

Fecha 28.09.2021	Sección Revista	Página 4-89-112
----------------------------	---------------------------	---------------------------

EN PORTADA

100 EMPRESARIOS

La riqueza acumulada por la élite empresarial del país subió 44% frente a 2020, pero aún es pronto para echar las campanas al vuelo.

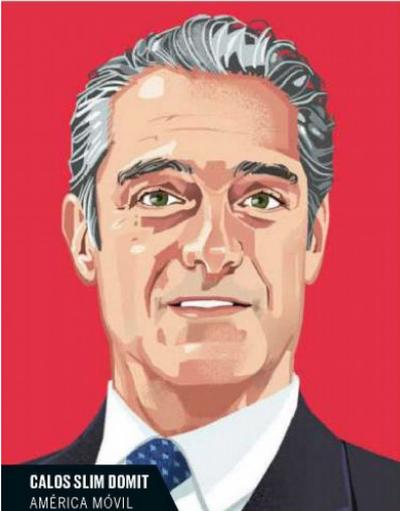


Página 1 de 15
\$ 1519560.00
Tam: 4824 cm2

Continúa en siguiente hoja

EN PORTADA

LOS **100** EMPRESARIOS
MÁS IMPORTANTES
DE MÉXICO



CALOS SLIM DOMIT
AMÉRICA MÓVIL

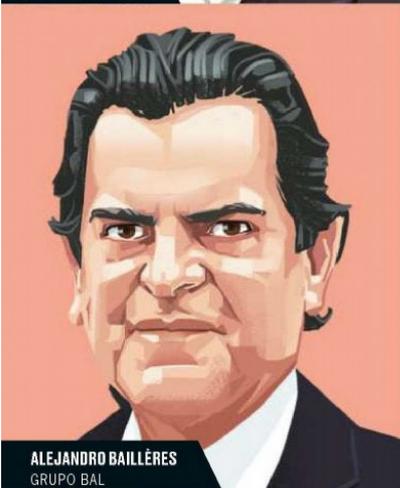
POCAS SON LAS CARAS NUEVAS ENTRE LA ÉLITE EMPRESARIAL DEL PAÍS, PERO SU ARRIBO MUESTRA UN NACIENTE CAMBIO GENERACIONAL Y ESTRATEGIAS DISRUPTIVAS.

POR: M. Echeverría, E. Gallardo, P. Lucenay E. Sánchez

ILUSTRACIÓN DE PORTADA:
ALBERTO CAUDILLO



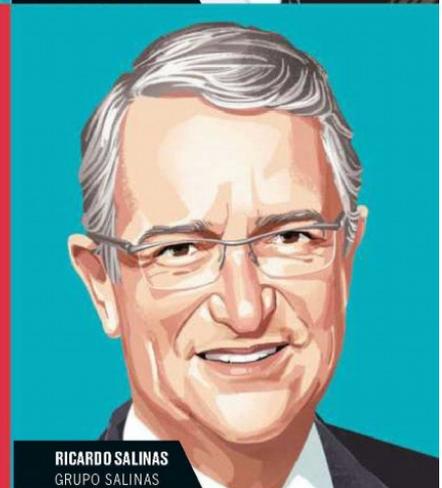
ALTAGRACIA GÓMEZ
GRUPO MINSÁ



ALEJANDRO BAILLÈRES
GRUPO BAL



PABLO LEGORRETA
ROYALTY PHARMA



RICARDO SALINAS
GRUPO SALINAS

Continúa en siguiente hoja

Página 2 de 15

Fecha 28.09.2021	Sección Revista	Página 4-89-112
---------------------	--------------------	--------------------

LOS 100 EMPRESARIOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO

POR: Puri Lucena

R

Renovar la lista de 'Los 100 empresarios más importantes de México' no es fácil. Cada año, un puñado de nombres entra y sale del listado que, en esta edición, sin embargo, ha registrado una mayor actividad debido a la pandemia. Algunos, como Ricardo Salinas Pliego, vieron cómo su fortuna creció 20%, mientras que otros, como Enrique Ramírez Villalón y Alejandro Ramírez Magaña, de Cinépolis; o Daniel Chávez, de Grupo Vidanta, experimentaron las mayores caídas en su posición en el listado, debido a que la industria del entretenimiento y el turismo han sido de los más afectados por el covid-19.

Pero 2021 está siendo un año de recuperación. La riqueza acumulada por los 100 empresarios ronda los 220,000 millones de dólares, 44% mayor que en 2020, cuando sus fortunas se vieron azotadas por la pandemia.

Lo que no cambia es que el número de mujeres sigue siendo bajo, muy bajo. Este año, entre las ocho nuevas entradas y tres regresos al listado, solo hay

una empresaria, Altagracia Gómez Sierra, presidenta de Grupo Minsa. Con ella, son cinco mujeres las integrantes del listado.

Lo que sí hay son algunas caras que hablan de un relevo generacional, como la llegada de Alejandro Baillères Gual a la presidencia de Grupo Bal, tras la salida de la presidencia de su padre, Alberto Baillères, que se mantiene como presidente honorario vitalicio. Con su salida del listado, siete de los 100 empresarios están por encima de los 80 años: Claudio X. González (87), de Kimberly-Clark; Olegario Vázquez Raña (85), de Grupo Empresarial Ángeles; Antonio Madero Bracho (84), de Rassini; Carlos Álvarez Bermejillo (83), de Pisa Farmacéutica; Agustín Franco Macías (83), de Grupo Infra; Valentín Díez Morodo (81), de Citibanamex, y Juan Francisco Beckmann Vidal (81), de Jose Cuervo.

