiempos para poder tener una mejor convivencia en ambas esferas.**



Entrevista realizada por:  
Samuel Morales  
Artículo realizado por Arendy Ávalos

# CLAROSHOP Y GRUPO SANBORNS: LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE MÉXICO CON COREA

El 25 de noviembre de 2021, ACAD fue invitada al evento organizado por la revista Cosmopolitan y Kotra, una organización de comercio e inversión operada por el gobierno de Corea del Sur. En dicho evento, ACAD tuvo el honor de platicar con Freddy Sánchez (director de Onboarding de Grupo Sanborns) y con Arturo Valladares Béjar (director comercial de Claro Shop), respecto a la importancia de la relación comercial entre México y Corea.

Freddy Sánchez asegura que ambos países tienen mucho en común, por lo que esperan que la estrategia comercial sea interesante. El plan, desde su trinchera, es desplegar un pabellón coreano donde se puedan encontrar productos recomendados por clientes originarios del país asiático, lo que haría del acompañamiento un caso exitoso.

Por otro lado, Arturo Valladares asegura que la relación entre México y Corea es fundamental, principalmente por la amplitud existente entre las ofertas de los productos que tienen en el mercado. En lo que respecta a Claro Shop, afirma que la marca es pionera en términos de aperturas internacionales que no se limitan a las manufacturas asiáticas. Hay diferentes industrias que van impregnadas de temas culturales y que van más allá, como una especie de conocimiento antropológico.



Sanborns

Claro-shop

Respecto a los pilares de su estrategia comercial, Freddy nos cuenta que el acompañamiento es indispensable para poder activar todas las ventas y tratar con todos los proveedores recomendados por Kotra. Como primer paso, planean una estrategia de seis meses, donde promoverán los productos más destacados e incentivarán la venta en todos los canales de comunicación, incluidas las plataformas digitales.

Para Arturo, el objetivo principal es penetrar cada vez más el mercado mexicano y generar un abordaje de marca importante. De acuerdo con él, la marca cuenta con una buena oferta de productos y también han implementado opciones de pago, lo que facilita la adquisición de productos.

Por el momento, Grupo Sanborns se ha enfocado en impulsar productos que pertenezcan al sector electrónico, pero también planean destacar en el área automotriz. De igual modo, buscan impulsar el mundo de la moda, porque es una de las categorías que más popularidad tiene a nivel mundial.

Para Claro Shop, la idea de participar en eventos como el organizado por la Embajada de Corea es tener la posibilidad de hacer crecer esas industrias que están llegando y permean con mayor demanda en diferentes lugares del país. Mientras que para Grupo Sanborns el objetivo es implementar otros canales de venta y distribución, que vayan dirigidos a un público más amplio.

# HUROM, UNA EMPRESA ENFOCADA EN LOS HÁBITOS SALUDABLES



Uno de los sectores más importantes en Corea del Sur es la tecnología, pues los avances e innovaciones en este rubro marcan tendencia a nivel internacional. Bajo esta línea, ACAD tuvo la oportunidad de conversar con Miguel Batista, director general de Hurom México, una marca de procesadores de alimentos.

El primer acercamiento del director con el producto que ahora comercializa fue en un stand, donde demostraban todas las cualidades que poseía y las novedades que representaba para ese momento. Ahí tuvo la certeza de que quería representar la marca en México, por lo que decidió dejar su contacto.

Tiempo después lo contactaron, pero ante las ocupaciones que tenía en ese momento tuvo que rechazar la oferta. Sin embargo, solicitó adquirir el extractor de jugos que tanto había llamado su atención. Con su esposa en medio de su segundo embarazo, Miguel comenzó a investigar las propiedades de los alimentos y los beneficios que los extractos naturales representaban para esa etapa de gestación.

El cambio fue evidente. Tan solo en una semana, gracias a esos mismos ingredientes naturales, su esposa comenzó a sentirse considerablemente mejor, lo que impulsó a la familia a implementar jugos verdes en su

dieta y mejorar su dieta. Sacaron el máximo provecho del producto y eso representó un impacto favorable en su nutrición e, incluso, en la prevención de enfermedades.

Con base en su experiencia personal, ahora Miguel promueve una alimentación balanceada con los productos de Hurom como respaldo. "Hemos visto casos de éxito en pacientes que tienen cáncer o enfermedades cardiovasculares, por lo que nuestra recomendación es prevenir y anticiparse a estas mismas enfermedades", agrega Miguel.

De acuerdo con Miguel, la clave está en creer en el lema de la misma empresa, que dice que las personas no tienen por qué no vivir menos de 100 años; hay que convencerse de que el cuerpo humano es capaz de eso, pero también hay que apoyarlo. **"Es increíble lo que la gente con convicción puede lograr"**, confiesa.

Al preguntarle sobre su proceso de crecimiento, Miguel nos cuenta que los productos Hurom se adquieren en Asia y en México se hace la gestión de transporte, impuestos, aduanas y cada paso de la importación.

