Forbes MÉXICO

| Fecha | Sección | Página |
|---|---|---|
| 14.08.2021 | Revista | 4-122-127 |


# LOS MEJORES CFO DE MÉXICO 2021

LOS DIRECTORES DE FINANZAS HAN ADOPTADO LA TECNOLOGÍA COMO UNA FORMA DE REMAR CONTRA LA CORRIENTE, TRAS LA PANDEMIA DE CORONAVIRUS. PERO HA LLEGADO LA HORA DE PLANEAR HACIA 2022 Y BUSCAR FINANCIAMIENTO.

Continúa en siguiente hoja

Página 1 de 9
$ 872612.00
Tam: 2522 cm2

Forbes MÉXICO

| Fecha | Sección | Página |
|---|---|---|
| 14.08.2021 | Revista | 4-122-127 |

# LOS CFO PREPARAN SUS CARTERAS

**LOS DIRECTORES DE FINANZAS HAN ADOPTADO LA TECNOLOGÍA COMO UNA FORMA DE REMAR CONTRA LA CORRIENTE, TRAS LA PANDEMIA DE CORONAVIRUS. PERO HA LLEGADO LA HORA DE PLANEAR HACIA 2022 Y BUSCAR FINANCIAMIENTO.**

E

Este 2021, Luis Antonio Zetter Zermeño cumple 11 años de gestión como CFO (Chief Financial Officer) en Megacable. Este director de Finanzas no pierde la capacidad de asombro, mucho menos al mirar las consecuencias en el ámbito corporativo, tanto negativas como positivas, que ha traído la pandemia de coronavirus SARS-Cov-2.

Hoy, el ejecutivo entrega un saldo favorable desde su posición en la empresa de telecomunicaciones. "En Megacable hemos tenido la suerte, por llamarle así, de estar en un sector que se ha convertido en un servicio de primera necesidad. A raíz de la pandemia y el quedarse en casa, el servicio de internet se convirtió en una herramienta de trabajo", dice, en entrevista, Zetter Zermeño, quien encabeza la última edición del ranking "Los Mejores CFO de FORBES MÉXICO".

Luis Antonio sabía que internet se convertiría en un factor de gran relevancia, pero la contingencia sanitaria se ha transformado en un verdadero acelerador para la digitalización del trabajo, así como para la evolución en la operación de las empresas.

"Hemos podido sacar provecho de las inversiones y decidimos, a finales de 2019, embarcarnos en actualizar nuestra red y hacer una red de fibra [óptica], y esto está dándonos una aceleración... más allá de la pandemia", dice el ejecutivo de Megacable.

En México, los CFO han podido observar los acontecimientos relacionados con la contingencia sanitaria ocurridos en otras latitudes y prepararse para afrontar los retos en el contexto nacional.

La salud financiera de las empresas estuvo en juego durante 2020. El rol de los directores de finanzas, en general, incluyó administrar el capital de trabajo y las inversiones en el mediano y largo plazo, así como entender las necesidades de todas las áreas, dice Gerardo Rojas, socio líder de Asesoría de KPMG en México y Centroamérica.

Entre un 40 y 50% de las compañías esperan tener mayores ingresos este año, en comparación con 2020. Sin embargo, las cifras también muestran que el entorno seguirá siendo complejo para la otra mitad de las firmas, comenta Rojas, quien asegura que cada sector avanzará de forma distinta en la recuperación económica.

Luis Antonio Zetter considera que la adquisición de tecnología es crucial, pero la inversión en ésta debe ser bien analizada. "La tecnología nos puede ayudar a adquirir la velocidad en la toma de decisiones, en la capacidad de reunir datos y cómo leer la información", dice.

Hoy, las compañías mexicanas están en un proceso de transformación acelerada y todas las áreas operativas reconocen el liderazgo de los especialistas financieros.

"El CFO es la persona que debe liderar el proceso [transformador] de la compañía, ya que se convirtió en uno de los centros de decisión dentro de la gestión", especifica Anderson Ramires, socio líder de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones de PwC México.

Las empresas ya comienzan a planear para la reactivación económica de 2022, mientras la vacunación avanza en México durante este año. "Los

Continúa en siguiente hoja

financieros van a continuar siendo financieros... pero financieros digitales, con un componente de tecnología muy importante", dice Ramires.