Este año, abordamos cómo cambia el ecosistema empresarial ante este cambio generacional en las empresas, sobre todo, en las familiares. Un aire nuevo que se traduce en innovación e, incluso, en un cambio de valores marcado también por los requerimientos de consumidores y accionistas. Para ellos, se trata de "construir sobre lo construido", como señala uno de los especialistas entrevistados por *Expansión*. Y esta labor, si bien tiene la ventaja de no partir de cero para levantar un imperio, como hicieron sus antecesores, sí puede verse lastrada si no viene acompañada de adaptación e innovación. La mayor parte de los empresarios nuevos en el listado están desarrollando estrategias, de hecho, para dejar su propio legado.

El otro gran cambio viene determinado por la forma de hacer crecer las empresas y nos centramos en dos casos de éxito marcados por la salida a bolsa de sus empresas en Estados Unidos, una, a través de una OPI y otra, con un SPAC. Al final se trata, como siempre, de buscar nuevas estrategias para crecer.

LOS 100 EMPRESARIOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO

RANKING 2021

1-25

LA RIQUEZA ACUMULADA POR ESTOS 100 EMPRESARIOS RONDA LOS 220,000 MILLONES DE DÓLARES. SE RECUPERÓ PRÁCTICAMENTE A NIVELES PREPANDEMIA. ACTUALMENTE, SE UBICA 1.4% POR DEBAJO DE SU NIVEL DE 2019 Y 44% POR ARRIBA DE 2020.

EMILIO AZCÁRRAGA

ASCENDIÓ EN EL RANKING LUEGO DE QUE SU EMPRESA, TELEvisa, LOGRÓ SUPERAR LOS ESTRAGOS DE LA CRISIS DEL COVID Y ACORDÓ FUSIONAR SUS CONTENIDOS CON UNIVISION.

VARIACIÓN	RK 2021	RK 2020	Empresario / Empresas bajo su control
0	1	1	Carlos Slim Helú Presidente de Minera Frisco y CICSA
0	2	2	Carlos Slim Domit Presidente de América Móvil, Grupo Carso y Grupo Sanborns
0	3	3	José Antonio Fernández Carbajal Presidente de FEMSA y Coca-Cola FEMSA
0	4	4	Germán Larrea Mota Velasco Presidente de Grupo México y Cinemex
3	5	8	Ricardo Salinas Pliego Presidente de Grupo Salinas
1	6	7	Daniel Servitje Montull Presidente de Grupo Bimbo
NUEVO	7	sp	Alejandro Baillères Gual Presidente de Grupo Bal
-2	8	6	Armando Garza Sada Presidente de Alfa, Alpek y Nemak
2	9	11	Carlos Hank González Presidente de Grupo Financiero Banorte y Cerrey
0	10	10	Valentín Díez Morodo Presidente de Grupo Financiero Citibanamex y Grupo Nevadí
1	11	12	Antonio del Valle Perochena Presidente de Kaluz y Grupo Financiero Bx+
2	12	14	Laura Renee Díez Barroso Azcárraga Presidenta de GAP y Grupo Financiero Santander México
7	13	20	Emilio Azcárraga Jean Presidente de Grupo Televisa y Cablevisión
1	14	15	Agustín Coppel Luken Presidente de Grupo Coppel
-6	15	9	Patrick Slim Domit Presidente de Grupo Telvista y Sears México
2	16	18	Francisco y Ricardo Martín Bringas Presidente y CEO de Organización Soriana
2	17	19	Juan Francisco Beckmann Vidal Presidente de Jose Cuervo
-5	18	13	Rogelio Zambrano Lozano Presidente de Cemex
3	19	22	Francisco Robinson Bours Castelo Presidente de Bachoco y Megacable
4	20	24	Juan A. González Moreno Presidente de Gruma
-5	21	16	María Asunción Aramburuzabala Presidenta de Tresaía Capital
6	22	28	Jorge Humberto Santos Presidente de ArcaContinental
-6	23	17	Marco Antonio Slim Domit Presidente de Grupo Financiero Inbursa e IDEAL
-3	24	21	David Martínez Guzmán Presidente de Fintech Holdings
2	25	27	Max David Michel Presidente de El Puerto de Liverpool