Según el director general de Hurom México, uno de los retos a los que se ha enfrentado a nivel comercial es implementar la cuestión de equilibrio en la cultura mexicana, pues en este

país estamos acostumbrados a los extremos. "Hurom trabaja en promover la salud, la buena alimentación, en enseñar qué verduras o jugos son más funcionales para las personas", comenta.

**Hurom se ha convertido en un aliado para todas aquellas personas que desean tener una alimentación balanceada, que quiere construir hábitos saludables.** En lo que respecta a la responsabilidad social de la empresa, Miguel comenta que los mismos principios que se promueven con los productos, se implementan dentro de Hurom.

El director general de la empresa nos informa que su objetivo es llegar a muchas más personas, por lo que el objetivo a corto plazo es alcanzar 350 embajadores de Hurom en México; lo que puede traducirse en 350 personas que apoyen a las personas con el uso de los productos, la preparación de recetas, la asesoría en planes de desintoxicación, etc.

Como consejo para aquellas personas que están interesadas en importar y comercializar productos, Miguel recomienda tener un canal de venta definido y, a partir de él, comenzar a plantear las estrategias para hacer crecer el negocio.

# LA VINCULACIÓN ENTRE MÉXICO Y COREA DEL SUR

La relación comercial entre México y Corea del Sur se ha mantenido a lo largo de casi 60 años, lo que ha posibilitado la colaboración en varios sectores, sobre todo en el automotriz (Hyundai) y en la línea blanca (Samsung, LG, etc.).

De acuerdo con Iris Kim, quien se desempeña como especialista comercial de Kotra, **el objetivo es vincular ambas naciones en el ámbito farmacéutico, cosmético y hasta médico.** "Las empresas mexicanas ya están importando desde Corea del Sur varias marcas, lo que incrementó durante la pandemia", asegura.

Además, una de las ventajas entre ambos países es que comparten mucho más que una relación comercial. Entre los aspectos que Iris Kim encuentra similares, destaca la gastronomía. Un ejemplo particular de eso está en el chile, un producto de origen mexicano que llegó al país asiático desde hace cuatro siglos, aproximadamente.

Tal ha sido la relevancia de este elemento gastronómico que actualmente, gracias a las plataformas digitales, es posible ver algunos retos en los que la población surcoreana pone a prueba sus niveles de tolerancia al picante; algo que en México podría considerarse como una actividad cotidiana.

En lo que respecta a la influencia Corea del Sur ha tenido en México, Iris Kim destaca los

productos cosméticos y la mercancía de k-pop; mismos que se han popularizado gracias a los productos audiovisuales que se transmiten a través de plataformas de streaming, como en el caso de Netflix.

De acuerdo con la especialista comercial de Kotra, el objetivo principal de la oficina es promover los comercios de Corea del Sur con otros países; es decir, fungir como intermediario con las Pequeñas y Medianas Empresas para facilitar la importación y exportación de productos. Además, Kotra facilita la investigación y difusión de información que, en algún momento, pudiera requerirse, como la tarifa arancelaria, la factibilidad, etc.

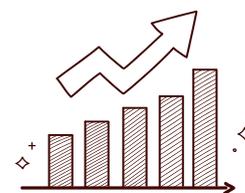
Finalmente, al solicitarle un consejo para aquellas empresas que quieran integrarse a Kotra, Iris Kim asegura que, **a pesar de las barreras que el idioma o la distancia entre naciones pudieran representar, la oficina comercial de la embajada de Korea está dispuesta a impulsar a todas las personas que busquen importar productos desde Corea del Sur.**



Entrevista realizada por:  
Samuel Morales  
Artículo realizado por Arendy Ávalos



# FINANZAS



MBA Noé Romero  
Especialista Económico de ACAD

## EXPECTATIVAS ECONOMICAS 2023



### Contexto internacional

Se estima que las principales economías reducirán su ritmo de crecimiento y no se descarta un periodo de recesión, aunque de baja profundidad y corta duración. Las expectativas de crecimiento para 2023 se han deteriorado en la medida en que se prevé que las condiciones monetarias permanezcan restrictivas. Por lo anterior, se prevé un escenario complejo bajo una dinámica de crecimiento frágil y heterogéneo.

### Estados Unidos

Se estima que en 2023 la inflación continúe convergiendo hacia la meta de la Reserva Federal. No obstante, se prevé que será de forma gradual y sujeto a la evolución de las presiones externas, por lo que el balance de riesgo se mantiene al alza. Se prevé que el actual ciclo monetario podría finalizar en un nivel de tasa alrededor del 5.25% (rango superior) y se mantengan las condiciones restrictivas durante el año.

Para 2023, se plantea un periodo de desaceleración económica propiciada por las acciones necesarias para combatir la inflación. De acuerdo con las proyecciones de DiMe, se espera un crecimiento del 1.0% para 2023. En lo relativo a una recesión económica, en su caso, se considera que podría ser de baja profundidad y corta duración, considerando que los principales indicadores para determinarla aún permanecen sólidos.