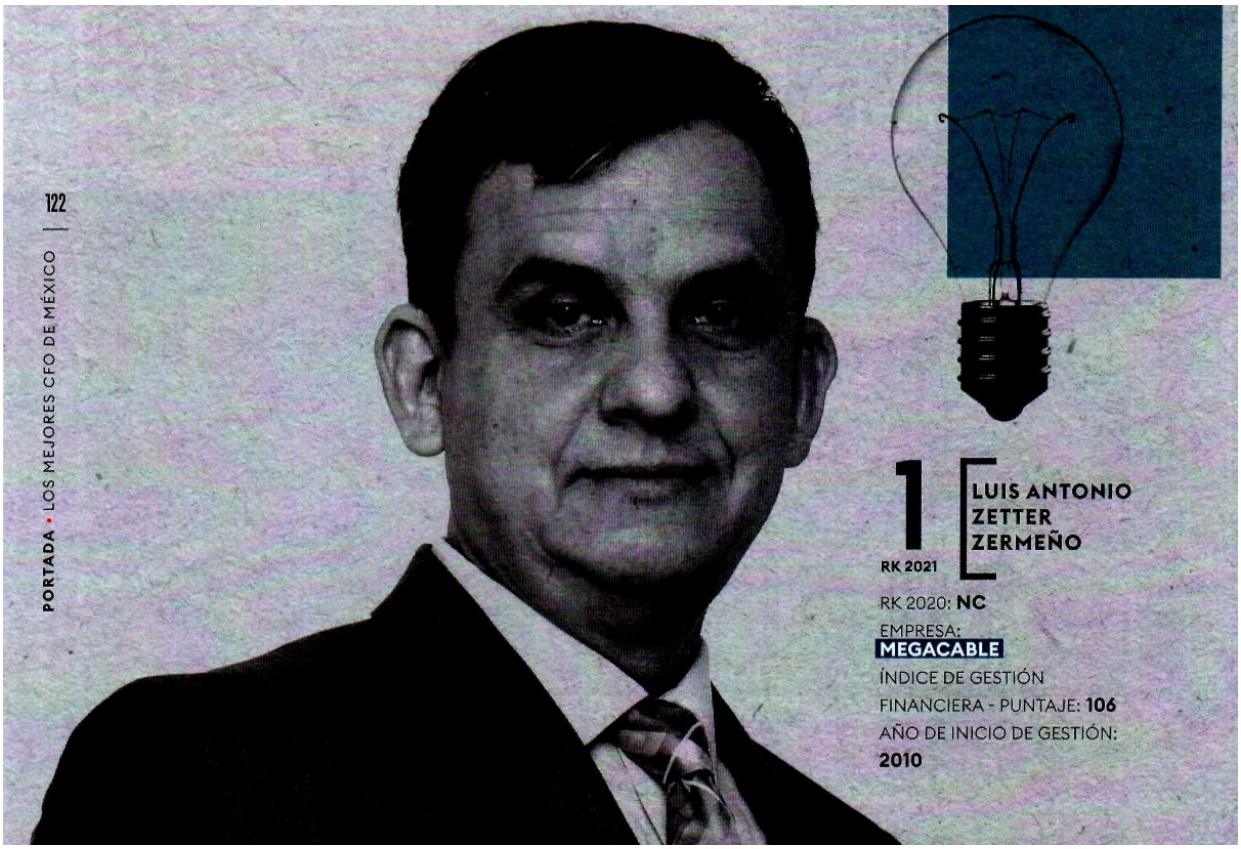
## ESTRATÉGICOS

Los CFO se han convertido en personajes estratégicos dentro de las compañías, ya que la pandemia hizo que las empresas entraran en una etapa de supervivencia y cuidaran el flujo de caja, que estaba en manos de estos ejecutivos.

"El CFO pasa a ser el dueño del flujo de caja, aunque ya lo era; pasa a estar mucho más presente [en las decisiones de las empresas]", dice Ramires, de PwC, quien explica que éste fue uno de los grandes retos para los directores de Finanzas en México.

Gerardo Rojas, socio líder de Asesoría de KPMG en México y Centroamérica, considera que uno de los temas latentes en la mesa de los directivos es la obtención de recursos financieros para planear el crecimiento durante 2022. En este sentido, el reto será evaluar fusiones y adquisiciones u operaciones de *joint venture* para diversificar fuentes de financiamiento, como la banca tradicional o la aportación de capital por parte de los socios.

"El tema de los flujos [de efectivo] es uno de los principales asuntos que debemos de tener en consideración como CFO, [ya que] no podemos iniciar proyectos sin tener en cuenta los flujos", dice Zetter Zermeño, quien se mantiene atento al rumbo de la pandemia y en no perder detalle de una crisis económica latente. "Hay que llevarlo con mucho cuidado. Tenemos que ser, de nuevo, cautos", dice el CFO de Megacable.