L I S T A D O

LOS 100 EMPRESARIOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO

RANKING 2021

LISTADO

VARIACIÓN	RK 2021	RK 2020	Empresario / Empresas bajo su control
-1	26	25	Claudio X. González Laporte Presidente de Kimberly-Clark
2	27	29	Alfredo Chedraui Obeso Presidente de Grupo Comercial Chedraui
2	28	30	Pablo Legorreta Creel Presidente de Royalty Pharma
-3	29	26	Eduardo Tricio Haro Presidente de Grupo Industrial Lala y Nuplen
4	30	34	Luis Berrondo Ávalos Presidente de Mabe
2	31	33	Rafael Kalach Mizrahi Presidente de Grupo Kaltex
11	32	43	Víctor González Torres Presidente de Farmacias Similares
4	33	37	Julio César Villarreal Presidente de Grupo Villacero y Grupo Financiero Afirme
5	34	39	Javier Arroyo Chávez Presidente de Farmacias Guadalajara
11	35	46	Olegario Vázquez Raña Presidente de Grupo Empresarial Ángeles
0	36	36	Fernando Chico Pardo Presidente de ASUR y Promecap
23	37	60	Rufino Vigil González Presidente de Industrias CH y Grupo Simec
4	38	42	Manuel Romo Muñoz Presidente de Grupo PROAN
-7	39	32	Alberto Torrado Martínez Presidente de Alsea
7	40	47	Eugenio Garza Herrera Presidente de Grupo Xignux
3	41	44	Blanca A. Treviño de Vega Presidenta de Softtek
-4	42	38	Fernando Senderos Mestre Presidente de Grupo Desc
-12	43	31	Carlos Fernández González Presidente de Grupo Finaccess SAPI
7	44	51	Carlos González Zabalegui Presidente de La Comer
7	45	52	David Peñaloza Alanís Presidente de Promotora y Operación de Infraestructura
-11	46	35	Adrián Sada González Presidente de Vitro
-6	47	41	Federico Toussaint Elosúa Presidente de Grupo Lamosa
-8	48	40	Antonio Cosío Pando Presidente de Grupo Brisas
4	49	53	Juan Manuel Ley Bastidas Presidente de Casa Ley
12	50	62	Moisés El-Mann Arazi Presidente de Fibra Uno y Grupo-E

26-50

CARLOS FERNÁNDEZ.
SU FORTUNA SE VIO AFECTADA LUEGO DE QUE SUS INVERSIONES EN ESPAÑA SE DESPLOMARAN CON LA CAÍDA EN LA BOLSA DE MADRID DEL CONGLOMERADO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN PRISA; EL GRUPO FINANCIERO SANTANDER Y AMREST, EL OPERADOR EUROPEO DE RESTAURANTES COMO KFC, PIZZA HUT Y STARBUCKS.

VÍCTOR GONZÁLEZ TORRES

LA PANDEMIA IMPULSÓ LAS VENTAS DE SUS FARMACIAS Y, CON ELLO, SU FORTUNA.

Continúa en siguiente hoja

Página 5 de 15

100 LOS EMPRESARIOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO

RANKING 2021

VARIACIÓN	RK 2021	RK 2020	Empresario / Empresas bajo su control
15	51	66	Guillermo Francisco Vogel Hinojosa Presidente de Grupo Collado
4	52	56	Raúl y Sergio Gutiérrez Muguerza Presidente y CEO de DeAcero
-8	53	45	Enrique Zambrano Benítez Presidente de Grupo Proeza
1	54	55	Guadalupe de Jesús Vizcarra Calderón Presidente de SuKarne
6	55	61	Alfredo Harp Helú Presidente de Grupo Martí
-33	56	23	Enrique Ramírez Villalón y Alejandro Ramírez Magaña Presidente y CEO de Cinépolis
-9	57	48	Luis Alejandro Soberón Kuri Presidente de CIE
10	58	68	Joaquín Vargas Guajardo Presidente de Grupo MVS
-5	59	54	Carlos Hank Rhon Presidente de Grupo Hermes
4	60	64	Laura Zapata Oscoz Presidenta de Grupo Envases Universales
-12	61	49	Ángel Losada Moreno Presidente de Grupo Gigante
-5	62	57	Juan Carlos Uriarte Amann Presidente de Mobility ADO
11	63	74	Juan Antonio Hernández Venegas Presidente de Grupo Autofin
-6	64	58	Fernando Ponce García Presidente de Bepensa
10	65	75	Salvador Oñate Ascencio Presidente de Grupo Soni
11	66	77	Agustín Franco Macías Presidente de Grupo Infra
-4	67	63	Antonio Madero Bracho Presidente de Rassini
16	68	84	Federico Terrazas Becerra Presidente de Grupo Cementos de Chihuahua
11	69	80	Roberto Alcántara Rojas Presidente de Grupo IAMSA
0	70	70	Carlos Danel Cendoya y Carlos Labarthe Presidentes de Gentera
7	71	78	Héctor Hernández-Pons Torres Presidente de Grupo Herdez
7	72	79	Rolando Vega Sáenz Presidente de Seguros Atlas
-8	73	65	Eugenio Clariond Reyes Presidente de Grupo Cuprum, Cleber y Fultra
-15	74	59	Carlos Peralta Quintero Presidente de Grupo IUSA
NUEVO	75	sp	Manuel G. Rivero Santos Presidente de Banregio Grupo Financiero

51-75

AGUSTÍN FRANCO

EL EMPRESARIO
LOGRÓ SUBIR EN EL
RANKING, PUES SU
EMPRESA ES UNA DE
LAS PRINCIPALES
DISTRIBUIDORAS
DE TANQUES DE
OXÍGENO.

ENRIQUE Y ALEJANDRO
RAMÍREZ. LA FORTUNA
DE LOS RAMÍREZ FUE UNA
DE LAS MÁS GOLPEADAS
POR LA PANDEMIA, LUEGO
DE QUE LAS SALAS DE
CINE CERRARON POR
MESES, LO QUE SIGNIFICÓ
UNA CAÍDA DE 80% EN
LOS INGRESOS POR
TAQUILLA DEL PAÍS
EN 2020, DE ACUERDO
CON CANACINE.