### México

**La economía mexicana ha tenido y mantendrá un mejor desempeño al observado en 2022 y esperado para 2023,** con indicadores positivos en el mercado laboral y con una disminución de la tendencia inflacionaria.

Sin embargo, a pesar de la ligera reducción de la inflación general, las presiones por el lado del componente subyacente continúan. Se prevé que converja a la meta hacia el tercer trimestre del 2024.

El crecimiento económico observado fue favorable en los cuatro trimestres del año pasado, siendo el segundo trimestre el más dinámico, con ritmos de crecimiento de 1.2% y un crecimiento acumulado de alrededor de 3.0% del PIB.

Las expectativas para el crecimiento son favorables. **En DiMe estimamos que el PIB crecerá 2.4% en 2023 y que será impulsado por el consumo privado** (que representa el 70.0% del PIB); a su vez explicado por los elevados flujos de remesas estimados US\$62,000 millones, el gasto social estimado en MX\$1.1 billones que llega a 23 millones de mexicanos.

Así mismo esperamos que la inversión privada (que contribuye con el 20.4% del PIB) mantendrá un impulso positivo por el nearshoring, a pesar del reto que existe en la recuperación de la inversión total y las condiciones globales menos favorables para 2023.

Respecto a la inversión pública, ya están operando diver-

Los proyectos ligados al desarrollo regional, entre los que resaltó el Plan Sonora, que incluye parques solares y un hub industrial basado en energías limpias; el Corredor Interoceánico, con 10 nuevos parques industriales; la conectividad de carreteras y vías de ferrocarril que unirán diferentes polos de desarrollo industrial y laboral.

Bajo esta misma línea también está el Tren Maya (altamente cuestionado), que abarcará casi 1,500 kilómetros en siete secciones de infraestructura ferroviaria y que será un impulsor fundamental del turismo y la derrama económica regional; así como el desarrollo de puertos marítimos para el comercio exterior, aplicando incentivos fiscales y una importante oferta de mano de obra calificada, que permitirá ingresos fiscales sin impuestos especiales a combustibles.

Creemos que el país está bien posicionado para tomar oportunas ventajas del Nearsourcing, considerando factores

como exportaciones no petroleras, principalmente manufactureras y de automóviles a Estados Unidos, que mantienen una importante recuperación, en contraste con la disminución que han registrado las de China. México presenta un balance bilateral positivo de comercio exterior.

Se prevé que la política fiscal se mantenga bajo un enfoque prudencial, aún con la deuda ampliada en torno al equivalente del 49.4% del PIB para los próximos años. La expectativa es que la política de gasto público se mantenga altamente focalizada, en apoyos a proyectos emblemáticos, pero de corto alcance, lo que implica que la inversión pública podría apuntalarse ligeramente.

En cuanto a la sostenibilidad de las finanzas públicas, se estima que las altas tasas de interés sigan ejerciendo presiones sobre el costo de la deuda, por lo que el espacio fiscal se verá ligeramente reducido. Si bien la disciplina fiscal ha permitido evitar

la degradación de la calificación crediticia del soberano, existen factores de riesgo asociados a la carga fiscal de PEMEX que podría derivar en una reorientación de los recursos públicos, particularmente, el gasto asociado a inversión.

México cuenta con US\$200,000 millones en reservas internacionales, una línea de US\$9,000 millones con el Tesoro de Estados Unidos, así como otra línea de crédito disponible por US\$50,000 millones con el FMI.

Se prevé que el actual ciclo monetario termine con una tasa de política monetaria en un nivel del 11.25% y se mantenga dicho nivel restrictivo por un periodo prolongado con el fin de anclar las expectativas de inflación.



# HACIA UNA ECONOMÍA MUNDIAL FRAGMENTADA



*Pablo Álvarez Icaza Longoria  
Maestro en Economía por el CIDE  
Catedrático de la EST-IPN*

nomía de mercado; lo que permitió que el comercio mundial creciera el doble del Producto Interno Bruto (PIB), impulsando las economías de la mayoría de los países que se vieron beneficiados por una gran variedad de productos de bienes y servicios a precios bajos.

Esa época de alto crecimiento y baja inflación, que fue compatible en un entorno de mayor inversión y productividad, ha quedado atrás. En contrapartida, se acentuaron la desigualdad económica, los desequilibrios comerciales y fiscales, así como el daño al medio ambiente.

A principios de año, Kristalina Georgieva, directora gerente del Fondo Monetario Internacional, alertó que un tercio de la economía mundial podría entrar en recesión porque Estados Unidos (EU), Europa y China iban

simultáneamente a la baja. Del mismo modo, reiteró su diagnóstico en Davos respecto a las repercusiones de la guerra en Ucrania, el efecto rezagado de la política monetaria para abatir la inflación y que las restricciones al comercio mundial le están restando dinamismo a la producción global, en gran medida por los conflictos geopolíticos.

