EXPANSIÓN

ADEMÁS
41+1
LGBT+ DE LOS NEGOCIOS

EL MAPA DEL PODER CORPORATIVO NACIONAL



Y TAMBIÉN: ALSTOM PONE A MÉXICO SOBRE RIELES

PARA VENTA EXCLUSIVA A MAYORES DE EDAD

7 503027 020530 01339
EXPANSION.MX
$140 MN JUNIO 01, 2026
1339

EXPANSIÓN



“EL MUNDO ESTÁ PASANDO DE UNA ESTRUCTURA GLOBAL A UNA REGIONAL Y ESO AYUDA A ESTADOS UNIDOS, A MÉXICO Y A CANADÁ”.

Scott Thomson, presidente y CEO global de Scotiabank.

PÁG. 236

FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

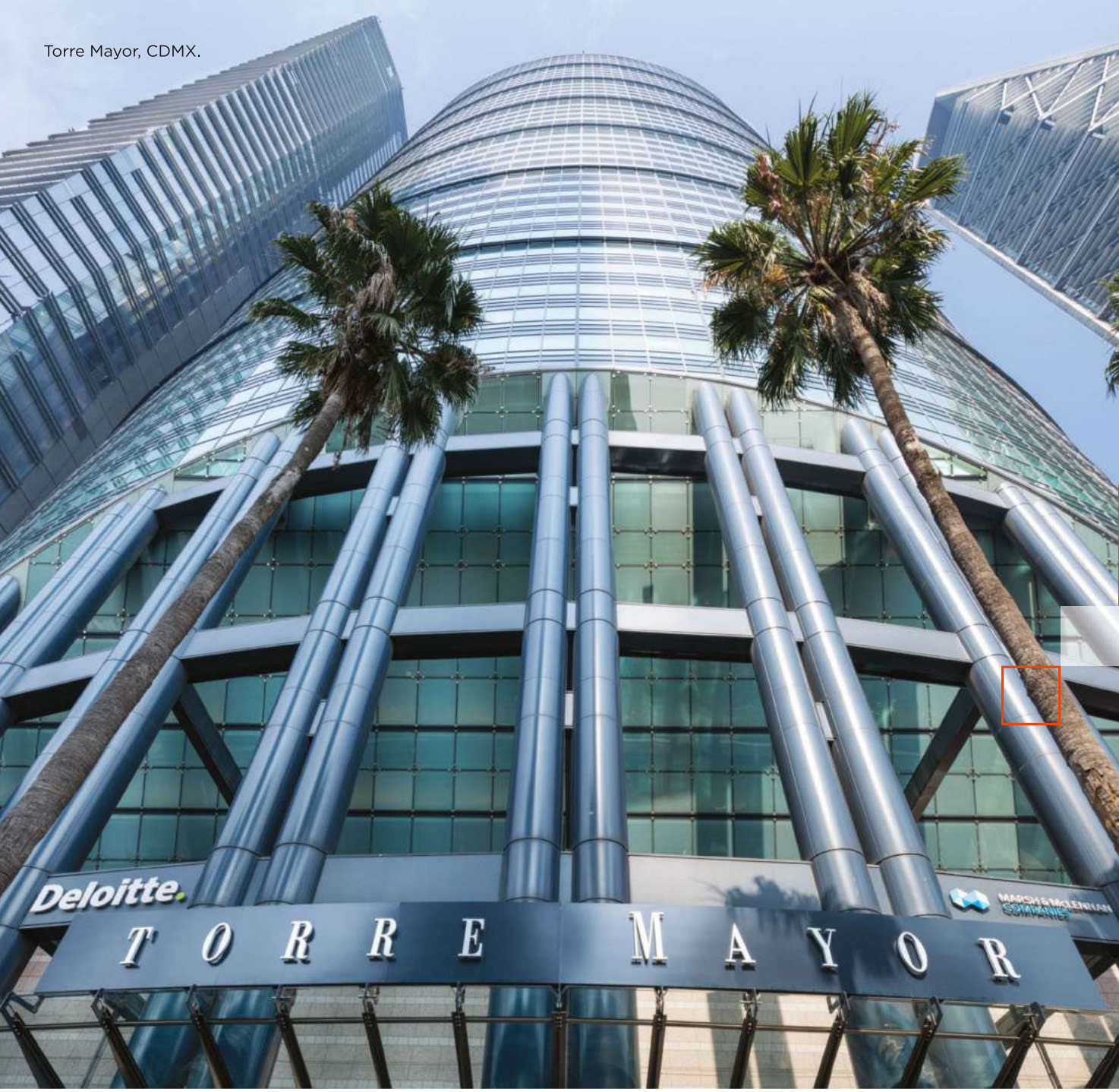
INVERTIR EN FUNO SIGNIFICA RESPALDAR TU CAPITAL EN UNA INSTITUCIÓN CON TRAYECTORIA

FUNO®

15 ANIVERSARIO



Tlalnepark IV, Edo. de México.



Torre Mayor, CDMX.

Con más de 15 años de experiencia, **FUNO** ha construido el portafolio inmobiliario más grande y diversificado de México y Latinoamérica, con más de 600 propiedades distribuidas en tres sectores estratégicos:

- **Industrial:** con parques y naves que impulsan la actividad logística y manufacturera en diversos sectores.
- **Comercial:** con centros que generan flujo constante y permiten el movimiento de las economías locales.
- **Oficinas:** ubicadas en puntos clave para empresas nacionales e internacionales.



Patio Patria, CDMX.

CADA INMUEBLE FORMA PARTE DE UNA ESTRATEGIA DISEÑADA PARA OFRECER ESTABILIDAD, DIVERSIFICACIÓN Y VALOR A LARGO PLAZO.

Invertir en **FUNO** es invertir en activos reales.

Renta de espacios:
800 847 2757

@funo.mx

@fibraunomx

/Fibraunomx

Fibra Uno (FUNO)

www.funo.mx


ROLEX
PERPETUAL
28
SUBMARINER
1000ft = 300m
SUPERLATIVE CHRONOMETER
SWISS MADE
50
40
30
20

REACH FOR THE CROWN

EL SUBMARINER DATE

BERGER

CIUDAD DE MÉXICO
BOUTIQUE ROLEX, MASARYK NO. 438, TEL. (55) 9138-0500
BOUTIQUE ROLEX, EL PALACIO DE HIERRO POLANCO, TEL. (55) 5424-5326
C. C. ANTARA POLANCO, TEL. (55) 5280-9482
C. C. VIA SANTA FE, TEL. (55) 5257-5222
BERGER.COM.MX/ROLEX

ROLEX

EXPANSIÓN

CONTENIDO

01—JUNIO—2026



GAME CHANGERS

8 CHAPTER ZERO MÉXICO
JIMENA MARVÁN
Descarbonizar desde los consejos de administración.

PULSO

11 LA LISTA NEGRA DEL SAT
CONTRA LAS FACTURERAS
Las empresas toman medidas ante el endurecimiento de la fiscalización.

14 SE ACABÓ LA FIESTA
Hacienda baja el gasto público. En riesgo, el crecimiento y los servicios.

POLÍTICA

17 LO QUE NO SE VE
UN MUNDIAL DESIGUAL
El torneo más caro de la historia no se vive igual entre la población.

NEGOCIO

25 ALMACENAMIENTO
DEL CABLE A LA PILA
Asegurar la disponibilidad de energía eléctrica, el objetivo.

28 ESTADO NATURAL
La empresa de productos saludables va tras las cadenas de *retail*.

32 OXIA Y LA APUESTA IOT
Su modelo transfronterizo impulsa su negocio y el de otras compañías.

VALOR

37 INVERSIONISTAS NERVIOSOS
BOLA DE NIEVE
El capital privado se enfrenta a la falta de liquidez.

40 LA SALIDA A BOLSA DE STARLINK
La OPI más elevada de la historia busca la permanencia de la empresa.

FUTURO

45 TECNOLÓGICAS
LAS GANADORAS DEL MUNDIAL
Cada cuatro años, se refuerza su monetización con tu atención.

48 EL IMPERIO DETRÁS DE TU *SMARTPHONE*
Los cables y accesorios impulsan un negocio millonario.

IDEAS

51 FORMACIÓN DE TALENTO
UNIVERSIDAD DESDE LA EMPRESA
The Home Depot, Soriana o Liverpool, algunos ejemplos.

54 ORGANIZACIÓN DE EVENTOS
La industria crece al privilegiar la calidad sobre la cantidad de asistentes.

62

EN PORTADA

LAS QUE MÁS VENDEN

Sus ingresos las colocan en la cima del ecosistema nacional de negocios. Aquí, nuestro ranking 2026.

FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

194

IC500
LA INTEGRIDAD AVANZA
La lucha contra la corrupción desde 'Las 500'.

206

EN LA VIDA Y EN LAS EMPRESAS
DIVERSIDAD E INCLUSIÓN
Nuestro octavo listado junto con ADIL y Love4All.

LAS 500 EMPRESAS VS CORRUPCIÓN

41+1 LGBT+ DE LOS NEGOCIOS

236

EL BANCO DEL T-MEC
SCOTIABANK
En entrevista, su presidente y CEO global, Scott Thomson, habla de los planes para integrar a los tres países.

252

MUSK Y BEZOS
AVANCE EN EL ECOSISTEMA MÓVIL
Sus servicios prometen señal en tu teléfono en cualquier parte del mundo, sin importar las condiciones.

242

VISITAMOS LA PLANTA DE
ALSTOM
Desde Ciudad Sahagún, trenes para México y el mundo.