L I S T A D O

Continúa en siguiente hoja

Página 6 de 15

100 LOS EMPRESARIOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO

RANKING 2021

VARIACIÓN	RK 2021	RK 2020	Empresario / Empresas bajo su control
22	76	98	Patricio Gutiérrez Fernández Presidente de Grupo IDESA
-6	77	71	Carlos Álvarez Bermejillo Presidente de Pisa Farmacéutica
-6	78	72	Juan Carlos López Villarreal Presidente de Grupo Industrial Saltillo
10	79	89	Miguel Rincón Arredondo Presidente de Bio Pappel
2	80	82	Pablo Escandón Cusi Presidente de NADRO
6	81	87	Olegario Vázquez Aldir Presidente de Grupo Real Turismo y Prodemex
6	82	88	Vicente López Rodea Presidente de Conservas La Costeña y Sabormex
NUEVO	83	sp	Jorge Esteve Recolóns Presidente de ECOM México y Grupo COPRI
7	84	91	Óscar Eugenio Baeza Farés Presidente de Grupo Bafar
5	85	90	Juan Ignacio Gallardo Thurlow Presidente de Cultiba
NUEVO	86	sp	Luis A. Chapa González Presidente de Grupo Iconin
7	87	94	Juan Ignacio Casanueva Pérez Presidente de INTERprotección
4	88	92	Miguel Quintana Pali Presidente de Grupo Xcaret
-6	89	83	Amaury Vergara Presidente de Omnifite y Chivas
-17	90	73	Daniel Chávez Morán Presidente de Grupo Vidanta
NUEVO	91	sp	Luis Germán Campos Orozco Presidente de Betterware de México
REGRESA	92	sp	Víctor David Almeida García Presidente de Interoceramic
NUEVO	93	sp	Eduardo Garza T. Junco Presidente de Frisa Industrias
3	94	97	Bernardo Lijtszain Bimstein Presidente de Grupo Traxión
0	95	95	Tomás González Sada Presidente de Cydsa
REGRESA	96	sp	Rodrigo Herrera Aspra Presidente de Genomma Lab
REGRESA	97	sp	Rodrigo Lebois Mateos Presidente de Unifin Financiera
2	98	100	Jorge Hank Rhon Presidente de Grupo Caliente
NUEVO	99	sp	Altagracia Gómez Sierra Presidenta de Grupo Minsa
NUEVO	100	sp	Amado Sabas Guzmán Reynaud Presidente de Grupo Petroil

SP: sin posición

76-100

LAS CINCO MUJERES QUE ESTÁN EN NUESTRO RANKING HAN IDO INCREMENTANDO SU INFLUENCIA Y SU PODER EN LOS NEGOCIOS, TRES DESTACAN EN LOS PRIMEROS 50 LUGARES. ESTE AÑO, SE INTEGRA ALTAGRACIA GÓMEZ, PRESIDENTA DE GRUPO MINSA, QUIEN TAMBIÉN DESTACA POR SER UNA DE LAS PERSONAS MÁS JÓVENES DEL LISTADO.

METODOLOGÍA

Los 100 empresarios más importantes de México deben ser mexicanos y presidentes del consejo de administración de las empresas que representan. Su posición en el listado está definida por la valuación de los siguientes aspectos:

FORTUNA (40%). Es una estimación basada en la participación accionaria en una o varias empresas y su capitalización bursátil. Cuando no hay información pública disponible, las compañías son comparadas con empresas del mismo sector.

VENTAS (35%). Se suma el total de las ventas de las compañías que controla, más la suma ponderada del 10% de las ventas de empresas en las que se desempeña como miembro del consejo.

UTILIDADES (10%). Se suma el total de las utilidades de las compañías que controla, más la suma ponderada del 10% de las utilidades de empresas en las que se desempeña como miembro del consejo.

EMPLEADOS (10%). Se suma el total de los empleados de las compañías que controla, más la suma ponderada del 10% de los empleados de empresas en las que se desempeña como miembro del consejo.

BOLSA MEXICANA DE VALORES (5%). Se suma la participación de sus empresas en el IPC de la Bolsa Mexicana de Valores, más la suma ponderada del 10% de la participación en el IPC de empresas en las que se desempeña como miembro del consejo.

L I S T A D O

Continúa en siguiente hoja

Página 7 de 15

Fecha 28.09.2021	Sección Revista	Página 4-89-112
---------------------	--------------------	--------------------

LA FORTUNA LES SONRÍE

Si bien la pandemia ha afectado el patrimonio de muchos empresarios, algunos han experimentado lo contrario. Aquí tres personajes que en el último año vieron crecer sus ingresos.

POR: Edmundo Sánchez

RICARDO SALINAS PLIEGO GRUPO SALINAS

La fortuna de Ricardo Salinas aumentó alrededor de 20% en el último año, al pasar de 12,900 millones de dólares a 15,500 millones de dólares, y se convirtió en la tercera persona más rica del país, solo detrás de Carlos Slim y Sara Mota de Larrea, según datos de Bloomberg.

Esto se debe, principalmente, al incremento de 44% que tuvo el valor de mercado de Grupo Elektra en el último año. En junio, las acciones de Elektra alcanzaron un precio de 1,631 pesos, un nuevo récord.

Un factor que ha ayudado a la acción de Elektra es una cartera de préstamos que creció cuatro veces más rápido que el promedio de la industria bancaria, después de que su unidad financiera, Banco Azteca, fuera seleccionada para apoyar en la distribución de los nuevos programas de ayuda contra la pobreza del presidente Andrés Manuel López Obrador. Mientras que los préstamos en el sistema bancario de México crecieron 4% el año pasado, la cartera de Banco Azteca aumentó 17%, según datos del gobierno.