Continúa en siguiente hoja

| Fecha | Sección | Página |
|---|---|---|
| 14.08.2021 | Revista | 4-122--127 |

## LOS MEJORES CFO DE MÉXICO

El ranking fue elaborado con base en el Índice de Gestión Financiera, construido para este reporte. La lista y el puntaje se obtuvieron con una metodología basada en nueve indicadores, explicada en el recuadro de Metodología, adjunto. Los datos usados para el cálculo del índice corresponden a los resultados financieros de 2020. El ranking considera a los ejecutivos que cumplen las funciones y asumen la responsabilidad equivalente a la de un Chief Executive Officer (CFO) o director financiero.

**2** RK 2021

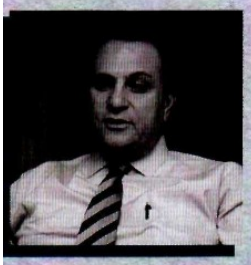
**JORGE ANTONIO TOUCHÉ ZAMBRANO**

RK 2020: **12**

EMPRESA: **LAMOSA**

ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **94**

AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2018**



**3** RK 2021

**ISAAC FRANKLIN UNKIND**

HASTA ABRIL 2020, FERNANDO LÓPEZ GUERRA *

RK 2020: **NC- 2**

EMPRESA: **GMÉXICO TRANSPORTES**

ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **93**

AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2020**

**4** RK 2021

**EMILIO MARCOS CHARUR**

RK 2020: **4**

EMPRESA: **ARCA CONTINENTAL**

ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **92**

AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2004**

**5** RK 2021

**RAÚL CAVAZOS MORALES**

RK 2020: **6**

EMPRESA: **GRUMA**

ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **92**

AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2012**

**6** RK 2021

**JORGE SERRANO ESPONDA**

RK 2020: **3**

EMPRESA: **DANHOS**

ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **91**

AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2015**

Continúa en siguiente hoja

**7** RK 2021

**CARLOS GABRIEL OROZCO ALATORRE**

RK 2020: **NC**
EMPRESA: **CULTIBA**
ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **75**
AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2011**

**8** RK 2021

**JOSÉ CARLOS PONS DE LA GARZA**

RK 2020: **13**
EMPRESA: **ALPEK**
ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **63**
AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2018**

**9** RK 2021

**EDGARDO GUILLERMO CARLOS**

RK 2020: **8**
EMPRESA: **ORBIA**
ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **63**
AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2019**

**10** RK 2021

**JORGE GUERRERO ESCANDÓN**

RK 2020: **NC**
EMPRESA: **DESARROLLOS HIDRÁULICOS DE CANCÚN**
ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **59**
AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2000**

**11** RK 2021

**ANTONIO ZAMORA GALLAND**

RK 2020: **NC**
EMPRESA: **GENOMMA LAB**
ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **58**
AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2015**

**"EL CFO ES LA PERSONA QUE DEBE LIDERAR EL PROCESO [TRANSFORMADOR] DE LA COMPAÑÍA, YA QUE SE CONVIRTIÓ EN UNO DE LOS CENTROS DE DECISIÓN DE LA GESTIÓN"**

**ANDERSON RAMIRES**
SOCIO LÍDER DE TECNOLOGÍA, MEDIOS Y TELECOMUNICACIONES DE PWC MÉXICO

Continúa en siguiente hoja

| Fecha | Sección | Página |
|---|---|---|
| 14.08.2021 | Revista | 4-122-127 |

**12** RK 2021

**FEDERICO OCHOA PERESSINI**

RK 2020: **NC**

EMPRESA: **GMD**

ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **55**

AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2015**

**13** RK 2021

**MAYELA RINCÓN DE VELASCO**

RK 2020: **NC**

EMPRESA: **BIO PAPPEL**

ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **47**

AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **1982**

**14** RK 2021

**JORGE ARMANDO MERCADO PÉREZ ****

RK 2020: **16**

EMPRESA: **GISSA**

ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **47**

AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2018**

**15** RK 2021

**CARLOS FERREIRO RIVAS**

RK 2020: **19**

EMPRESA: **TELEVISA**

ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **45**

AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2017**

Continúa en siguiente hoja

"EL ROL DE LOS DIRECTORES DE FINANZAS, EN GENERAL, INCLUYÓ ADMINISTRAR EL CAPITAL DE TRABAJO Y LAS INVERSIONES EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO"