EXPANSIÓN

EDITORA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITORA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

JEFE DE REDACCIÓN E INFORMACIÓN
Alberto Verdusco
mario.verdusco@grupoexpansion.com

EDITORA DE BROADCASTING
Mónica Alfaro Altamirano
malfaro@grupoexpansion.com

TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Daniel Villegas
daniel.villegas@grupoexpansion.com

DIRECTOR GLOBAL CORPORATIVO DE VENTAS
Roberto Caballero
roberto.caballero@grupoexpansion.com

DIRECTOR COMERCIAL CORPORATIVO NACIONAL
Alejandro Leal Rojano
aleal@grupoexpansion.com

DIRECTORES DE VENTAS NACIONALES
Elizabeth De Garay
elizabeth.degaray@grupoexpansion.com
Claudio Delgado
cdelgado@grupoexpansion.com
Abraham Meza
abraham.meza@grupoexpansion.com
Óscar Rosas
orosas@grupoexpansion.com

DIRECTORA COMERCIAL RI
Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

DIRECTOR DE ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA
Cristhian del Ángel
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

DIRECTOR COMERCIAL REGIONAL (USA, NORTE Y SURESTE)
Pablo Campo
pablo.campo@grupoexpansion.com

DIRECTOR DE GROWTH
Andrés Tomassi
atommasi@grupoexpansion.com

HEAD OF MARKETING SERVICE
Italo Corona
italo.corona@grupoexpansion.com

MÁNAGERS DE NEGOCIO
Claudio Delgado
cdelgado@grupoexpansion.com
Talia Flores
tflores@grupoexpansion.com
Isabel Guerra
iguerra@grupoexpansion.com
Karina Guillen
karina.guillen@grupoexpansion.com
Liliana Guzmán
lguzman@grupoexpansion.com
Eduardo Lara
eduardo.lara@grupoexpansion.com
Avelyn López
elopez@grupoexpansion.com
Adrián Ojeda
adrian.ojeda@grupoexpansion.com
Brenda Ramírez
brenda.ramirez@grupoexpansion.com
Fernanda Santillán
msantillan@grupoexpansion.com
Gilberto Tenorio
edwin.tenorio@grupoexpansion.com

DIRECTORA EDITORIAL DE SOFT NEWS Y EXPANSIÓN STUDIOS
Claudia Cándano
ccandano@grupoexpansion.com

BRAND MANAGER
Ana Chávez
achavez@grupoexpansion.com

HEAD DE OPERACIONES EXPANSIÓN STUDIOS
Janeth Correa

HEAD CREATIVO EXPANSIÓN STUDIOS
Ignacio Amaya

EDITORA EXPANSIÓN STUDIOS
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com

GENERADORES DE CONTENIDO
Verónica Cervantes, María Fernanda Cisneros, Carlos Israel Díaz, Ricardo Ramírez

DIRECTORA DE CUENTAS
Ana Lilia Chávez

PROJECT MANAGERS
Fernando Cortés, Shantal Elizabeth Gómez, Alejandra Jiménez, Montserrat Reyes

DISEÑADORAS
Shuellem Estrada, Pamela Jarquin

EQUIPO DE VIDEO

COORDINADORA DE VIDEO
Mariana Martínez
mariana.martinez@grupoexpansion.com

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN
Christian Javier Castillo Paralizábal

EQUIPO DE VIDEO
Daniel Osvaldo Escutia, Andrea Estrada, Abel González, Anabel Sarahi Martínez, Alberto Nolasco, Ricardo Ramírez, Gustavo Rodríguez, Javier Sánchez, Jonathan Jesús Vázquez

PRODUCTORA
Jacqueline Facio

LIFE AND STYLE

EDITOR GENERAL
Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoexpansion.com

COORDINADORA WEB
Alejandra Montiel

DISEÑADORA
Pamela Jarquin

EDITOR ADJUNTO DE LA REVISTA EXPANSIÓN
Luis Alberto Zanela
alberto.zanela@grupoexpansion.com

EDITORA DE EMPRESAS
Ivet Rodríguez
ivet.rodriguez@grupoexpansion.com

REPORTERAS
Tzuara De Luna, Mara Echeverría, Diana Gante, Ana Luisa Gutiérrez, Nancy Malacara

EDITOR DE TECNOLOGÍA
Fernando Guarneros
fguarneros@grupoexpansion.com

REPORTERA
Selene Ramírez

COEDITORA DE POLÍTICA
Ariadna Ortega
ariadna.ortega@grupoexpansion.com

REPORTEROS
Lidia Arista, Yared de la Rosa, Carina García, Éder González, Shelma Navarrete, Dulce Soto, Carlos Vargas, Brenda Yáñez

EDITOR DE ECONOMÍA
José Luis Sánchez
jose.sanchez@grupoexpansion.com

COORDINADORA
Dainzú Patiño
REPORTEROS
Luz Elena Marcos, Patricia Tapia, Marco Octavio Torres

EDITORA DE INTERNACIONAL
Fernanda Hernández

EDITORA DE ESG E INTELIGENCIA
Rosalía Lara
rosalia.lara@grupoexpansion.com

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

DIRECTOR DE OPERACIONES
Fernando Ceballos
fernando.ceballos@grupoexpansion.com

DISTRIBUCIÓN
Alberto Palacios
apalacios@grupoexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO
Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Édgar Mora

PRODUCCIÓN
Ulises Alarcón

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Diana Aguilar, Jesús González

COORDINADOR DE VIDEO
Omar Moreira
ESTRATEGA DE VIDEO
Daniel Cuevas
PRODUCTORES AUDIOVISUALES / VIDEO
Oliver Campa, Zaira Gutiérrez, Amairany Linares, Miguel Ángel Santa Olalla
PRODUCTOR DE PÓDCAST
Leonardo Luna
COORDINADORA DE INVITADOS
Paulina Galindo
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN
María Roqueñi

SEO EDITORIAL Y TÉCNICO
Daniela Barranco, Nayelli Langarica
CIENTÍFICO DE DATOS
Eduardo Castillero
REDES SOCIALES
Leslie Loretta, Alan Páez, Ariadna Peláez, Karen Sixtos
EDITOR GRANDES AUDIENCIAS
Roberto Trejo
REPORTEROS
Carolina Aguilar, Dolores Luna, Josep Rodríguez

EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS
Óscar González
oscar.gonzalez@grupoexpansion.com
COEDITORES GRÁFICOS
Rodrigo Heredia, Alina Torres

EDITOR DE FOTOGRAFÍA
Diego Alvarez Esquivel
COORDINADORA DE FOTO SR
Betina García
COORDINADORA DE FOTO WEB
Paola Hidalgo
DISEÑADORES WEB
Nayeli Araujo, Salvador Buendía, Itzel García

CORRECTORA DE ESTILO
Sandra Berríos

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO
Alejandrina Lira

FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO
Anylú Hinojosa-Peña

CONTACTO DE VENTAS
ventas@grupoexpansion.com
Tel. 55 9177-4100 / 4300

INTERNATIONAL SALES
sales@grupoexpansion.com
Tel. (786) 558-5076

SUSCRIPCIONES Y SERVICIO AL CLIENTE
(55) 9177 4342
servicioacliente@grupoexpansion.com
5514103361

GRUPO EXPANSIÓN

PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

CEO DE GRUPO EXPANSIÓN, OOH, PUBLISHING Y MOBILITY
JORGE DIBILDOX

COO GRUPO EXPANSIÓN
HILDA MAESTRE

PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL
JOSÉ ALBERTO BALBUENA

PUBLISHING / MOBILITY / OUT OF HOME

EXPANSIÓN® es una publicación mensual de Expansión, S. A. de C. V. Revista Nº 1339, junio 01, 2026. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo Nº 04-1972-000000000287-102, Certificado de Licitud de Título Nº 884, Certificado de Licitud de Contenido Nº 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México. Editora responsable: Purificación Lucena Pineda. Esta publicación fue impresa por Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos 1, colonia Las Peritas, alcaldía Xochimilco, C.P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México, y Alfesa Comercialización y Logística S. A. de C. V., con domicilio en Corona 23 Interior 1, colonia Cervecera Modelo, Naucalpan, Estado de México, C.P.53330. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y los puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 2026, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad. **Registro Postal: PP09-0198**



LA EMOCIÓN ES MUNDIAL
Y EL TIEMPO ES ...

BERGER

Masaryk 438. Tel: 52 (55) 9138 0500, 9138 2770 | Antara Polanco. Tel: 52 (55) 5280 7959
Paseo Interlomas. Tel: 52 (55) 5290 7543 | Vía Santa Fe. Tel: 52 (55) 2167 8035
Mitikah. Tel: 52 (55) 5542 9593

LA VOZ DE EXPANSIÓN

EL PULSO DE LA ECONOMÍA

La revista que tienes en tus manos trata de ser un reflejo de la economía del país. Durante meses, el equipo de *Expansión* busca empresas, analiza datos, proyectos, movimientos en compañías. Todo con un objetivo: presentar en un ranking las 500 empresas más importantes del país.

La misión no es sencilla. Se analizan cientos de compañías, entre públicas y aquellas que nos comparten su información, pero también otras son radiografiadas para entender cómo están creciendo las empresas que nacieron en los últimos años y que ya forman parte de nuestro día a día. El *top* 10 permanece inmutable, pero una treintena ha entrado por primera vez al listado. Pueden parecer pocas en un universo de 500, pero es un reflejo de que las cosas se mueven, de que lo que hace 10 años era un emprendimiento, hoy es una organización que genera cientos de empleos.

El ranking tiene, además, lo que podríamos llamar una anomalía. Desde 1975 y a excepción de la edición de 2021, cuando la rebasó América Móvil, la empresa número uno ha sido Pemex. Para este listado, la petrolera más endeudada del mundo es la más importante del país, no por sus implicaciones en el presupuesto del país, sino por sus ventas, el factor en el que se basa este ejercicio. Somos conscientes, sin embargo, de los problemas que atraviesa la estatal y que no logra superar. Lo analizamos en datos en esta edición.

Pemex es también la razón por la que en la edición de este año (que toma como referencia las cifras al cierre de 2025), presenta un dato extraordinario: aunque el PIB del país creció apenas 0.6% en términos reales, las utilidades netas del consolidado del ranking se multiplicaron por 12 respecto al año anterior. Como explicamos en la introducción, sin considerar los datos de Pemex, el aumento hubiera sido del 75%, un alza igualmente destacable.

Pero decimos que las páginas que estás a punto de leer son una radiografía de la economía y de lo que está ocurriendo en el mundo de los negocios en México. Lo reflejan las historias que acompañan el ranking, pero también otras en las que nos hemos querido centrar porque muestran en dónde se está enfocando la inversión. Como en los trenes, una de las apuestas del gobierno. Por eso, visitamos la planta de Alstom en Ciudad Sahagún y hablamos con Maite Ramos, su directora general, para entender cómo ha crecido la compañía y la industria en el país.

El otro gran tema, el T-MEC y la apuesta por la región de Norteamérica, se asoma en la entrevista a Scott Thomson, CEO global de Scotiabank, quien visitó México para reafirmar la estrategia de la institución bancaria en el país. O, justo en esas empresas que hace unos años no existían, el impacto que ya deja Starlink, de Elon Musk.

Esta edición es también la octava en la que, junto con ADIL y Love4All, elaboramos '41+1 LGBT+ de los negocios', para mostrar que el liderazgo solo entiende de talento y que las empresas inclusivas tienen mucho que ganar gracias, precisamente, a quienes forman parte de ellas. Esperamos que disfrutes la lectura.

@Expansion.mx

lectores@grupoexpansion.com

BULOVA

LEGENDARY SINCE 1875



MILITARY
96B482

, Bulova son marcas registradas. 2026 Bulova 96B482

UN ESPACIO PARA CAMBIAR EL MUNDO

GAME CHANGERS

GENERAR EL CAMBIO

Jimena Marván ha contribuido a crear cada área en la que ha trabajado. Ahora, lidera Chapter Zero México, que también desarrolló desde cero.

POR: *Puri Lucena*

FOTO: ROSI AMERENA

Jimena Marván ha dedicado su trayectoria a crear nuevos escenarios, incluso, sin darse cuenta. Empezó de una manera fortuita, en los primeros años de su carrera.