SALINAS PLIEGO AUMENTÓ SU FORTUNA

20%

Y SE CONVIRTIÓ EN LA TERCERA PERSONA MÁS RICA DEL PAÍS.

RUFINO VIGIL GONZÁLEZ

INDUSTRIAS CH Y SIMEC

La fortuna del presidente del consejo de administración de Industrias CH aumentó 159%, al pasar de 1,568 millones de dólares a 4,063 millones en el último año. El incremento obedece, principalmente, al alza en bolsa de sus siderúrgicas: el valor de mercado de Industrias CH se duplicó, de 1,653 a 3,502 millones de dólares; mientras que el de Simec (su subsidiaria) se multiplicó por cuatro, de 960 a 4,026 millones de dólares.

Los inversionistas premiaron el desempeño financiero de las empresas. En 2020, los ingresos de Industrias CH aumentaron 5%, y la firma consiguió una utilidad de 4,597 millones de pesos desde una pérdida de 1,316 mdp en 2019, derivada de un incremento de toneladas de acero vendidas en México y en el extran-

jero, y mejores precios promedio, los cuales tuvieron un incremento de 60% anual, al cierre del segundo trimestre de 2021, de acuerdo con un análisis elaborado por Elisa Vargas, analista de Bx+.

La mayor valuación de sus compañías también ha sido impulsada por sus planes de expansión. La firma busca aumentar la capacidad instalada de embarque de productos de acero, adquirir otras siderúrgicas en México y en el extranjero, y seguir con los proyectos de inversión en Apizaco, Tlaxcala, San Luis Potosí y Monclova.

Fecha 28.09.2021	Sección Revista	Página 4-89-112
----------------------------	---------------------------	---------------------------



GERMÁN LARREA MOTA

GRUPO MÉXICO

El presidente del consejo de administración de Grupo México destaca por haber incrementado su fortuna en medio de la pandemia alrededor de 19%, al pasar de 6,300 millones de dólares a 7,500 millones, de acuerdo con datos de Bloomberg.

El aumento en su patrimonio fue impulsado por el incremento de las ganancias de su conglomerado. En los últimos seis meses, la utilidad neta de Grupo México subió alrededor de 500%, al pasar de 323 millones de dólares a 1,934, principalmente, por el alza de 470% de las ganancias de su división minera, que se ha visto favorecida por un mayor precio del cobre, el molibdeno y

el zinc, metales que, en conjunto, representan aproximadamente el 76.5% de los ingresos consolidados de Grupo México. En el mercado, los precios de los metales industriales han sido impulsados por la reactivación de economías como China, uno de los principales consumidores.

La división de transportes también ha mostrado un crecimiento. En los primeros seis meses de 2021, sus ingresos crecieron 15% y su utilidad neta aumentó 28%, como consecuencia de un incremento en los volúmenes transportados por vía férrea y de un alza en el número de carros movilizados.

LOS
100
EMPRESARIOS
MÁS IMPORTANTES
DE MÉXICO

REPORTAJE

NUEVOS
AIRES

Continúa en siguiente hoja

Página 9 de 15

Fecha 28.09.2021	Sección Revista	Página 4-89-112
----------------------------	---------------------------	---------------------------

Los empresarios que toman las riendas de sus empresas familiares buscan generar impacto en la forma de hacer negocios en el ecosistema mexicano.

POR: Mara Echeverría

Las empresas mexicanas comienzan, poco a poco, a abrir sus direcciones a una nueva generación. La pregunta es si también lo harán a nuevas estrategias que, más allá de impactar en sus propias compañías, creen una cadena disruptiva en la forma de hacer negocios.

Los cambios de timón en las empresas dan la oportunidad para conjugar la experiencia de la generación anterior y la que los nuevos directivos han adquirido como parte de su entrenamiento, a la vez que se impulsa la innovación. Y esta es, precisamente, la característica que destaca como parte de esta nueva generación de líderes, señala Daniel Aguiñaga, socio líder de Gobierno Corporativo de Deloitte.

“No se trata de cambiar todo, sino de construir sobre lo construido. Se trata de llevar a las empresas a una etapa ya sea de nuevos mercados o geografías, nuevos productos o digitalización”, afirma. “Lo que ocurre es que comienzan a tener una nueva forma de hacer negocios, es una oportunidad para desarrollar negocios que, incluso, lleguen a transformar toda una industria”.

En las empresas mexicanas, en su mayoría, familiares, los relevos no son una casualidad, sino parte de sucesiones que ya han sido planeadas durante al menos cinco años, señalan los especialistas consultados por *Expansión*. Y estos empresarios han sido educados para tomar las riendas de los negocios y fortunas de sus familias. El éxito de sus administraciones dependerá de qué tan bien conocen la organización que llegan a liderar, sus fortalezas y sus áreas de oportunidad.

Altagracia Gómez Sierra es un ejemplo. La presidenta del consejo de administración de Grupo Minsa, que opera en la producción, distribución y venta de harina de maíz, se integró desde muy joven como consejera delegada de la compañía familiar, que tiene 71 años en el mercado. A su mando, la empresa ha renovado la imagen de sus empaques y tiene en la mira el desarrollo de nuevos productos y canales de distribución.

Con los altos costos del maíz, que han tenido una escalada debido a la pandemia, Gómez Sierra tiene el desafío de mantener la rentabilidad y cuidar del legado familiar, mientras va dejando su sello en las decisiones que toma, que tienen que beneficiar a los accionistas de la empresa, que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Y lo ha hecho con su sello personal, al que le ha dado un enfoque social.