**GERARDO ROJAS**
SOCIO LÍDER DE ASESORÍA DE KPMG EN MÉXICO Y CENTROAMÉRICA

**16** RK 2021

**ARTURO SPÍNOLA GARCÍA**

RK 2020: **7**
EMPRESA: **GRUPO CARSO**
ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **41**
AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2013**

**17** RK 2021

**ALBERTO SADA MEDINA**

RK 2020: **11**
EMPRESA: **NEMAK**
ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **41**
AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2015**

**18** RK 2021

**ÁNGEL DE SOTO HERNÁNDEZ**

RK 2020: **NC**
EMPRESA: **XIGNUX**
ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **38**
AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2018**

**19** RK 2021

**EUGENIO GARZA Y GARZA**
Hasta 24 julio 2020, Gerardo Estrada Attolini

RK 2020: **NC-17**
EMPRESA: **FEMSA**
ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **31**
AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2020**

Continúa en siguiente hoja

| Fecha | Sección | Página |
|---|---|---|
| 14.08.2021 | Revista | 4-122-127 |

**20** RK 2021

**NORBERTO SALAS DÍAZ DE LEÓN**

RK 2020: **NC**

EMPRESA: **COLLADO**

ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA - PUNTAJE: **29**

AÑO DE INICIO DE GESTIÓN: **2000**

Fuente: Índice de Gestión Financiera, elaborado por César Martínez Aznárez con información de la base de datos de S&P Capital IQ y de la Bolsa Mexicana de Valores.
* Fernando López Guerra es el director general de GMéxico Transportes, y también era el responsable de Finanzas. En mayo de 2020, Isaac Franklin Unkind fue designado director general de administración, y ahora es, además, el responsable de Finanzas. A efectos de este ranking (hecho con los resultados de 2020), ambos comparten la responsabilidad del cfo.
** A partir del 26 de enero pasado, el director de Finanzas es Saúl Castañeda de Hoyos; entre esa fecha y el 1 de abril pasado, Jorge Mercado Pérez permaneció en su cargo para la transición.
En los cfo que obtuvieron el mismo puntaje, se colocó primero en el ranking a quien tuviera mayor tasa de rentabilidad ROIC.
El año del Rk es 2021 porque se elabora y publica en 2021, y está construido con los resultados financieros de 2020.
NC: No corresponde. Significa que el ejecutivo no integró el ranking 2020.

RK: Ranking

## METODOLOGÍA

Para la construcción del Índice de Gestión Financiera, en primer lugar, se eliminaron las empresas financieras y las de gobierno.
El siguiente paso consistió en eliminar a las empresas que no cumplieran con los siguientes requisitos:
1. Deuda con costo mayor a cero.
2. Deuda total (con costo) / Ebitda menor a 4 (mide la capacidad para el pago de la deuda).
3. Activo Corriente/ Pasivo Corriente mayor a 1 y menor a 2.5 (Razón corriente: es la relación entre los activos convertibles y los pasivos exigibles en menos de un año).
4. Deuda financiera / Capital Propio menor a 2 (200%) (Razón de endeudamiento).
5. Ebitda/ Intereses pagados mayor a 3 (Cobertura de intereses).
6. Flujo de Caja Libre (FCL) mayor a cero (el FCL es la utilidad operativa neta de impuestos a la renta + depreciaciones y amortizaciones - el cambio en el capital de trabajo neto - gasto de capital).
7. De las empresas que libraron esas exigencias, se escogieron las 20 con menor Tasa de Interés Implícita pagada por los compromisos financieros, que se calculó como Gastos Financieros / Deuda total promedio del año.
Para construir el Índice de Gestión Financiera de esas 20 empresas se usaron seis indicadores:
1) Deuda / Ebitda
2) Tasa de Interés Implícita
3) Cobertura de intereses
4) Margen FCL, en % de los ingresos; a mayor porcentaje, mayor generación de valor (no está en la depuración descrita antes; allí está el monto de FCL, y aquí el margen)
5) Caja proveniente de operaciones / Pasivos corrientes; cuanto menor es el resultado, mayores son las necesidades de obtener financiamiento; cuanto mayor es el resultado, mayor es la capacidad de pago de los pasivos a corto plazo sin recurrir a otras fuentes (no está en la depuración descrita antes)
6) Rentabilidad sobre el capital invertido, ROIC, que se calculó como la utilidad operativa neta de impuesto a la renta (tasa ficticia de 37.5%) / capital propio más deuda financiera promedio del período (no está en la depuración descrita antes)
Se asignó un puntaje de 1 a 20 a cada uno de los seis indicadores para cada empresa, del modo siguiente: 20 puntos al mejor registro, 19 al segundo mejor registro y así sucesivamente a todas las empresas, hasta otorgar 1 punto al peor registro de las 20; luego se sumaron, para cada empresa, los puntajes individuales de los seis indicadores. Esa suma es el puntaje obtenido por cada cfo para el Índice de Gestión Financiera.
No existen niveles óptimos únicos o sobre los que haya unanimidad para estos indicadores. Existen opiniones, y diferentes, de académicos, analistas y calificadoras, y los estándares varían en función de diversos factores, como, por ejemplo, el tamaño de la empresa. Los niveles exigidos en este examen se fijaron considerando los más aceptados para las empresas mexicanas, con los criterios más apropiados para este ejercicio en particular, y que fueran acordes con las recomendaciones más frecuentes.
El Índice de Gestión Financiera fue diseñado César Martínez Aznárez. El ranking de 2021 de "Los mejores cfo de México" fue elaborado por César Martínez Aznárez, con información de la base de datos de S&P Capital IQ y de la Bolsa Mexicana de Valores, con los resultados financieros correspondientes a 2020.