Era 2003 y acababa de llegar al área de nuevos negocios de Pemex Exploración y Producción. Su equipo se dedicaba a desarrollar licitaciones para proyectos de gas natural. Las grandes petroleras, al revisar los documentos, preguntaban por la parte ambiental y social que no se incluían. "Nos decían que si no conocían esos datos, no podían invertir. Había que hacer esa parte. Y los ingenieros de Pemex se voltearon a ver como diciendo: 'Nosotros no sabemos'. Y, no sé si porque yo tenía muchos años menos, pero han de haber dicho: 'La que acaba de llegar que vea esos temas'", cuenta Marván.

La pregunta de unos inversionistas definió su carrera. Inició intentando recabar información en las áreas ambientales y sociales de Pemex, con resultados desiguales. En ambiental querían comunicar su trabajo, pero en lo social acabó recurriendo al INEGI.

Comprendió que necesitaba capacitación y en Shell le dieron seis meses de *onboarding* en temas ambientales y sociales. Así se convirtió en la persona dentro de Pemex Exploración y Producción que estructuraba las estrategias de sostenibilidad para los proyectos. De ahí, llevó Desarrollo Sustentable y Ambiental para todo Pemex.

Entonces no existía la figura de Chief Sustainability Officer, pero armó la oficina para toda la organización. Y ya tenía claro que esa área debía estar en la dirección de planeación, para que estuviera en el plan de negocios.

También le tocó desarrollar la Agencia Nacional de Seguridad Industrial y Protección al Medio Ambiente en el Sector Hidrocarburos (ASEA). "Al equipo nos tocó escribir la ley orgánica de la agencia", explica. "Y el diseño de la agencia, la arquitectura y el modelo de regulación cayeron en el área en la que yo estaba".

Desde hace cuatro años, su objetivo es transformar los consejos de administración del país a través de Chapter Zero México, donde es directora ejecutiva. Se trata de una red global impulsada por el Foro Económico Mundial (WEF, en inglés) para llevar la gobernanza climática a los consejos. A Marván le pidieron diseñar la organización y, cuando acabó, la invitaron a liderarla.

Y, precisamente, al diseñarla, lo que detectó es que el problema más grande en el país era la falta de conocimiento sobre sostenibilidad en los consejos. "Nos preguntamos cómo llevar esta construcción de capacida-



ALTO NIVEL. Jimena Marván explica que Chapter Zero busca llevar la sustentabilidad hasta los consejos de administración de las empresas.

des y educación ejecutiva a los consejos, cómo crearles un marco de referencia, que son los principios de gobernanza climática que diseñó el WEF", explica.

Este marco incluye los pilares para que una persona en un consejo pueda, desde su responsabilidad fiduciaria, hacerse cargo del valor y de la permanencia de una empresa frente a una crisis como la climática y, por otro lado, acelerar la descarbonización de las compañías. "Es un tema de resiliencia de negocios, de cómo hacerlos conscientes y, sobre todo, capaces de tomar decisiones estratégicas de mediano y largo plazo", apunta. Y esto incluye la creación de nuevos mercados, nuevos productos, servicios y tecnología.

Al final, el propósito de esta iniciativa global es crear una comunidad de consejeros y consejeras, no desde un punto de vista activista, sino desde la gobernanza.

CÓMO LLEGAR A LAS EMPRESAS

El trabajo hasta ahora ha sido muy de boca en boca. También, por la labor que realizan las personas consejeras que forman parte de los comités y la junta de gobierno de Chapter Zero México. A la vez, han hecho una alianza con la EGADE, la escuela de negocios del Tecnológico de Monterrey, para la que han diseñado un programa insignia que permitiera crear este semillero para la red.

El programa va en su quinta edición, por él han pasado más de 80 consejeros en cuatro años y evolucionó hasta convertirse en el módulo de sostenibilidad y cambio climático del curso. Además, cuentan con una clase maestra como herramienta para llevar el tema a más consejos y tener mayor impacto. Hasta ahora, Chapter Zero ha impartido más de 20.

La agenda ESG en los consejos empieza a ser más común en las empresas mexicanas con operaciones internacionales, o en aquellas con una fuerte participación en el T-MEC, sobre todo, en estas últimas, por temas de cumplimiento. Pero en un país como México, donde el grueso de las compañías son familiares, muchas con baja institucionalización, aún queda por hacer.

"Ahora estamos en un mercado muy complicado, tuvimos un *backlash* muy grande, eso también ha complicado la conversación. Pero la verdad es que las empresas tienen más claro que el cambio climático no se va a ir, no depende de un presidente en ningún país, y que se tienen que preparar", asegura Marván.

Cinco años después de llegar a Chapter Zero, el escenario global es muy distinto. "El Acuerdo de París estaba a todo lo que daba, la ruta de descarbonización y la narrativa de *net zero*. Teníamos la carta de Larry Fink (presidente y CEO de BlackRock) que decía que el que no se fijara en el cambio climático iba a perder, que era un tema financiero", explica. "Y al Consejo de Estabilidad Financiera, que reúne a todas las bancas centrales, con un mandato de crear un grupo de trabajo que entendiera la exposición al riesgo de todo el sistema financiero de algo como el cambio climático".

Con todo, sabía que el reto era llegar a los consejos y hacerles ver que no se trataba de una tendencia sino de una cuestión de negocio. Las empresas, reconoce, no acaban de entender el valor que tiene incorporar los elementos de sostenibilidad al negocio. Por eso siguen trabajando. La ejecutiva asegura que los procesos de gestión de cambio son una carrera larga. Y que es cuestión de seguir en el camino.

> "LAS EMPRESAS TIENEN MÁS CLARO QUE EL CAMBIO CLIMÁTICO NO SE VA A IR."


DAILY
PODCAST
LUNES A VIERNES 9 AM
POLÍTICA
Y OTROS DATOS
JUEVES 6 AM
CUÉNTAME DE ECONOMÍA
LUNES 7 AM
NUEVOS VIDEOS
TODOS LOS DÍAS
PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA
SUSCRIBETE EN YouTube
EXPANSIÓN
@ExpansionVideo

¿POR UNOS PAGAN TODOS?

Las empresas formales ya inician con estrategias para monitorear y no terminar en las listas negras del SAT ante los cambios contra las factureras.

POR: *Dainzú Patiño*



Edna P. es contadora pública. Está a cargo del proceso de liquidación de una empresa y dio el domicilio de su casa a la autoridad fiscal, porque ahí tiene toda la información contable de esa compañía. A inicios de año, recibió una visita de funcionarios del Servicio de Administración Tributaria (SAT).

"Llegaron sorpresivamente, no se identificaron, no formalizaron, me dieron una lista de todos los documentos que tenía que facilitarles en ese momento. Yo tenía todo digital y tuve que imprimir, comprobar toda la materialidad. No te hablan por teléfono ni te avisan por Buzón Tributario. Es una realidad que estamos viviendo, toman fotos a la hora de llegar, a la hora de irse", describe la contadora.

La reforma de 2026 al Código Fiscal de la Federación otorga a la autoridad nuevas facultades para realizar auditorías exprés que inician con una notificación entregada en el domicilio fiscal, acompañadas de levantamiento de pruebas fotográficas, videocámaras, grabadoras de audio y drones a cargo de funcionarios, además de la pausa al sello digital, que es indispensable para la emisión de facturas.

El objetivo es reforzar la estrategia para acabar con las empresas fantasmas o factureras, compañías constituidas legalmente que emiten facturas por operaciones simuladas (EFOS) con el fin de evadir impuestos, desviar recursos públicos o lavar dinero. Pero las nuevas disposiciones aplican para todos: fantasmas y reales.

ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES/ FOTOS: SHUTTERSTOCK

La política contra las factureras inició en 2014, con Enrique Peña Nieto como presidente, cuando se otorgó al SAT la facultad de investigar y publicar en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF) los RFC de presuntas empresas que facturaran operaciones simuladas, y a las definitivas, de no presentar pruebas a la autoridad de la prestación de servicios o venta de bienes.

Sin una reforma fiscal de fondo, con Andrés Manuel López Obrador, la política para la recaudación se centró en la fiscalización de grandes empresas, mientras avanzaba la digitalización y facilitación de procesos, el uso de IA para detectar discrepancias y las medidas para el combate a la evasión y elusión fiscal, como ejes del Plan Maestro de Operación del SAT implementado a partir de 2021.

La administración de Claudia Sheinbaum, con más información y procesos digitalizados, experiencia con el uso de IA y la aplicación de tecnología para el monitoreo de obligaciones, continúa con el Plan Maestro, y refuerza el combate a la compraventa de comprobantes fiscales falsos.

La batalla tiene potencial. Las factureras generan daños al erario público por 250,000 millones de pesos al año; 2.5 billones de pesos en la última década, de acuerdo con estimaciones del fiscalista Luis Pérez de Acha. El total de 11,270 EFOS que se han publicado como definitivos de 2014 a 2025 representa el 0.01% del universo de contribuyentes registrados al cierre del año pasado.

"Pienso yo que nos va a dar más recaudación que cualquier incremento que pudiéramos hacer al ISR", comentó Sheinbaum, en conferencia de prensa el pasado 22 de agosto, cuando anunció la reforma.

APLICA PARA TODOS

El gobierno asegura que las nuevas facultades del SAT solo aplican a las factureras; el uso de IA y algoritmos le ayudará a tener tiros más precisos, pero las nuevas disposiciones para evitarlas o enfrentarlas aplican para todos los contribuyentes, quienes, en su mayoría, no cuentan con la tecnología ni automatización de procesos.

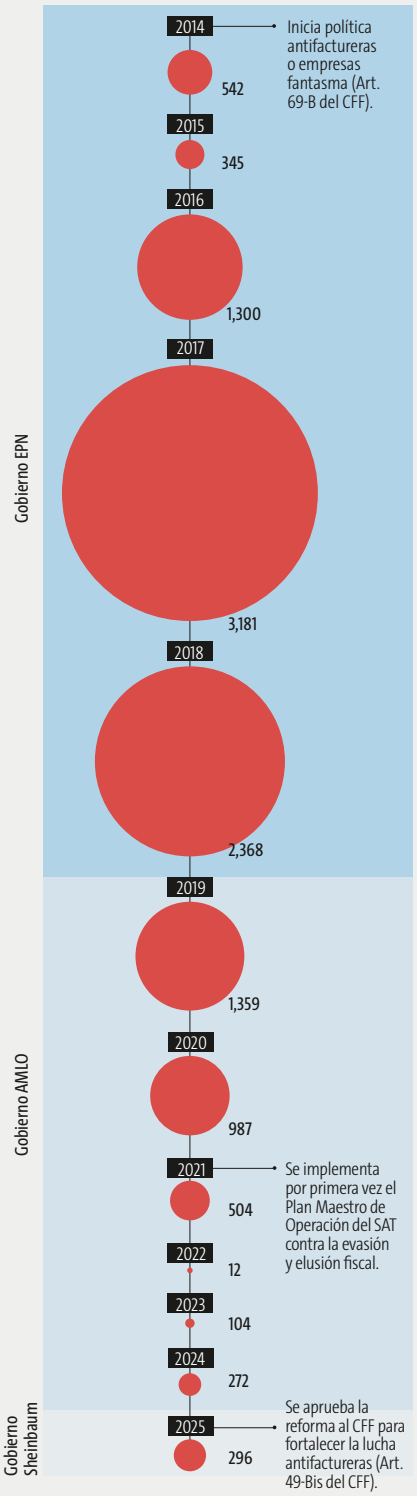
"Todos corremos el riesgo, en algún momento, de que se nos aplique esa disposición y, por lo tanto, caigamos en las listas como empresa que factura operaciones simuladas. Esa contingencia existe, es real", explica Pérez de Acha, socio fundador y director del despacho Pérez de Acha e Ibarra Rueda.