En una posición similar está Alejandro Baillères Gual, quien recibió las riendas del imperio familiar a finales de abril, cuando fue designado como presidente del consejo de administración de Grupo Bal, mientras que su padre, Alberto Baillères, se mantiene como presidente honorario vitalicio.

Baillères Gual ya había ocupado posiciones estratégicas en diversas empresas de Grupo Bal desde hace una década, uno de ellos, como director general de GNP Seguros, la presidencia no ejecutiva de Fresnillo y la dirección corporativa de Técnica Administrativa Bal.

Víctor Esquivel, socio director general de KPMG en México y Centroamérica, apunta que esta nueva generación de empresarios es más abierta a los cambios, sobre todo, tecnológicos, además de que suelen tener liderazgos horizontales para poder mantener la comunicación, para dar un giro a las jerarquías.

Sus estrategias tienen un alto componente social para generar valor más allá de los accionistas. Esto va orientado a fomentar y crear inclusión, equidad dentro de las organizaciones y también a desarrollar una estrategia que apoye a las comunidades donde se desarrollan, pretenden un mayor equilibrio entre la vida personal y el trabajo, además de querer tener menor impacto ambiental.

“Lo relevante aquí es que los líderes deben rodearse de personas con capacidades que sirvan para potencializar las líneas de acción de la organización. Estos líderes, conforme van madurando y crean su legado, hablan del propósito de la organización. Vienen a marcar pautas para concentrarse en ser líderes con una comunicación abierta”, apunta Esquivel.

CAMBIAR DESDE EL CONSEJO

Los empresarios han tenido la posibilidad de aprender de sus empresas y generar confianza en las organizaciones desde los consejos de administración, una figura que en los últimos años ha cobrado cada vez más relevancia. Desde sus asientos, han acompañado a sus padres en la toma de decisiones, pero, sobre todo, permiten alinear las estrategias con la visión del resto de los consejeros, especialmente, de aquellos que no son parte de las familias dueñas de los corporativos.

Los especialistas consultados coinciden en que, si bien no será sencillo que la nueva generación de empresarios y empresarias deje su legado, este debe permear desde los consejos de administración, ya que son estos miembros tomadores de decisiones quienes tienen que compaginar las estrategias empresariales para crear valor para sus organizaciones.

Y para generar cambios en el ecosistema empresarial, es importante que estos

Continúa en siguiente hoja

Página 10 de 15

Fecha 28.09.2021	Sección Revista	Página 4-89-112
---------------------	--------------------	--------------------

líderes participen en otros consejos o en cámaras empresariales, así se impulsarán los espacios de intercambio de experiencias y el aprendizaje que han obtenido desde sus posiciones. Es una forma de construir un camino que ayude al siguiente cambio generacional dentro del ecosistema empresarial.

EL HIJO DE ALBERTO BAILLÈRES TOMO LAS RIENDAS DE GRUPO BAL TRAS EL RETIRO DE SU PADRE



ALEJANDRO BAILLÈRES
GRUPO BAL

GÓMEZ HA IMPULSADO EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.



ALTAGRACIA
GÓMEZ
MINSA

Este es el caso de Jorge Esteve Recolons, quien dirige ECOM Agroindustrial México, una empresa que se dedica a la comercialización de *commodities*, como café, algodón y cacao. También es presidente de Grupo COPRI, una desarrolladora de bienes raíces e infraestructura. El empresario es miembro del Consejo Mexicano de Negocios, del Consejo Consultivo de Cultivan Sand Box Venture Partners y de los consejos de administración de Aeroméxico, Telmex, Grupo Real Turismo y Latin America Conservation Council.

“Aquí, lo importante es esa interacción en las cámaras o en los gremios. Estas son generaciones colaborativas que generan el valor agregado para el ecosistema empresarial porque suelen compartir sus ideas y esto está enriqueciendo la industria”, afirma Juan Carlos Simón, socio líder de Servicios a Empresas Familiares de PwC.

VER FUERA DE LA CAJA

La nueva generación de empresarios ha hecho cambios de paradigmas e, incluso, suele cuestionar el modelo de sus empresas para transformarlo y llevarlo por nuevos caminos, evalúa sus compañías y esto permite identificar las oportunidades para nuevos modelos de negocio.

Continúa en siguiente hoja

Página 11 de 15

Fecha 28.09.2021	Sección Revista	Página 4-89-112
---------------------	--------------------	--------------------

SABAS CREÓ SU PROPIA EMPRESA

CON EL RESPALDO FAMILIAR.

“Vienen mucho más enfocados a algo que les gusta hacer en la vida, estudiaron lo que les gustó, lo que entienden. Y eso también le genera un mayor valor al conocimiento que van a aportar en el ecosistema de las empresas. El juego es cambiar, no vienen con un ánimo estático y se generan estos cambios en los modelos de operación y de negocio”, apunta Simón.

Este fue el caso de Amado Sabas, director general y fundador de Grupo Petroil, quien en 2000 escindió la empresa que fundó su abuelo para crear la propia, con el respaldo de su familia. La compañía logró expandirse más allá de Sinaloa, el estado que la vio nacer.

La empresa, que su abuelo inició como un negocio de venta de gasolina, ahora es un conglomerado que comercializa combustibles para los barcos camaroneros y atuneros, tiene una red de gasolineras y una red logística para el transporte de combustible, entre otras.