**Georgieva considera que en 2023 el PIB mundial sólo crecerá 2.7%, marcando una considerable desaceleración,** que podría agravarse (en caso de que la guerra comercial entre las principales potencias se agudice y la interrupción de las cadenas de suministro continúe).

Las crecientes olas de protestas sociales provocaron el aligeramiento de las restricciones

La economía mundial está en un proceso de transición que comenzó la década pasada. A partir de ello, **la globalización total representada por la entrada de China a la Organización Mundial del Comercio en 2001 ha dado paso a lo que –en el recién concluido Foro Económico Mundial en Davos– se denominó la economía fragmentada;** el fenómeno causado por el proteccionismo, la desvinculación tecnológica y conflictos geopolíticos que se agudizaron con la guerra de Ucrania.

Se ha reactivado la relocalización de las cadenas de suministro cerca del destino final (nearshoring), para evitar la interrupción de la producción, así como para resguardar secretos industriales. Las ventajas derivadas de una globalización más amplia han quedado en el pasado.

Anteriormente, prevalecía el libre comercio, grandes inversiones que iban a China aprovechando los costos de producción más bajos e impulsando la eco-



de movilidad, generando optimismo en la reactivación de la economía china y, por ende, el reanudamiento en los pedidos de insumos al resto del mundo; especialmente de las materias primas procedentes de América Latina, África y Asia. En contrapartida, se mantiene latente la preocupación de que con ello se amplíen los contagios.

La desaceleración de la economía mundial ha ocasionado una reducción del precio de las materias primas y de insumos manufactureros, lo que ha contribuido a que la inflación al consumidor comience a disminuir. En el caso de EU, de un nivel máximo de 9.1% alcanzado en junio pasado (variación anual), cerró en 6.5% en diciembre.

Sin embargo, el descenso de la inflación podría ser lento considerando que los precios en los servicios han estado presionados porque hay una escasez relativa de trabajadores en algunas actividades intensivas en

fuerza de trabajo y, sobre todo, por la demanda reprimida a causa del distanciamiento social previo.

**El nearshoring y el comercio preferente con países aliados (friendshoring) podrían favorecer a México atrayendo inversión extranjera directa en el corto plazo.** Pero, en contrapartida, implica grandes retos; tales como mejorar la infraestructura, educación, capacitación (personal calificado) y la seguridad en varias regiones del país, así como recuperar la confianza del empresariado garantizando que las reglas del juego no serán modificadas.

El nearshoring –que está motivado por tener fuentes alternativas de suministro– también podría implicar mayores costos, que impactarían los precios al productor.

Es muy probable que se presente una recesión en EU este año. Las tendencias marcadas

por diversos indicadores como la disminución de las ventas al menudeo, la caída acumulada de las ventas de casas, la caída de la industria de la construcción, la curva invertida de tasas de interés, la confianza del consumidor, entre otros, así lo indican.

Algunos analistas consideran que ésta será moderada, porque el mercado laboral todavía se mantiene bastante robusto; incluso han impulsado la idea de que a finales de año se podrían reducir las tasas de interés para sacar a la economía de la recesión, a pesar de que la Reserva Federal ha desmentido varias veces esa posibilidad.

En conclusión, el 2023 será un año de transformaciones y de cambios, con un ciclo económico recesivo en EU, que se agravará en caso de que algunos riesgos detectados por organismos internacionales y especialistas se concreten.





Ing. Miguel Ángel Rubio  
Fundador y CEO de MAR

## ¿LISTO PARA EL 2023?

**E**stimados lectores espero que hayan pasado unas felices fiestas navideñas y tengan de todo corazón un esperanzador y bien llevado 2023.

El tema comercial que hoy nos trae será la expectativa comercial para este 2023, la cual, es para ciertas empresas muy buena, es decir las empresas que cumplan con ciertos estándares y/o lineamientos tendrán en su haber un muy buen 2023. Aquí les presentamos lo que considero deben tener para este 2023.

### ¿Están listos? comenzamos:

1. Que los dueños, socios o líderes de la empresa estén "echados para adelante", esto quiere decir que cuenten con el ánimo y espíritu de seguir creando y generando negocios, esto lo comento de manera ligera, pero es algo muy cierto; en esta idea si nosotros no estamos listos para enfrentar los retos de este 2023 será toda una cuesta más inclinada.

2. Crear más canales de venta en sus negocios, es decir, si ya se cuenta con un canal directo, crear un indirecto y viceversa. Pero si ya se conta-

ran con ambos canales revisar de estos, los tipos de mercados que atendemos además de desarrollarlos al máximo y generar más omnicanalidad (entiéndase también tener canales digitales).