Las nuevas disposiciones no precisan si aplican para grandes o pequeños contribuyentes y se extienden para quienes tengan facturas de los que resulten publicados en las nuevas listas y las hayan utilizado para obtener beneficios fiscales, y se les denomina EDOS (empresa que deduce operaciones simuladas), explica Luis Carlos Figueroa, vicepresidente de Fiscal del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

REFORZAR LA BATALLA

En 2017, se registró el mayor número de factureras definitivas publicadas. En 2022, el mínimo.

FACTURERAS DEFINITIVAS PUBLICADAS EN EL DOF



FUENTE: Luis Pérez de Acha, con información del SAT.

A diferencia de las auditorías para corroborar la posible simulación de operaciones para emitir facturas que aplican desde 2014, con duración de 110 días hasta su resolución, las nuevas se reducen a 24 días. De ellas, solo cinco son para demostrar la materialidad de las operaciones, a través de pruebas materiales y documentales, como contratos, personal, infraestructura, bienes, reportes, fotos, videos, registros contables o flujos de efectivo, entre otros.

"Cinco días es muy poco, pues en las nuevas disposiciones no se define un límite de facturas a requerir. Hay clientes que emiten más de 100,000 facturas diarias. Mientras la autoridad corrobora pruebas y emite fallo, te bajan el *switch*, que es ponerle pausa al sello digital, indispensable para emitir facturas", detalla Ulises Castilla, socio líder de la Práctica Legal de KPMG México.

La pausa del sello digital también complica timbrar la nómina y hacer operaciones de comercio exterior, agrega Giovanni Sosa, Counsel mercantil y financiero de Hogan Lovells.

Tras presentar las pruebas, la autoridad tiene 15 días para notificar resolución. Si se demuestra materialidad, reactiva el sello. Si no, el nombre y el RFC del contribuyente se publican en el DOF en la nueva lista de EFOS definitivos.

En este punto se activan las alertas para el común de los contribuyentes, porque quienes tengan facturas emitidas por los EFOS definitivos publicados tendrán 30 días para dar efectos retroactivos con declaraciones complementarias para revertir la deducibilidad de los gastos. Y sin garantía de audiencia, es decir, que no puede presentar pruebas para desvirtuar que son facturas falsas, explica Sosa.

Revertir la deducibilidad con declaraciones complementarias dependerá de que el contribuyente detecte a uno o varios de sus proveedores en las nuevas listas negras, no recibirá un mensaje de la autoridad. Aunque haya recibido servicios o bienes, sus comprobantes digitales pierden validez, pues una vez que el proveedor es publicado se asume que todas sus operaciones son inexistentes.

Una deducción de ISR o acreditamiento de IVA perderá el efecto fiscal; si el IVA es de 16%, en esa proporción se encarecen los costos. "Si no reversas, se inicia un procedimiento penal con prisión preventiva oficiosa. Esto está obligando a las empresas a revisar a sus proveedores. Me obligan a que vaya y haga la tarea de fiscalizar a los proveedores para tratar de llevar un control más estricto de este tema. Es más carga administrativa", comenta el especialista de KPMG.

CÓMO PREVENIR

Actualmente, hay una brecha y desventaja tecnológica entre los contribuyentes y la autoridad, por lo que el reto en la mayoría de las empresas está en invertir en tecnología y capacitación. En México, solo el 11% de las compañías cuenta con procesos de cumplimiento automatizados, y dos de cada 10 no han incorporado tecnología en absoluto, refiere la encuesta 'Perspectivas de la Alta Dirección en México 2026', de KPMG. Las mipymes, que son el 99% de las unidades económicas en el país, operan con herramientas manuales, el 60% aún depende de hojas de cálculo y solo una tercera parte utiliza software administrativo, según información de la Asociación de Emprendedores de México y Siigo Aspel.

Al cierre de esta edición, no se ha publicado una nueva lista de factureras. "Lo que tenemos que esperar es que se realicen las visitas, y que se aplique la reforma para que se publiquen", explica Pérez de Acha, quien prevé que se comiencen a publicar a partir de la segunda parte del año. Sin detallar un número de casos, el IMCP refiere que distintos contribuyentes ya ven en práctica el refuerzo de estas nuevas facultades del SAT.

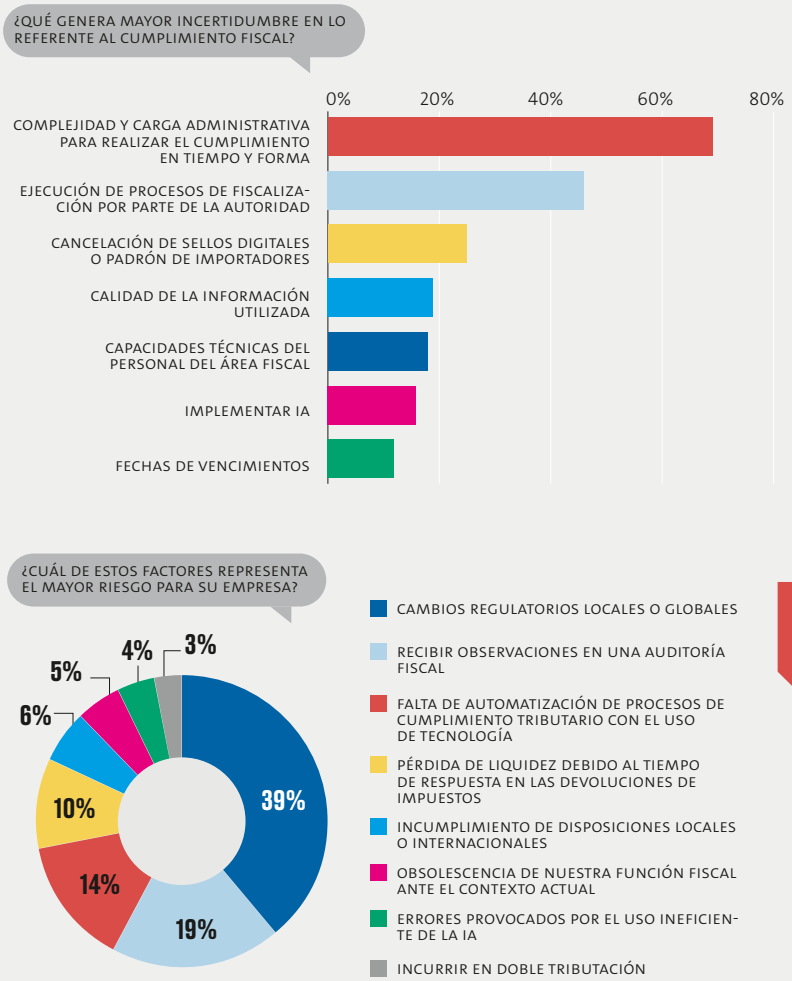
En tanto, se plantean varios aspectos de inconstitucionalidad de la reforma. Y el sector empresarial ha planteado disconformidades al gobierno mexicano, especialmente, en la pausa o cancelación del sello digital.

Las consecuencias, como la pausa de sellos digitales y la presunción de un delito fiscal, "se detonan desde el momento en que inicia la visita, ni siquiera cuando termina. Estamos en un estado de incertidumbre. Sí se ha planteado que es inconstitucional, pues implica una generalización y una carga de prueba donde tenemos que demostrar lo imposible, que es la materialidad, no hay criterios estables fijados en el CFF que nos diga cómo cumplir con esa obligación", refiere Pérez de Acha.

Un acuerdo publicado en el DOF el pasado 4 de mayo para agilizar la inversión público y privada como parte del Plan México refiere que la autoridad fiscal "procurará" que la pausa o cancelación de sellos digitales sea un mecanismo de última instancia, además de garantizar el derecho de audiencia.

INCERTIDUMBRE Y RIESGOS

Las nuevas disposiciones derivadas de la reforma fiscal para 2026 destacan entre los factores que generan incertidumbre y riesgos para las empresas en México.



NOTA: La primera pregunta es multirrespuesta.
FUENTE: 'Perspectivas de la Alta Dirección en México 2026', KPMG.

También, el hecho de que no haya un citatorio previo a las visitas para notificar e iniciar la auditoría exprés abre cierta argumentación sobre si esto deja en un estado de incertidumbre jurídica a los contribuyentes, pues la autoridad puede llegar a cualquier establecimiento del negocio y no encontrar al representante legal o la persona capacitada para atender, explica el especialista de Hogan Lovells.

En tanto, la corte resolvió, a principios de año, que el levantamiento de pruebas como fotos, videos, audios y el uso de drones en las visitas es constitucional, pues considera que son herramientas válidas para combatir la evasión fiscal y obtener evidencia.

"Los contribuyentes tendríamos que presentar amparos contra la reforma de 2026. En última instancia, esos amparos llegan a la Suprema Corte de Justicia de la Nación, que emite una jurisprudencia diciendo que es inconstitucional, o bien, lo esperado, que la reforma es constitucional, y, por tanto, se debe aplicar a todos los contribuyentes. Si al final la corte dice que los contribuyentes no tenemos la razón, nos quedamos desarmados", concluye Pérez de Acha.

SE ACABÓ LA FIESTA DEL GASTO PÚBLICO

Hacienda prevé llevar el presupuesto a niveles de hace cinco años, con el riesgo de un menor crecimiento económico, menos recaudación y peores servicios públicos.

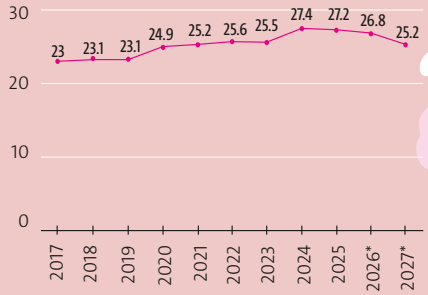
POR: *Dainzú Patiño*

Pese al discurso de austeridad, en el gobierno de Andrés Manuel López Obrador el gasto público vivió una fiesta que acabó Claudia Sheinbaum. La tendencia a la baja promete llevar el gasto a niveles de 2021, al cierre de 2027, de acuerdo con las previsiones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Esto obedece a liberar recursos para amortizar los precios de las gasolinas y del diésel, un menor ritmo en el crecimiento de los ingresos tributarios, además de la política de consolidación fiscal para llevar el déficit al 4.1% del PIB este año y al 3.5% en 2027, cuando se espera una fuerte caída en los ingresos petroleros.