Continúa en siguiente hoja

| Fecha | Sección | Página |
|---|---|---|
| 14.08.2021 | Revista | 4-122-127 |



## INDICADORES USADOS EN EL ÍNDICE DE GESTIÓN FINANCIERA

Por **César Martínez Aznárez**

| | Empresa | Índice de Gestión Financiera | Deuda / Ebitda - en veces | Tasa de interés Implícita - en % | Cobertura de intereses, en veces | Caja proveniente de operaciones / Pasivos a corto plazo | Rentabilidad (ROIC) - en % | Razón corriente - en veces | Deuda / Capital propio - en % | FCL - en % de los ingresos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Megacable | 106 | 1 | 7 | 20 | 2 | 10 | 1 | 26 | 29 |
| 2 | Lamosa | 94 | 2 | 7 | 7 | 1 | 12 | 2 | 63 | 23 |
| 3 | GMéxico Transportes | 93 | 2 | 7 | 8 | 2 | 9 | 1 | 57 | 22 |
| 4 | Gruma | 92 | 2 | 6 | 9 | 1 | 13 | 2 | 107 | 9 |
| 5 | Arca Continental | 92 | 2 | 6 | 9 | 1 | 7 | 2 | 35 | 11 |
| 6 | Danhos | 91 | 2 | 6 | 9 | 3 | 3 | 2 | 9 | 45 |
| 7 | Cultiba | 75 | 2 | 5 | 10 | 0 | 2 | 1 | 11 | 33 |
| 8 | Orbia | 63 | 3 | 5 | 6 | 0 | 6 | 1 | 131 | 11 |
| 9 | Alpek | 63 | 3 | 6 | 6 | 1 | 5 | 2 | 74 | 8 |
| 10 | D.H.C | 59 | 3 | 9 | 4 | 1 | 8 | 2 | 71 | 20 |
| 11 | Genomma Lab | 58 | 2 | 7 | 6 | 0 | 12 | 2 | 67 | 4 |
| 12 | GMD | 55 | 3 | 8 | 5 | 1 | 5 | 2 | 51 | 12 |
| 13 | Bio Pappel | 47 | 2 | 8 | 5 | 0 | 7 | 2 | 60 | 3 |
| 14 | GISSA | 47 | 3 | 6 | 5 | 0 | 1 | 1 | 42 | 9 |
| 15 | Televisa | 45 | 3 | 8 | 4 | 1 | 5 | 2 | 150 | 15 |
| 16 | Grupo Carso | 41 | 2 | 9 | 5 | 0 | 5 | 2 | 30 | 8 |
| 17 | Nemak | 41 | 4 | 5 | 5 | 0 | 3 | 1 | 93 | 5 |
| 18 | Xignux | 38 | 3 | 8 | 4 | 0 | 10 | 1 | 167 | 6 |
| 19 | Femsa | 31 | 4 | 8 | 4 | 0 | 4 | 2 | 80 | 7 |
| 20 | Collado | 29 | 4 | 8 | 3 | 0 | 7 | 1 | 119 | 6 |

Fuente: Elaborado con datos de S&P Capital IQ y de la BMV. Cifras de 2020.
Ver explicacón sobre los indicadores en el recuadro de Metodología.