3. Cuidar a tu gente que realmente te da valor agregado tanto el equipo interno como externo a veces perdemos de vista que ciertas alianzas o proveedores nos pueden dar más valor agregado que la gente interna.

4. Manejo de un esquema óptimo de bonos, incentivos o recompensas.

5. Contar con despachos o asesores en donde la empresa no es tan buena o necesita mejorar, esto viene siempre de la base que nadie sabe hacer todo bien y es mejor ahorrar tiempo en procesos que de otra manera nos llevaría mucho más desgaste.

6. Buscar alianzas estratégicas con empresas que cubran zonas geográficas que no tenemos o procesos que nosotros no hacemos, además de nichos de mercado.

7. Tener un propósito más allá de hacer negocio, es decir, que más como empresa podemos hacer para dejar un mejor planeta, como el desarrollar o apoyar fundaciones, grupos de apoyo, asociaciones culturales, deportivas, políticas, a la cruz roja, etc.

8. Generar un consejo de asesores externos que nos ayuden a ver lo que nosotros como empresa no vemos o simplemente complementen nuestra visión y la forma de cómo llegar a nuestras metas.

9. Y no menos importante, el tener una metodología de ventas que nos ayude a impulsar la empresa.

10. Por último, cuidar el flujo sin afectar proveedores y clientes.

En fin, estas acciones serán vitales para tener un muy buen 2023.

# CULTURA Y VIDA



**KIREI**<sup>®</sup>  
WOMAN BEAUTY

*Sentirte guapa  
es un derecho*

## ESPECIALISTAS EN EL CUIDADO DE LA **PIEL Y PELATZO**

**Rutinas personalizadas** con productos coreanos y mexicanos **verificados y aprobados** por nuestro equipo de control de calidad KIREI

Asesoría y productos para el **cuidado del pelatzo**

Productos **despigmentantes, anti acné o anti age** de acuerdo a tu tipo de piel

Síguenos y comparte:



@kireiwoman



@kireiwoman



/kirei woman beauty



Miri Kirei



729.578.0215



**kirei.mx**

# UNA ESTRATEGIA BASADA EN LA EMPATÍA: LA HISTORIA DE KIREI WOMAN BEAUTY



Las pequeñas y medianas empresas en México, así como los emprendimientos, son una de las partes más importantes de la economía a nivel nacional. Por ello, le pedimos a Miriam Marín, CEO de Kirei, que nos compartiera algunos detalles de su experiencia y su camino por los negocios durante los últimos años.

Miriam asegura que su historia empezó cuando era muy joven. A los 17 años decidió que no quería estudiar más y, a partir de ese momento, su vida se transformó. Con la consigna de que debía trabajar, Miri –como es conocida en plataformas digitales– trabajó en un spa corporal. A pesar de que tenía muy poco conocimiento sobre la industria, fue en ese lugar donde comenzó a capacitarse en la que ahora es su área de especialidad. Mientras se preparaba como cosmóloga, también se dio cuenta de que le gustaba el área de ventas.

Luego de un tiempo, tuvo la idea de empezar su propio negocio y eso la motivó a terminar sus estudios de bachillerato, por la necesidad de aprender a administrar lo que quería construir. Como siguiente paso, Miriam ingresó a la Escuela Bancaria y Comercial, donde cursó la licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales. A lo largo de su paso por la universidad, Miriam estudió y trabajó, pues asegura que en su casa no había mucho dinero, lo que define su historia como la de una auténtica emprendedora. Luego de terminar la carrera, Miri se olvidó de la cosmetología y se adentró en el mundo de las agencias aduanales.



En un ambiente estresado y con procesos complicados, la CEO de Kirei se encontró cambiando de trabajo constantemente, por lo que recorrió todas las aristas de su carrera (aduanas y logística, exportación, compras de importación, etc...) y, aún así, durante ocho años no estuvo satisfecha.

Con los cambios que observaba en su último trabajo, decidió que era indispensable tener un plan de respaldo, por lo que comenzó a vender algunos productos. Al mismo tiempo, el esfuerzo de Miri fue recompensado con un ascenso, lo que significó una mayor preocupación por su imagen.

## El comienzo de Kirei Woman Beauty

Con el objetivo de lucir impecable, Miriam adquirió un maquillaje comercial que, después de un tiempo, comenzó a generarle problemas dermatológicos serios. Acudió con diferentes especialistas y no obtenía resultados positivos. Sin embargo, siguió enfocándose en su empleo y su negocio, que consistía en entablar relaciones con proveedores extranjeros.

Fue una de estas personas quien le recomendó utilizar productos asiáticos para el cuidado de su piel. Ella, algo desconfiada, aceptó la recomendación no sin antes consultar los ingredientes de cada producto con su esposo, quien es ingeniero químico. Tras asegurarse de que los ingredientes del suero y el gel que tenía en sus manos eran seguros, empezó a utilizarlos.