GASTAR MENOS

Sheinbaum puso freno al alza, ante menos ingresos y gastos obligatorios que asfixian la disponibilidad de recursos.

GASTO PÚBLICO, % DEL PIB



*Previsiones de la SHCP.
FUENTE: PGPE 2027, SHCP.

¿A QUÉ EQUIVALEN LOS RECORTES?

Entre los recortes a gastos de órganos y dependencias y los previstos para este y el siguiente año, el sector público dejará de gastar una cifra millonaria.

MILLONES DE PESOS

Los recortes a gastos del año pasado y los previstos para este y el siguiente año.

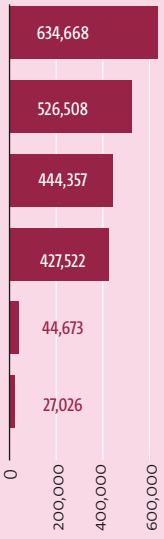
1.2 veces los recursos de la Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores.

1.4 veces el IEPS federal y estatal, recaudado en 2025 por gasolinas y diésel.

Poco más que todo lo recaudado en un año por derechos y multas federales.

14.2 veces el presupuesto para el programa Defensa de la Integridad, la Independencia y la Soberanía del Territorio Nacional en 2026.

23.5 veces el presupuesto para investigación en ciencia, humanidades, tecnología e innovación.

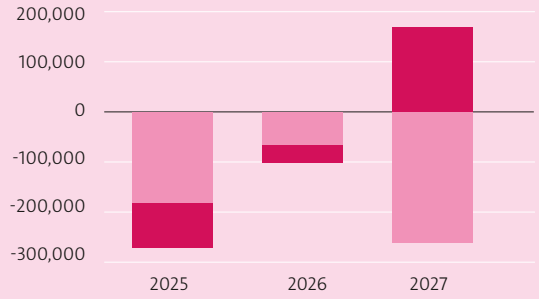


FUENTE: Anexos de las finanzas públicas IV trim. 2025 y PGPE 2027 de la SHCP.

A DETALLE

En 2025, los órganos y dependencias que reportaron los mayores ajustes fueron la CNDH, el INAI, la FGR, Agricultura, Infraestructura y Salud.

MILLONES DE PESOS



GASTOS PROGRAMABLES (SON PARA BRINDAR SERVICIOS Y BIENES PÚBLICOS)

NO PROGRAMABLES (COSTO FINANCIERO, DEUDA, PARTICIPACIONES PARA ESTADOS)

NOTA: En 2025, se refiere a la suma de recortes a dependencias y órganos autónomos. No refleja el total del gasto programable.
FUENTE: Anexos de las finanzas públicas IV trim. 2025 y PGPE 2027 de la SHCP.

LAS IMPLICACIONES

Especialistas del CIEP y de México Evalúa advierten efectos de la política de austeridad.

LÍMITES A LA INVERSIÓN ESTRATÉGICA

Los gastos más sensibles a los recortes es la inversión en obra pública. Una reforma a la Ley de Presupuesto blinda programas sociales y proyectos prioritarios.

RECORTES A SALUD Y A EDUCACIÓN

Estos gastos van a la baja tras la política de austeridad; en el primer trimestre, Educación ejerció 24,000 mdp menos que lo aprobado.

MENOS CRECIMIENTO ECONÓMICO Y MENOS RECAUDACIÓN

Los recortes generan un círculo vicioso: a menos dinero público en circulación o en inversiones, el empuje para la economía es poco y afecta la recaudación.

URGENCIA DE UNA REFORMA FISCAL

Los especialistas urgen a hacer cambios en materia de impuestos para dinamizar la llegada de ingresos y aligerar la presión para recortes.

FUENTE: CIEP, México Evalúa.

ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES

Banamex®
Aquí. Para ti. Siempre.

Checa la cuenta de nómina que piensa en ti y en tu mascota.

Con tu nómina en Banamex, tienes:

- Consultas, estudios médicos y traslados en ambulancias (1).
- Atención veterinaria (1).
- Seguro de vida (2).
- La posibilidad de un crédito de nómina (3).



Cámbiate a Banamex.

Oferta para residentes en México. Garantizado por el IPAB hasta por 400,000UDIs, www.gob.mx/ipab (1) Asistencia médica y veterinaria: Servicio ofrecido por Iké. (2) Seguro de vida: Seguro operado por Seguros Banamex, S.A. de C.V. integrante del Grupo Financiero Banamex. Consulta términos, condiciones y exclusiones de la póliza en www.segurosbanamex.com.mx (3) Crédito sujeto a autorización. Beneficios exclusivos de Nómina Banamex. Consulta condiciones en banamex.com/nomina

PCG-000706-0029

EXPANSIÓN

CUÉNTAME DE ECONOMÍA

MENOS ALCANCÍAS, ¡MÁS INVERSIONES!

DISPONIBLE EN

EL JUEGO FUERA DE LA CANCHA

El Mundial más caro de la historia inicia con los países sede sumergidos en tensiones políticas, con retos de seguridad y en medio de desigualdades agravadas.

POR: *Lidia Arista, Shelma Navarrete y Dulce Soto*



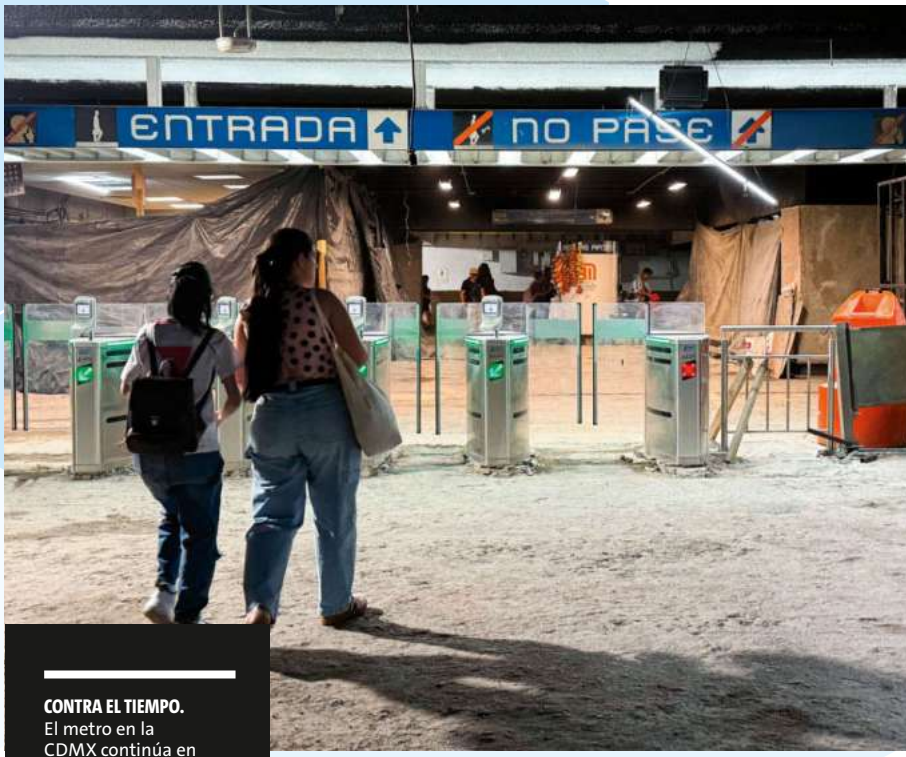
FOTO: TOMÁS PÉREZ DE LA CRUZ/ CUARTOSCURO

México juega en casa su tercer Mundial. Si bien el país tiene experiencia como sede de este evento deportivo, en 2026 sale a la cancha en un terreno distinto al de hace 40 años, cuando un polémico y memorable Diego Armando Maradona se coronó con Argentina al vencer a Alemania en el estadio Azteca.

Los cambios son muchos dentro y fuera de la cancha. Como dice el escritor Juan Villoro, "el futbol ocurre en la hierba y en la agitada conciencia de los espectadores". Del estadio Neza, por ejemplo, solo quedan recuerdos. Allí ya no habrá partidos, como en el último mundial de México, en 1986. El recinto quedó fuera del juego, al igual que el 90% de la población mexicana que no puede pagar los costosos boletos de la Copa Mundial de la FIFA 2026 estimados en más de 50,000 pesos, cuando el salario promedio mensual en el país fue de 10,800 el año pasado.

En México, el Mundial no ha traído solo fiesta y pasión, también exclusión y un agravamiento de las desigualdades. Efrén Pérez, especialista de Oxfam México, explica que este campeonato fortaleció el fenómeno de encarecimiento de la vivienda que ya atravesaba el país. Las rentas de casas y otros hospedajes aumentaron sin regulación y han provocado desalojos forzados en algunas partes de la Ciudad de México.

La inversión en infraestructura, como la remodelación del metro, tampoco trae solo beneficios. Las obras se financian con deuda pública, no contribuyen a resolver los principales problemas de movilidad y se realizaron sin consulta ciudadana. "¿A qué costo estamos financiando un evento deportivo que va a tener solo una lógica de derrama económica, no de beneficio a largo plazo?", cuestiona Pérez.



CONTRA EL TIEMPO. El metro en la CDMX continúa en renovación. Si bien las obras se quedarán, no están listas del todo para el torneo.

Justo esta derrama, asegura el especialista, no beneficia a toda la población y tampoco es suficiente para cubrir la inversión en las obras hechas específicamente para el torneo. Lo sucedido en otros países lo demuestra. Un análisis del medio estadounidense *ProPublica* encontró que las ganancias del Mundial son mínimas para las ciudades sede, que, además, en las últimas ediciones han recibido menos visitantes que los esperados. A Brasil llegó solo el 64% de las inversiones esperadas y a Sudáfrica, el 66% de los turistas previstos, según Viridiana Ríos, especialista en temas de desigualdad y políticas públicas.

A esto se suma la exclusión de la mayoría de la población. Nueve de cada 10 mexicanos no pueden pagar los boletos del Mundial, estimados en más de 50,000 pesos por las nuevas modalidades diseñadas por la FIFA para comprar entradas y acudir a los partidos. "El nivel de precios sí es significativamente alto para el poder adquisitivo que tenemos en el país", explica Axel González, coordinador de datos de México, ¿cómo vamos?

Para la reinauguración del estadio Azteca, por ejemplo, donde jugaron la selección mexicana y la de Portugal, los precios por boleto oscilaron entre 6,500 y 36,000 pesos, ilustra el especialista. Las dos cantidades, sin embargo, resultan altas para los in-

FOTO: CAMILA AYALA BENABIB / CUARTOSCURO



INVERSIÓN MILLONARIA

Los gobiernos de las tres ciudades donde habrá partidos mundialistas anunciaron proyectos y remodelaciones para el torneo, aunque aseguran que serán de beneficio para los ciudadanos.