El líder de PwC comenta que estos cambios para llevar la marca personal desde las empresas familiares no es sencillo ni es una tendencia, pero sí el resultado de realizar un análisis para crear un legado.

“Estas generaciones hacen una evaluación en las empresas, están acostumbradas

a aprender y reaprender más rápido con el acceso que tienen a la información y con esto, reorientan sus estrategias con mayor flexibilidad”, afirma José Ramón Barreiro, director de la Facultad de Negocios de la Universidad Lasalle. “A veces, tienen que tomar riesgos y, a veces, es necesario reinventarse. Y, de acuerdo al contexto de cada compañía, puede resultar exitoso”.



AMADO SABAS
PETROIL

Fecha 28.09.2021	Sección Revista	Página 4-89-112
---------------------	--------------------	--------------------

¿UN BOLETO PARA ENTRAR A LA ÉLITE?

Pablo Legorreta y Luis Campos se abren paso entre los 100 empresarios con una OPI y un SPAC en EU. ¿Vendrán más?

POR: Erick Gallardo

Son pocas las caras nuevas que suelen verse entre 'Los 100 empresarios más importantes de México'. Este año, a las entradas hay que añadir un foco de interés: la forma en la que su fortuna estimada dio el salto que los colocó en el listado.

Pablo Legorreta, quien se estrenó en el ranking el año pasado, y Luis Campos, uno de los miembros más recientes, llegaron a esta edición con una historia similar. Ambos sacaron a bolsa sus empresas, pero no en México, sino en el Nasdaq, en Estados Unidos, lo que aumentó el valor de sus compañías y, con ello, el monto de sus fortunas.

Legorreta lo hizo gracias a la oferta pública inicial (OPI) de Royalty Pharma, la compañía que fundó en 1996 y que en 2020 tuvo ingresos por 2,122 millones de dólares, un alza de 17% frente a las cifras de 2019. Este ingeniero industrial por la Universidad Iberoamericana trabajó en Lazard, una firma de asesoría financiera y gestión de activos, antes de fundar Royalty Pharma. Ahí fue donde nació la estructura de su actual modelo de negocio, que se basa en adquirir la propiedad intelectual (las patentes) de productos biofarmacéuticos que ya se comercializan o que están en fase avanzada de desarrollo y que generan ingresos a partir de las regalías.

Según datos de la empresa, actualmente obtiene regalías de 50 productos, entre los que destacan medicamentos para la diabetes, la migraña y la esclerosis múltiple. "Es el principal comprador de regalías farmacéuticas y ha acumulado un historial impresionante de retornos y una atractiva colección de flujos de regalías. Vemos a la compañía como una de las historias biofarmacéuticas diversificadas de más rápido crecimiento", señaló en un análisis Christopher Schott, analista de JP Morgan.

Su modelo ha generado el interés del mercado. Desde su precio de salida a bolsa de 28 dólares, en junio de 2020, sus acciones han subido 36% a 38 dólares, con lo que su valor de capitalización ha llegado a 23,054 millones de dólares.

Si bien en lo que va de año y hasta el 15 de septiembre el precio de sus títulos había caído alrededor de 25%, el sondeo de Bloomberg entre nueve analistas considera un precio objetivo para la firma de 50.7 dó-

lares por acción al cierre de año, un potencial de alza de 34%. La posición de Legorreta dentro del ranking parece estar asegurada, ya que detenta 34% de las acciones de Royalty Pharma.

No es el único caso de un mexicano exitoso en el Nasdaq. En 2019, Luis Campos hizo historia al convertir a Betterware México en la primera firma mexicana en cotizar directamente en el mercado estadounidense a través de una empresa de adquisición con propósito especial (SPAC, por sus siglas en inglés).

"Un SPAC es un instrumento que permite recaudar fondos en la bolsa para la creación de una empresa nueva sin operaciones, algo así como un cascarón, que tomará forma una vez que se destinen estos recursos a la constitución del negocio, o bien, cuando esta se fusione con otra del sector privado", explica Luis Gonzalí, codirector de Inversiones de la firma de inversión Franklin Templeton.

El debut de Betterware México en la bolsa de Nueva York fue gracias al SPAC listado en 2018 por la empresa mexicana DD3, dirigida por Martín Werner, y que permitió la fusión entre estas empresas.

En los últimos cinco años, los ingresos de la compañía de Campos se han multiplicado por 10, al pasar de 762 millones de pesos en 2015 a 7,260 millones de pesos en 2020. Mientras que su Ebitda se multiplicó 12 veces, de 179 millones en 2015 a 2,164 millones de pesos al cierre del año pasado.

En septiembre, la firma debutó en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) con la emisión de 1,500 millones de pesos en bonos sustentables y buscará ser una emisora de esta bolsa en un futuro próximo. "Seguimos tratando de encontrar el camino con la BMV para poder listarnos en México. No es sencillo porque es la primera vez que tiene que funcionar al revés, o sea, del Nasdaq hacia acá", comentó Campos, presidente de Betterware, durante el evento del listado de los bonos sustentables.

Entre sus objetivos se encuentran duplicar su presencia en los hogares del país para llegar al 40% y expandir su negocio a otras latitudes. "Hemos pensado en continuar con nuestra operación en Centroamérica, replicando nuestro negocio en países

Continúa en siguiente hoja

Página 13 de 15

Fecha 28.09.2021	Sección Revista	Página 4-89-112
----------------------------	---------------------------	---------------------------

como Colombia o Perú”, indicó el directivo.