Para su sorpresa, en cuatro semanas tenía la piel completamente limpia. En ese momento se puso en contacto con la persona que le había regalado los productos mencionados y le pidió que la abasteciera con más para su uso personal. Sin embargo, la propuesta fue más allá. "¿Por qué no los vendes?", fue la respuesta que recibió y, a partir de ese momento, empezó a consolidarse lo que ahora es Kirei Woman Beauty.

Pero no todo fue tan simple. Miriam Marín dudaba, pues no sabía lo suficiente de cosmetología. Sin embargo, ya contaba con experiencia en el área de importaciones, lo que representaba una ventaja significativa para su negocio. Además, tenía la experiencia de haber trabajado en un spa, por lo que decidió

dar el salto que, cinco años después, la ha dejado con más de 61 mil seguidores tan solo en su cuenta de Instagram.

## La oportunidad de su vida

Luego de importar productos para el cuidado de la piel, Miri comenzó a promocionarlos a través de Facebook, donde obtuvo una gran respuesta por parte de la comunidad internauta. Esto la llevó a trazar una ruta de entregas y adaptar su negocio a su horario de trabajo. La situación fluía de tal manera que, en una ocasión, la ahora CEO le confesó a su esposo "yo lo único que necesito es tiempo y dinero para hacer crecer esto".

Y la oportunidad se presentó. Tras una reestructura en la empresa donde laboraba, Miri se quedó sin empleo, lo que le permitió enfocarse en lo que realmente quería. Sin saber realmente cómo funcionaría todo, ella tuvo la certeza de que debía especializarse en la cosmetología, área en la que ahora se destaca como toda una profesional. El resto es historia.

## El impulso de su duelo

KWB

Love  
yourself



Mientras todo parecía avanzar de forma correcta, Miriam acudía a eventos como bazares y convenciones, lo que representó grandes oportunidades para el negocio. A pesar de su éxito laboral, Miri tuvo que enfrentar uno de los golpes más duros de su vida: la muerte de su mamá.

De acuerdo con ella, este duelo se convirtió en su motor, en un impulso que la obligó a trabajar y esforzarse el doble por cumplir su sueño. Con eso en mente, viajó a Shanghai, a una de las ferias más importantes de Asia. "Fue algo impresionante. Nunca había tenido una experiencia así", confiesa.

Fue ahí donde conoció a proveedores de China, Corea y Japón, lo que la orilló a comparar la calidad de los productos. Tras un exhaustivo análisis, Miriam Marín optó por la mejor opción para su filosofía, que consiste en ofrecer productos de calidad a precios justos. Así empezó a hacer negocios con Corea.

Miriam recibió certificados, estudios de cosmética y otros elementos que le demostraron la importancia de Corea en la industria cosmética. Sin embargo, ella quería algo más: tener sus propias fórmulas. El plan inicial era producir en el país asiático para después importar los productos a México. Y así hubiera sido de no ser por la pandemia.

En ese momento, con la perspectiva de lo que ocurría a nivel internacional, Miriam experimentó un sentimiento nacionalista y pensó que lo mejor que podía hacer era encontrar el talento entre manos mexicanas. Buscó laboratorios y, después de poco tiempo, encontró un lugar que respaldó su proyecto.

Actualmente cuenta con líneas propias que van desde productos para la piel hasta productos para el cuidado del cabello. En números, el 60% de sus productos son de origen coreano, mientras que el 40% ya es completamente nacional. Kirei Woman Beauty ya cuenta con envíos a todo el país, está a punto de inaugurar un centro en el Bajío y realiza ventas a Estados Unidos.



### Talento nacional, la respuesta ante la Pandemia

## La ruta del e-commerce

Según la CEO, las plataformas digitales fueron una parte fundamental de sus logros, pues inició la promoción de sus productos a través de TikTok e Instagram, lo que le permitió llegar a una audiencia mucho más amplia y a tener un canal de información que, eventualmente, se tradujo en ventas.

Bajo esta lógica, ella y su equipo se han enfocado en utilizar a su favor todas aquellas herramientas que les ayuden a posicionar su contenido, tales como la implementación de una estrategia SEO y un plan de marketing digital. Al preguntarle sobre sus canales de venta y distribución, Miri asegura que son 100% digitales, por lo que sus esfuerzos están enfocados en fortalecer ese aspecto.

## Una estrategia basada en la empatía

La dueña de Kirei Woman Beauty está consciente de que su público objetivo son las mujeres que van desde los 30 hasta los 45 años. Al preguntarle la razón, ella responde que vende productos para mujeres como ella:

“Son cosas que yo compraría y con eso armo mi estrategia. La marca está muy ligada a mi personalidad, no me gustaría que se convirtiera en una marca lejana.

“La industria de la belleza es elitista y hasta clasista. Y yo no quiero que mis productos sean así. Busco que las

personas sientan que están en un lugar seguro. Quiero que las personas sepan que están hablando conmigo. Mi estrategia está basada en la empatía.”

A partir de eso, todo se mueve”.