	EN MDP
CDMX	
Rehabilitación de la línea 12 del metro.	1,500
Compra de 17 trenes.	1,377
Parque elevado peatonal en calzada de Tlalpan o calzada flotante de Tlalpan.	690
Ampliación y renovación del Tren Ligero Taxqueña-Xochimilco.	200
Ciclovía Gran Tenochtitlán.	187
Guadalajara	
Construcción de la línea 4 del Tren Ligero de Guadalajara y de la línea 5 de Mi Transporte.	23,000
Construcción de nuevas estaciones de la línea 5 del Tren Ligero.	13,800
Remodelación de la plaza Liberación, sede del FIFA Fan Fest.	200
Renovación de la glorieta de La Minerva con cruceros seguros y una parte peatonal.	46
Monterrey	
Construcción de la carretera Interserrana.	20,000
Construcción del túnel que conectará la zona Cumbres con Santa Catarina a través del cerro de las Mitras.	10,000
Remodelación del Parque Fundidora.	450

FUENTE: Gobiernos de la CDMX, Guadalajara y Monterrey.

gresos de la mayoría de los hogares mexicanos. “Solo un porcentaje muy pequeño de la población tiene la posibilidad de ir a este Mundial. El nivel de ingresos necesario para asistir a uno de los partidos solo lo tiene alrededor del 10% de la población en nuestro país”, agrega González.

En su libro *Dios es redondo*, Juan Villoro dibuja otros mundiales distintos, como el de Francia 98. Ahí veía a “las multitudes llenar los estadios ilusionadas por algo que no solo pasa en la cancha”. Pero el Mundial cambió de lógica. Los expertos coinciden en que transitó hacia una meramente comercial.

“El ocio, el acceso a la cultura y al deporte son derechos que tendría que garantizar el Estado. El problema es que se topan con que el deporte y la cultura también son negocios”, señala Pérez, de Oxfam.

> “¿A QUÉ COSTO ESTAMOS ALOJANDO ESTE MUNDIAL?
>
> Efrén Pérez,
> gerente de Gestión del Conocimiento
> de Oxfam México.

Ahora, el juego es el estatus social, los eventos de élite, que relegan el futbol, ese deporte que, por años, hizo que el mundo contuviera el aliento, según Villoro. Si antes el futbol salía del barrio, ahora, la Copa 2026 excluye el barrio del futbol.

LA TENSIÓN TRILATERAL

Hoy en día, tres países comparten la sede del torneo, pero llegan con tensiones en su relación trilateral en temas de seguridad y comercio. A la par, México invierte en obras contrarreloj que no son prioritarias para la CDMX, Guadalajara y Monterrey.

Y aunque las autoridades pronostican una derrama económica de hasta 3,000 millones de dólares, los pequeños comerciantes dudan que los salpique. En este contexto político, económico y social, el país da el silbatazo inicial.

Pero hay que recordar el antecedente. Bajo el lema ‘United 2026’, México, Estados Unidos y Canadá unieron esfuerzos en 2017 para presentar su candidatura para ser anfitriones del Mundial. Buscaban proyectar al mundo una imagen de integración, cooperación, fortaleza regional y que el futbol es un puente para unir países. Nueve años después, el contexto regional es muy diferente y contrasta con el espíritu de colaboración.

La relación atraviesa uno de los momentos más tensos de su historia a causa del comercio, la economía y la seguridad. “La región se encuentra a la mitad de una serie de tensiones, acusaciones e intrigas”, plantea Carlos Manuel López Alvarado, internacionalista y profesor de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). “El Mundial no llega en el momento óptimo de la relación”.

La relación entre México y Estados Unidos está marcada por la desconfianza y la amenaza, principalmente, por temas de seguridad. La alianza entre Estados Unidos y Canadá se debilitó por disputas comercia-



CUIDAR A LA GENTE. La seguridad de las personas que habitan en las ciudades sede, así como la de los turistas, es el mayor reto para las autoridades.

les y arancelarias, y entre México y Canadá la relación es cordial pero no tan cercana.

Como sea, los tres países comparten no solo la anfitrionía del Mundial que se realiza entre el 11 de junio y el 19 de julio, y en el que, por primera vez, participarán 48 selecciones que disputarán 104 partidos; sino la revisión conjunta de su tratado de libre comercio, el T-MEC.

En la región, donde viven más de 500 millones de personas y que aspira a ser de las más competitivas del mundo, las tensiones tienen un factor común: el regreso de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos, que derivó en una política comercial agresiva, aranceles y declaraciones que juntan la economía con la seguridad.

"Es una relación de amor-odio", explica Miguel Sigala, profesor e investigador del Centro de Estudios sobre América del Norte de la Universidad de Guadalajara (CUCSH). "Por un lado, podemos ser socios, podemos tener una interdependencia profunda, compartir lazos sociales, culturales, familiares, económicos y un interés geopolítico similar; pero, por otro lado, existe desconfianza y hay tensión, un temor identitario y temor de la soberanía de los tres países".

Con México, la relación se encuentra en un momento crítico a causa de la seguridad. Desde que Trump regresó a la Casa Blanca, ejerce presión para que México haga más contra los cárteles, a los que Estados Unidos declaró organizaciones terroristas extranjeras (OTE).

Incluso, el mes pasado la tensión se elevó debido a que se reveló que dos agentes de la Agencia de Investigación Criminal (CIA) participaron en un operativo para

> **"ME PARECE UN MUNDIAL MUY DESAFORTUNADO, QUE SE REALIZA EN UNA COYUNTURA MUY COMPLEJA."**
>
> Anabel Ortega Muñoz, politóloga e internacionalista y catedrática de la Universidad La Salle.

DE LA UNIDAD A LA TENSIÓN. MOMENTOS DE LA RELACIÓN TRILATERAL

Aunque se postularon para la organización del Mundial hace nueve años, la relación entre los países está marcada por la tensión, más ahora, con Estados Unidos.

- **Abril de 2017** — Bajo el lema de 'United 2026', México, Estados Unidos y Canadá presentaron su candidatura para ser sede de la Copa Mundial de la FIFA.
- **Junio de 2018** — México, Estados Unidos y Canadá vencieron la postulación de Marruecos y obtuvieron la sede del Mundial 2026.
- **Enero de 2025** — Trump regresa a la Casa Blanca y anuncia aranceles a sus socios comerciales.
- **Febrero de 2025** — El gobierno de Trump anunció aranceles del 25% a productos de México y de Canadá.
- **Diciembre de 2025** — Trump propone que Canadá se incluya como el estado número 51 de Estados Unidos.
- Trump designa como organizaciones terroristas extranjeras a seis cárteles mexicanos.
- Donald Trump, Claudia Sheinbaum y Mark Carney coinciden en Washington en el sorteo mundialista.
- **Enero de 2026** — Trump cuestiona a Carney por su discurso en el Foro Económico Mundial de Davos en el que criticó a las grandes potencias y afirmó que Canadá vive gracias a EU.
- **Marzo de 2026** — México y Estados Unidos inician el proceso de revisión del T-MEC.
- **Abril de 2026** — La relación entre México y Estados Unidos se tensa por la participación de dos agentes de la CIA en Chihuahua y por las acusaciones de vínculos con el narcotráfico contra Rubén Rocha, gobernador con licencia de Sinaloa, y nueve políticos más.
- **Mayo de 2026** — Trump afirma que los cárteles gobiernan México.

FOTO: ROGELIO MORALES PONCE / CUARTOSCURO

¿SIGUES PENSANDO QUE "NO ERA PENAL"? SIGUES OPERANDO COMO HACE 12 AÑOS.

Inteligencia artificial, nube y ciberseguridad que transforman tu operación empresarial.



Descubre cómo **AQUÍ**

TRANSFORMING BUSINESSES THROUGH TECHNOLOGY

KIO IT Services

desmantelar un laboratorio de drogas en el estado de Chihuahua, lo que implicó una violación a la Constitución y a la Ley de Seguridad Nacional, y por las acusaciones que desde el Departamento de Justicia se hicieron contra el gobernador con licencia de Sinaloa, Rubén Rocha Moya, al vincularlo con el narcotráfico.

"¿Cómo tener una relación de colaboración en la lucha contra el narcotráfico, una comercial y una deportiva exitosas con socios que no se tienen confianza, que no se hablan para colaborar, que tratan temas mediáticamente?", cuestiona Anabel Ortega Muñoz, internacionalista y catedrática de la Universidad La Salle.

Entre Estados Unidos y Canadá, la relación tampoco atraviesa su mejor momento, sobre todo, por la política arancelaria de Donald Trump que no solo impuso aranceles del 25% al país del maple, sino que también sugirió la anexión de la novena economía a la primera.

La relación entre México y Canadá, aunque es importante, tampoco es igual de estratégica. Con Canadá, por ejemplo, el comercio es de alrededor de 44,539 millones de dólares, el 5% del comercio con Estados Unidos, que asciende a 872,834 mdd.

La cooperación entre las tres naciones es clave para garantizar la movilidad, la infraestructura mundialista, la gestión de riesgos y, sobre todo, la seguridad. El gobierno de México anunció, por su parte, la estrategia de seguridad denominada Plan Kukulkán, que desplegará 100,000 elementos entre militares, policías y guardias privados para blindar las tres ciudades mundialistas.

LA FALTA DE UNIDAD

El sorteo final de la Copa Mundial, realizado el 5 de diciembre de 2025, pudo haber sido la única ocasión en la que los jefes de Estado de los países anfitriones estuvieron juntos. Junto a Gianni Infantino, presidente de la FIFA, Claudia Sheinbaum posó con Mark Carney y a Donald Trump, cada uno sosteniendo el nombre del país que gobierna y que son la cabeza de los grupos A, B y D.

De la histórica inauguración del Mundial, que se estima será vista por 6,000 millones de personas en diversas plataformas, no habrá fotografía de sus mandatarios. Y en la fiesta, en la que el mundo olvida sus diferencias por algunos días, no estarán juntos los anfitriones, pues la presidenta Sheinbaum regaló su boleto.

"En política, la forma es fondo", enfatiza López Alvarado, de la UNAM. "Estar juntos mandaba un mensaje de unidad, de fortaleza entre los tres socios importantes, de integración a América del Norte en-

> **"POR UNA CUESTIÓN DE NIVEL DE INGRESOS, SE ESTÁ QUEDANDO FUERA DEL MUNDIAL EL 90% DE LA POBLACIÓN MEXICANA."**
>
> Axel González, coordinador de datos de México, ¿cómo vamos?

vidiable, pero cada uno optó por reforzar sus discursos internos".

LA CDMX A PRUEBA

La exclusión y la desigualdad no solo se refieren a las pocas posibilidades de obtener boletos, sino a la posibilidad de que diferentes comercios prosperen. Esto alcanza a los restaurantes o tienditas, que enfrentan restricciones para operar y costos adicionales, mientras ven de lejos las proyecciones de que la Ciudad de México anote un gol con una derrama económica de 50,000 millones de pesos entre boletaje y consumo.

"Al pequeño comercio, estamos calculando que va a ser más del 80% de esta derrama", apunta Manola Zabalza, titular de la Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco). Sin embargo, pequeños restaurantes y tiendas de barrio de alrededor del estadio CDMX se muestran pesimistas ante el Operativo de Última Milla, con el cual la policía y las autoridades de gobierno capitalino restringen el acceso peatonal y vehicular en un kilómetro y medio a la redonda del Coloso de Santa Úrsula.