MÁS FORTUNAS A LA VISTA

Campos encontró en el SPAC una forma de hacer pública su empresa y, al igual que él, otras firmas están analizando sus beneficios. Este ha sido el año con mayor potencial para estos instrumentos: en los primeros seis meses de 2021, se listaron 379 SPAC a nivel mundial, que levantaron en conjunto 114,300 millones de dólares, un aumento de 846% respecto a 2020. Estados Unidos es el principal mercado adonde se dirigen estos listados, al representar 94.5% del total, de acuerdo con un estudio realizado por Ernst & Young (EY).

Entre las ventajas que ofrecen estos instrumentos, de acuerdo con Gonzalí, se encuentra la velocidad y el ahorro en costos para salir a bolsa frente a los requisitos que se exigen para realizar una OPI.

Sin embargo, en México, el mercado de los SPAC no ha tenido la misma adopción que en otros países. Solo existen dos: Vista Oil & Gas y Promecap. La primera se estrenó en 2017 en la bolsa mexicana al levantar 650 millones de dólares, recursos que le sirvieron para adquirir, en 2018, varios activos del sector petrolero y gas en el yacimiento Vaca Muerta, en Argentina. Promecap, de Fernando Chico Pardo, presidente de Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR), siguió los mismos pasos y en 2018 levantó 300 millones de dólares. Con ese SPAC, la firma llevó al mercado de capitales a Acosta Verde, una empresa de bienes raíces que se especializa en centros comerciales.

“La razón por la que los SPAC no terminan por adoptarse del todo en México es por la falta de confianza del público inversionista y del reducido número de managers de estos instrumentos”, explica Gonzalí.

Jerónimo Peralta, socio director de Maquia Capital, señala que el problema del mercado mexicano de capitales es el reducido número de inversionistas. “Estamos hablando de los mismos de siempre, que son básicamente las Afores, que además están limitadas en cuanto al nivel de riesgo que pueden asumir en sus portafolios, reduciendo así sus oportunidades de generar más ganancias”, explica el directivo.

El rendimiento del primer SPAC de DD3, ahora, la acción de Betterware, ha sido de 345% desde que se anunció el acuerdo, a finales de junio de 2020.

EL RETO LOCAL

Ante las deficiencias del mercado nacional, la predilección de los empresarios mexicanos por listar sus empresas en la

bolsa estadounidense por medio de SPAC responde a la madurez que hay en ese mercado, la capitalización y su diversificación, lo que crea una mayor confianza y una base de inversionistas más sana, agrega Gonzalí.

Pero este fenómeno no solo es una percepción de los analistas, sino también del propio director general de Grupo BMV, José-Oriol Bosch. “Además de que Estados Unidos cuenta con bolsas muy competitivas y especializadas, en ese mercado, el número de inversionistas es muy grande; en la parte de los procesos de colocación son muy ágiles, muy eficientes. Tenemos que ser más competitivos y tenemos que desarrollar nuestro mercado, queremos empresas mexicanas exitosas que estén en el mercado local”, comentó el directivo en el evento de la emisión de bonos de Betterware.

Peralta asegura que el interés y el capital por parte de los inversionistas mexicanos en estos instrumentos están más que listos. De hecho, su firma, que ha recaudado 290 millones de dólares con dos SPAC, ya alista 10 nuevos vehículos más en los siguientes años, pero en el mercado de Estados Unidos y Canadá.

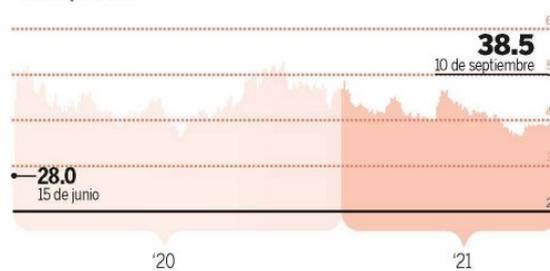
No son los únicos. Además de Maquia Capital y DD3, hay otras dos firmas mexicanas con SPAC en Estados Unidos: LIV Capital, fundada por Alex Rossi, y DILA Capital, fundada por Eduardo Clavé y Alejandro Diez Barroso, quienes han recaudado 70 y 55 millones, respectivamente.

Entre el creciente interés, el cambio de generación entre las cúpulas empresariales del país y las nuevas oportunidades que ofrece el mercado para acceder a capital y potencializar el crecimiento de más empresas (y fortunas) mexicanas se abre la posibilidad de que en los siguientes años el ranking de ‘Los 100 empresarios más importantes de México’ tenga más caras nuevas.

RENDIMIENTOS ACELERADOS

En poco más de un año, desde que salió a bolsa, el precio de las acciones de Royalty Pharma subió 37%.

Dólares por acción



FUENTE: Bloomberg.

Continúa en siguiente hoja

Página 14 de 15

Fecha 28.09.2021	Sección Revista	Página 4-89-112
---------------------	--------------------	--------------------



ROYALTY PHARMA DEBUTÓ EN EL NASDAQ EN 2020. ESE AÑO, SUS INGRESOS SUBIERON 17%.

BETTERWARE APOSTÓ POR UN SPAC PARA SU LLEGADA AL MERCADO DE CAPITALES.



PABLO LEGORRETA
ROYALTY PHARMA



LUIS GERMÁN CAMPOS
BETTERWARE MÉXICO