No todo ha sido tan sencillo. En palabras de Miri, uno de los retos más importantes de su trayectoria como empresaria ha sido romper el techo de cristal y enfrentarse al síndrome del impostor. A pesar de ello, luego de enfrentarse a críticas y adversidades, asegura que no cambiaría por nada su libertad.

## Consejos de valor

Al preguntarle por consejos para las personas que desean comenzar con la importación de productos, sin dudar, la CEO responde que lo más importante es hacerlo todo “por la derecha” y no perder todos los avances del negocio por una mala decisión que podría traer más costos que beneficios.

“Hay que pagar los impuestos, aprender a tasar los precios, revisar los fletes y los proveedores. Hay que empezar poco a poco, probar el mercado antes de hacer una inversión muy fuerte, escuchar a la gente. Tener una idea de los costos, de los impuestos y de las ganancias que quieres obtener. No hay que hacer inversiones a lo loco, lo más importante es siempre mantener los pies sobre la tierra”.

Finalmente, al solicitarle un consejo para las mujeres que se

enfrentan a problemas como los que ella experimentó a lo largo de su carrera (techo de cristal, clasismo, etc.), ella deja en claro que todos los cambios son incómodos, pero que deben hacerse para mejorar.

“Yo creo que estamos empezando a romper las barreras culturales que se nos impusieron desde pequeñas y para muchas personas es incómodo. Todos los cambios son así”.

De acuerdo con ella, el síndrome del impostor no se va jamás, pero por ello hay que trabajar y estudiar el doble, aprender a escuchar los consejos constructivos y hacer las cosas con un ligero miedo, que logre impulsar a que se realicen las cosas de forma correcta.

EXFOLIANTES		
ácido	tipo de piel	beneficios
ACIDO LÁCTICO	TODAS	Trabaja sobre las imperfecciones y ofrece un ligero efecto de exfoliación para conseguir cualquier imperfección de la piel con una intensa hidratación y suavidad.
ACIDO SALICILICO	ACNE-GRASA	Elimina lo que obstruye los poros: la que ayuda a evitar la incidencia de puntos negros y puntos blancos.
ENZIMAS DE FRUTA	TODAS, SENSIBLE +	Los enzimas de la fruta eliminan las células muertas y ayudan a la piel a regenerarse, lo que significa que la inflamación se mantiene a raya y el riesgo de la piel permanecer irritada disminuye considerablemente.
SALVADO DE ARROZ	TODAS	Ideal para fans de la exfoliación física, ya que esta opción natural brinda un pulido mecánico para suavizar, exfoliar y aclarar la piel.
TOALLA TEXTURIZADA	SENSIBLE	Si tu piel no se adapta bien a los exfoliantes químicos o físicos, lavar con tu lavaplatos habitual y una toallita texturizada puede hacer maravillas al revelar suavemente una superficie más suave.
ARCILLA MASCARILLA	GRASA MIXTA, ACNE	Las mascarillas con arcilla humectante ayudan a desobstruir suavemente la piel grasa o propensa al acné.



Entrevista realizada por:  
Arendy Ávalos

# KOTRA, UNA ORGANIZACIÓN ENFOCADA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

ACAD tuvo la oportunidad de platicar con Sooyeon Jeon, subdirectora de marketing en Kotra, respecto a la importancia de la relación comercial entre México y Corea. De acuerdo con la representante de Kotra, **sus esfuerzos se han concentrado en México debido a que es el sexto país con el mercado más grande para Corea**, por lo que es un primer paso para continuar acercándose al público latinoamericano.

El objetivo es aprovechar la tendencia que los productos coreanos han tenido en nuestro país e impulsar su consumo para lograr crecer en el mercado mexicano. Por el momento, Kotra se ha enfocado en apoyar a pequeñas y medianas empresas con la organización de eventos y reuniones empresariales para darles visibilidad y potenciarlas; el objetivo principal, por supuesto, no es sólo que logren entrar en México, sino también que

se posicionen y mantengan su popularidad.

Según las declaraciones de Sooyeon Jeon, la base de su estrategia comercial es la alta calidad en los productos a precios accesibles, más baratos en comparación con los productos europeos y americanos. Para este año, Kotra busca enfocarse en el sector de productos de consumo; sin embargo, también desea adentrarse en el sector de información tecnológica y de automatización.

Finalmente, Kotra y la embajada de Corea aseguraron que seguirán organizando todo tipo de eventos empresariales, con invitación abierta a todas aquellas pequeñas y medianas empresas que deseen una buena oportunidad; las personas interesadas en participar deberán estar pendientes de las convocatorias a través de las cuentas oficiales de Facebook y LinkedIn.