Paola Peña, dueña del restaurante de antojitos mexicanos Mi Chingón Homero, resistió un año y 10 meses pagando renta pese a que cayeron sus ventas por el cierre del estadio para su remodelación. "El año pasado, no generamos nada porque quitaron la banqueta, nos quedamos sin toldo, no había paso en ningún lado, estuvimos en ceros. (...) Yo me aferré para no perder este lugar porque pensé que iba a estar muy bien", cuenta.

DESACUERDOS. La Copa ha acentuado las desigualdades y ha desatado protestas entre quienes piensan que las inversiones no son prioridad.



FOTO: CUARTOSCURO

Pero el operativo vial y de seguridad dificultó la llegada de clientes a su negocio en la reapertura del estadio con el partido de México vs Portugal el 28 de marzo y le mostró un escenario de lo que podría ser el Mundial. "Allá adentro (en el estadio) sí va a estar superbien, pero a nosotros no nos está funcionando", afirma Peña.

La ciudad también tiene el reto de garantizar la seguridad de los miles turistas que acudirán a alguno de los cinco partidos en la capital mexicana, para lo que el gobierno federal planea desplegar más de 52,000 elementos.

Para disuadir, detectar y atender posibles actos delictivos, la policía se apoyará también con la tecnología, con drones, sistemas de reconocimiento facial para identificar revendedores en las cercanías del estadio y la red de 113,000 videocámaras conectadas al C5, apunta el secretario de Seguridad Ciudadana, Pablo Vázquez. "Esa densidad de cámaras, muchas de ellas colocadas en las zonas que sabemos que van a ser estratégicas para el Mundial, nos van a permitir no solo reaccionar ante incidentes, también ir regulando los flujos de tránsito y de la gente que se va aproximando [al estadio]".

Para garantizar la llegada al Coloso de Santa Úrsula, reduciendo el uso de autos particulares, el gobierno de la ciudad apuesta por el transporte público y *park and ride*. Para ello, se destinaron 1,500 mdp para la remodelación de la línea 2 del metro, de Cuatro Caminos a Taxqueña; mientras que en el Tren Ligero se amplió la terminal Taxqueña y se intervinieron siete estaciones más.

Aunque las obras avanzan contrarreloj de cara al comienzo del Mundial el 11 de junio, la que ya fue inaugurada por la jefa de Gobierno, Clara Brugada, es la Ciclovía Gran Tenochtitlán, que miles de ciclistas estrenaron el 19 de abril.

Para los partidos se habilitará el servicio de *park and ride* con unidades de trolebús y RTP, que llevarán a las personas desde puntos estratégicos –como Auditorio, Santa Fe y Plaza Carso– prácticamente hasta la puerta del estadio.

"Vamos a implementar ocho servicios que vamos a operar exclusivamente con trolebuses, vamos a aprovechar la autonomía que tienen estas unidades con un avance tecnológico donde pueden operar cuando menos 75 kilómetros sin estar conectados a la catenaria", explica Martín López Delgado, director del Servicio de Transportes Eléctricos (STE). "Eso nos va a permitir poder trasladar, cuando menos, 15,000 personas que se van a dirigir al estadio a ver los partidos".

En tanto, las obras en las otras ciudades que albergarán el torneo también continúan en curso, en espera de que el tiempo alcance para su conclusión previa a la Copa. La situación del costo de los boletos no es diferente en Guadalajara y Monterrey, como tampoco lo son los temas de seguridad y la poca esperanza en el crecimiento de los pequeños comercios.



DESPLAZADOS. Ante la llegada de turistas, los especialistas alertan sobre el desplazamiento de los habitantes de las ciudades sede.

PLAN KUKULKÁN

El gobierno federal anunció un operativo con cerca de 100,000 elementos para salvaguardar la seguridad de los asistentes al Mundial.



ELEMENTOS DESPLEGADOS

CDMX	GUADALAJARA	MONTERREY	SEDES ALTERNAS	TOTAL
52,754	17,268	15,142	14,224	99,388

VEHÍCULOS (UNIDADES)



MILITARES	ESCOLTAS	AERONAVES
2,136	378	24

OTRO EQUIPO Y MATERIALES (UNIDADES)

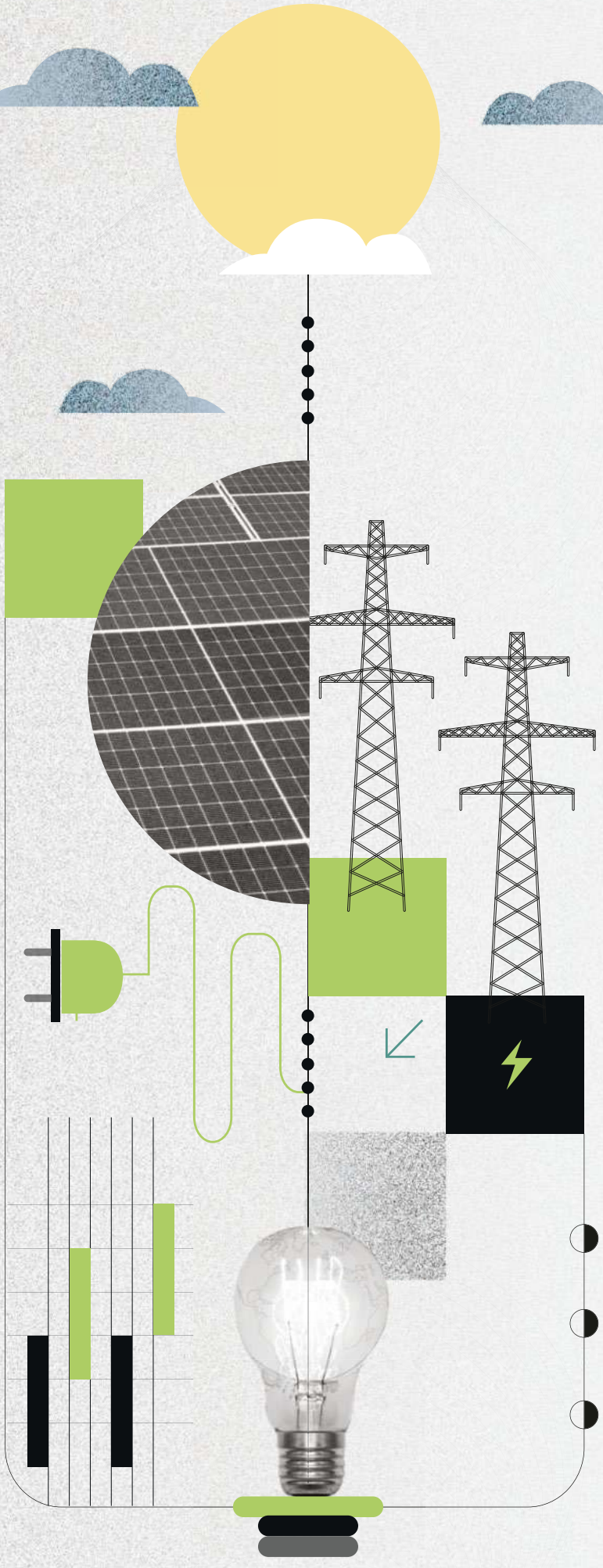


SISTEMAS ANTIDRONES	DRONES	CARPAS DESCONTAMINADORAS
81	33	3

FUENTE: Gobierno de México.

FOTO: HAARÓN ÁLVAREZ / CUARTOSCURO


EXPANSIÓN
POLÍTICA
Y OTROS DATOS
LA VIDA PÚBLICA,
EXPLICADA
Y A DEBATE
CONDUCE:
MARIEL IBARRA
EDITORA DE
EXPANSIÓN POLÍTICA
En México,
cada decisión política tiene
una historia, sus consecuencias
Y MÁS DE UNA VERSIÓN.
DISPONIBLE EN
SONORO



DEL CABLE A LA PILA

La transformación del sistema eléctrico llegó hasta el almacenamiento, que busca garantizar la energía en todo momento.

POR: *Diana Gante*

Encender la luz en casa o cargar el celular son acciones simples que requieren algo en común: electricidad. Para ello, se necesitan centrales de generación, redes eléctricas, circuitos, subestaciones, medidores y múltiples equipos para que el acceso a la energía sea inmediato y disponible en todo momento. Si algo falla, hogares, hospitales y hasta centros industriales se apagan, frenando sus operaciones.

Por años, el modelo en el país fue lineal, se producía la energía y se transportaba a través de líneas de transmisión y distribución hasta el punto de consumo. Pero las necesidades crecieron y también se modificaron, lo que derivó en la creación de soluciones que permitieran 'guardar' la energía para consumirse en horarios específicos e, incluso, en lugares diferentes de donde se recibe.

Cuando un país tiene su sistema eléctrico completamente interconectado, esto es, que la energía que se produce en el norte puede enviarse y consumirse en el sur, cualquier variación, accidente, fenómeno meteorológico, daño en la infraestructura o alteración puede provocar una crisis que apague municipios o hasta estados. Esto ya ha pasado y contingencias como apagones, saturación de redes o zonas sin energía son las que han impulsado el almacenamiento.

EL AVANCE A GRAN ESCALA

La humanidad evolucionó y pasó de la primera pila eléctrica, inventada por Alessandro Volta en 1800, a diseñar baterías y sistemas de almacenamiento que

ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES FOTOS: SHUTTERSTOCK

permiten manejar grandes cantidades de energía, según las necesidades particulares de una central, de un gran consumidor o, incluso, de todo un sistema eléctrico. Sin embargo, existe un antes y un después en materia regulatoria que ahora promete impulsar la tecnología.

Antes de la reforma energética de 2024 –con la que el Estado volvió a tomar el papel preponderante del sector–, los sistemas de almacenamiento no tenían una regulación específica para integrarse en las plantas de generación; solo los usuarios industriales tenían posibilidad de instalarlos como una alternativa propia para reducir riesgos.

Solo tres centrales de generación fotovoltaica en Baja California Sur contaban con almacenamiento: Aura Solar lll, cuyo diseño se planteó ya con la integración de sistemas de almacenamiento por ser necesarios para ayudar a nivelar las intermitencias que se pueden generar en el sistema eléctrico; La Toba, con una capacidad de 35 megawatts y El Sol de Insurgentes, con 23 megawatts.

Además de no existir una regulación puntual que permitiera a cualquier central instalar almacenamiento, tampoco había claridad de cómo podría ofrecerse esa energía al mercado, o sea, no se tenía ninguna tarifa o esquema de comercialización. Además, por su relativa corta presencia en el mercado, registraba altos costos que podían volver inviable el desarrollo de centrales renovables si las baterías no estaban contempladas desde el desarrollo del proyecto.

Para los clientes industriales o comerciales la historia era diferente, pues sin una regulación puntual, apostaron por el almacenamiento como una solución propia para hacer frente a las intermitencias que presenta el sistema.