## kotra

Oficina de Comercio e Inversión de la  
Embajada de Corea en México

KOTRA MEXICO



Entrevista realizada por:  
Arendy Ávalos



@kotramexico KOTRA México KOTRA México

# MÉXICO Y COREA DEL SUR, NACIONES UNIDAS POR LA GASTRONOMÍA

A pesar de que podríamos pensar que la relación entre México y Corea del Sur se reduce únicamente al plano comercial, las similitudes entre ambos países van mucho más allá. Uno de los elementos donde es posible apreciar esta vinculación es la gastronomía. Por ello, ACAD se dio a la tarea de entrevistar a Samuel Lee, fundador de LB Asian Food, una importadora de comida asiática con 10 años de experiencia.

Gracias a su amplia trayectoria, la comercializadora ha tenido la oportunidad de colaborar con Walmart, Costco y HEB, además de otras cadenas de autoservicios, tiendas asiáticas y restaurantes. A partir de esa experiencia, la empresa decidió probar su suerte en el e-commerce, lo que resultó una gran decisión, ya que el sitio está respaldado por más de 50 mil personas en plataformas digitales.

Sin embargo, a lo largo del camino, Samuel Lee se ha encontrado con diversos retos, entre estos destaca las complicaciones relacionadas con el proceso aduanero y la necesidad de explicar a las autoridades en cuestión que los productos que maneja su empresa son seguros y cuentan con todas las medidas especificadas por la Comisión Federal para la Protección de Riesgos Sanitarios (Cofepris).

Otro de los retos fue introducir los alimentos asiáticos a consumidores mexicanos, pues



*Samuel Lee*  
*Fundador de Lab Asian Food*

son productos completamente diferentes a primera vista. A pesar de ello, el fundador de LB Asian Food está consciente de que la comida es cultura, por lo que sabía que la población mexicana estaría interesada en consumir estos alimentos.

Para el equipo de marketing, el desafío llegó casi al mismo tiempo que la pandemia, pues fue cuando decidieron inaugurar la primera tienda física. Esa experiencia fue indispensable ya que suscitó el cuestionamiento al mercado objetivo, empezando por cuáles son las impresiones de los clientes ante

los productos que ofrecen, por qué los adquieren y por qué no.

El objetivo principal era mostrarles cómo se prepara la comida asiática y el mínimo grado de dificultad que implica, contrario a lo que ocurre en el caso mexicano. Del mismo modo, plantearle a los consumidores mexicanos los beneficios a la salud que representa la alimentación surcoreana. Por supuesto, encontrar las similitudes entre una cultura y otra para, con ello, fusionarlas a nivel gastronómico.

El negocio también se vio

beneficiado por la popularidad de los productos audiovisuales coreanos y la influencia de los mismos en la música, por ejemplo. “En las películas o los dramas se nota la conexión que tienen los coreanos con su alimentación, lo sagrado que es para ellos el alimento, incluso también la bebida”, asegura Leen.

Y es que, así como en México somos consumidores ávidos del tequila, en Corea del Sur tienen el Soju, una bebida tradicional destilada hecha con arroz. Por supuesto, una vez que se realizan las investigaciones y conexiones pertinentes, las similitudes entre ambos países son más de las que cualquiera podría imaginar.

**El reconocimiento de todas estas semejanzas, además de servir como un puente entre culturas, también representa un área de oportunidad para establecer relaciones comerciales beneficiosas** y empezar a averiguar qué hay al otro lado del mundo y cómo, a partir de esos aprendizajes, podemos crecer a nivel social.

Por supuesto, el momento de comercializar los productos no fue tan sencillo. Hay una serie de lineamientos que se deben cumplir y estrategias que se deben implementar para demostrar a los consumidores que están tomando la decisión correcta al adquirir los alimentos en cuestión.

Aunque al inicio los esfuerzos se enfocaban en la población asiática que habita en el país, los objetivos fueron creciendo con el paso del tiempo. Para resumir el proceso que involucró llevar los productos a las grandes

cadena de supermercados, el equipo confiesa que lo que más necesitó fue perseverancia, esfuerzo y confianza.

Finalmente, al solicitarle un consejo para todas aquellas personas interesadas en incursionar en el negocio de importación de alimentos.

*Samuel Lee dice que lo primero que se necesita es interés para lograrlo. Después, es indispensable investigar todos los permisos y procesos que se necesitan para operar de la forma correcta. Por otra parte, buscar canales de distribución y venta, así como desarrollar estra-*

*tegiyas para mejorar las ventas y atraer nuevos clientes con un valor agregado o ciertos beneficios.*

“Podría parecer que Asia es un territorio muy alejado, pero la verdad es que nuestro mundo no es tan amplio”, asegura Samuel Lee, para después agregar que las conexiones actuales son de vital importancia para los negocios y también para nuestra sociedad.



Entrevista realizada por:  
Samuel Morales  
Artículo realizado por Arendy Ávalos



GRUPO



GOVERNANCE &  
INVESTMENT  
SOLUTIONS

Consultoría



Capital Privado



Special Purpose  
Aquisition Companies  
(SPACs)



Marketing y  
Comunicación