No obstante, con la reforma energética de 2024, se trajo nuevamente a la mesa el almacenamiento, el cual se materializa con la publicación de las disposiciones administrativas que detallan las facultades de la Comisión Nacional de Energía (CNE).

MANOS A LA OBRA

La mexicana Quartux es una de las empresas que desarrollan sistemas de almacenamiento de energía a gran escala y diversos usuarios. Es el principal desarrollador del país, con más de 100 proyectos instalados y 300 megawatts de capacidad.

El negocio de almacenamiento se mantiene, por ahora, con los grandes usuarios comerciales e industriales, en lo que esperan a que la regulación se termine de desarrollar en sus letras más finas, pues aunque recién se han publicado las reglas, todavía falta materializar su aplicación y funcionalidad, como lo será la instalación de baterías en centrales de generación.

> **“LO QUE ESPERAMOS DE LA LEGISLACIÓN ES EL ENTENDIMIENTO NUMÉRICO Y FOMENTO A LA INVERSIÓN MEXICANA Y EXTRANJERA. SON MUCHOS TEMAS QUE ESPERAMOS SEAN CONSIDERADOS.”**
>
> Yolanda Villegas, presidenta de la AMAEM.

Mientras la regulación madura y se aplica, Quartux se mantiene concentrada en su negocio, enfocado en los grandes consumidores, “los 100 usuarios que consumen el 1% de la energía del país”, explica Alejandro Fajer, CEO y fundador. En una menor escala, mantiene otros servicios, como las baterías de gran escala que le dan servicio a la red en caso de ser zonas saturadas, o de baterías acopladas a generadores de energía renovable.

LA CARTA A SANTA

Impulsar el almacenamiento en México requiere esfuerzos múltiples y para ello, en enero, se creó la Asociación Mexicana de Almacenamiento, Electrificación y Movilidad (AMAEM), que preside Yolanda Villegas, quien tiene experiencia en diversas compañías relacionadas con el almacenamiento y la electromovilidad.

El organismo pretende que se llegue a materializar una nueva solución que redefina la operación del sistema eléctrico, así como lograr la interlocución entre la iniciativa privada y el sector público. El objetivo es el desarrollo de las mejores reglamentaciones y legislaciones que permitan la consolidación de nuevas inversiones. Países como Estados Unidos o China lideran la utilización de sistemas de almacenamiento, al comprobar la eficiencia de tener energía guardada y disponible.

Para lograrlo, ya hay buenas prácticas internacionales que podría considerar la regulación. Es el caso de la aplicación de almacenamiento virtual, el cual implica que, como usuario, se adquiere un servicio de almacenamiento ‘en la nube’, como los archivos digitales, pero si la energía de esa ‘batería’ no se consume, se convierte en un saldo a favor para el consumidor.

Solo por poner un ejemplo, Iberdrola España cuenta con sistemas de almacenamiento virtual, llamados Solar Cloud, que permiten que la energía generada con paneles solares que no se consume se inyecte a la red eléctrica para su aprovechamiento. Ese excedente se contabiliza o ‘almacena’ en una batería virtual, que se puede consumir en tiempo posterior o reducir facturas eléctricas.

Otros temas que son indispensables dentro de la regulación, explica Villegas, es tener las reglas muy claras en puntos como la interacción con el Centro Nacional de Control de Energía (Cenace) y los requerimientos que se deben cumplir. Por ejemplo, el 30% de almacenamiento de energía que se debe incorporar a centrales renovables, según lo presentado en la Estrategia Nacional del Sector Eléctrico.

“Lo que esperamos de la legislación es el entendimiento numérico, los esquemas puntuales de fomento a la inversión nacional y/o extranjera de privados, la tarifa base que se vaya a

utilizar, la incorporación de las mejores prácticas internacionales, las necesidades de demanda progresiva que va tener el país en distintos nodos; y también si se van a atender temas sociales, como pobreza energética. Son muchos temas los que esperamos sean considerados en la regulación por las autoridades", explica la presidenta de la AMAEM.

Walter Julián Ángel, consejero de la AMAEM y actual secretario de Desarrollo Energético de Tamaulipas, considera indispensable establecer los pormenores de la regulación técnica y económica, por ejemplo, las zonas de potencia y cómo será la contraprestación de los servicios conexos (venta de energía/potencia) de los sistemas de almacenamiento.

Otro tema es cómo el Cenace podrá disponer de la energía en horas críticas de una central con almacenamiento que está interconectada al sistema, para mejorar la confiabilidad de la red. "El Cenace tiene que determinar el valor del almacenamiento en cada nodo, porque si se coloca de manera general el almacenamiento en el sistema, genera un problema de capex terrible, porque en algún punto del sistema, el almacenamiento no pudiera tener el mismo requerimiento. A lo mejor en una parte muy concreta necesitas el almacenamiento, o no, y en cierto porcentaje, pero no se puede tener un porcentaje asociado de manera general para todo el sistema eléctrico", expone el consejero.

En su opinión, podría pasar, en caso de una obligación de un 30%, que un proyecto que pueda ser benéfico tenga que dejarse debido la incorporación de los sistemas de almacenamiento, ya que, en algunos casos, las obras asociadas a una central superan hasta el 500% del proyecto principal, lo que la convierte inviable, asegura.

LOS BENEFICIOS DEL ALMACENAMIENTO

Un sistema de almacenamiento permite utilizar energía más barata, al cargarse durante el día –cuando el precio de la electricidad es más económico– y se descarga en lo que se conoce como horario punta, en las primeras horas de la noche, que es cuando hay una mayor demanda de energía y el precio es más caro.

Si bien los sistemas de almacenamiento todavía pueden ser costosos, la planeación de los proyectos y las necesidades energéticas que pueden ayudar a cubrir marcan la diferencia para hacerlos rentables.



Como referencia, instalar un sistema de almacenamiento en un proyecto de más de 100 megawatts, aunque contempla diversas variables, puede costar entre 250,000 y 300,000 dólares por megawatts.

En caso de que una empresa consumidora esté interesada en incorporar baterías a sus operaciones, existen compañías, como Quartux, que pueden financiar los sistemas, sin necesidad de anticipos, sino que el costo se va cubriendo con los ahorros que pueden generar con la energía almacenada.

"Con los grandes consumidores, hacemos el 100% de la inversión, la instalación de los equipos, y compartimos el ahorro que genera el sistema, y si no hay ahorros, no pagan nada", añade el CEO de Quartux. "Y en la generación, si a un proyecto le están solicitando cierto almacenamiento, también nosotros hacemos la inversión y compartimos los beneficios de los ingresos por la venta de la energía con la contraprestación que reciban".

Desde el punto de vista estatal, Ángel Jiménez dice que les interesa promover el almacenamiento ante un déficit de crecimiento de las redes generales de distribución y de subestaciones para transformar la energía de alta tensión a media y baja tensión. Ahí es donde el almacenamiento se convierte en elemento importante para los centros de carga, que podrían operar en modo isla para desestresar y mejorar la confiabilidad de la red eléctrica.

El almacenamiento mejora la confiabilidad del sistema eléctrico, en el que fluctúan muchos elementos, pero, advierte Walter Ángel, finalmente no reemplaza la mejora de los circuitos de las redes de transmisión y distribución que deben reforzarse, modernizarse y construirse.



APUESTA. El matrimonio de Arturo Goldberg y Stephanie Katz conformó una empresa que trae un ritmo actual de crecimiento del 5% anual.

CRECIMIENTO A GRANEL

Estado Natural ignoró las críticas de ser un mercado para *millennials* y hoy ya cuenta con 50 tiendas.

POR: *Puri Lucena*

Un 'no' cambió la vida de Stephanie Katz y Arturo Goldberg. Vivían en Los Ángeles, donde él había estudiado su MBA y trabajaba en un fondo de *private equity*. La opción de regresar a México para esta pareja no estaba en el horizonte, pero cuando Goldberg salió de la oficina de sus jefes con una negativa a su solicitud de aumento de sueldo, el sueño americano se derrumbó.

Lo que era un movimiento para comenzar una familia, se transformó en una nueva determinación. "Arturo me dijo: 'No quiero que me vuelva a pasar nunca algo así, que, de un día para el otro, alguien más pueda decidir qué pasa con mi vida'", explica Katz. Goldberg le propuso el plan de hacer caso a su gusanillo por emprender y regresar a México.

Estado Natural no era aún una idea. De hecho, el primer plan era más financiero: comprar tiendas de abarrotes, empaquetarlas bajo una nueva marca y hacerlas crecer. La propuesta incluía una pared de granel para ofrecer productos saludables a buen precio. Comenzaba a tomar fuerza el *zero waste* y, con toda la investigación sobre el tema, el matrimonio decidió pivotar y, en lugar de comprar tiendas, abrirlas. ¿El nombre? Estado Natural.

"Desde un inicio teníamos claro que Estado Natural no iba a ser una tienda *zero waste* ni una de granel. Vamos a vender a granel para reducir el desperdicio, por experiencia y por conveniencia, pero va a ser más que eso", cuenta Katz. "Dijimos: 'Vamos a hacer una marca realmente de alimentos saludables y compras más responsables'".

Para Goldberg, este es el principal diferenciador frente a otras tiendas que han abierto después con un concepto también de venta a granel. "Pri-

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

mero va el producto, el catálogo; después, la forma de comprar", señala. Se separan de la oferta y la experiencia de una tienda de abarrotes, pero también, por la diversidad de sus productos, del mercado. Estado Natural ofrece los productos de una despensa básica, pero, además, otros más difíciles de encontrar para hacerlos accesibles, como el azúcar de coco, la harina de nopal o el consomé vegano.

De esto hace ya casi nueve años. Y aunque en un primer momento muchos lo percibían como un mercado para *millennials* y dudaban de su viabilidad, Estado Natural se ha convertido hoy en una cadena de tiendas que acaba de abrir su unidad número 50 y tiene presencia en la capital del país, el Estado de México, Querétaro y Puebla, y casi 200 personas en el equipo.

Lo ha hecho con un enfoque en la experiencia completa al cliente. "No es solo el producto, es también el ambiente. Queremos que no solo sea un *check* a comprar mi harina, sino que cuando entres a Estado Natural todo sea una experiencia sensorial, que te sientas en casa", agrega Goldberg. Esto incluye un programa de lealtad, Puntos Naturales, con alrededor de 250,000 personas inscritas, el Club Ahorrador, que por una cuota anual permite generar ahorros en las compras habituales, y una *newsletter*.

Katz y Goldberg han creado una base fuerte de proveedores. Muchos llegaron tocando la puerta de Estado Natural para presentar sus productos. "Nos buscan muchos desarrollos nuevos que no tienen la capacidad o los recursos para salir empaquetado y llegar a un *retailer*. Y una buena manera de comenzar es a través de nosotros", explica el emprendedor.

La empresa busca crear también nuevos desarrollos con sus proveedores, siguiendo las tendencias en alimentación saludable de otros mercados y tropicalizándolas al mexicano. "Con algunos trabajamos desde la primera tienda, empezaron en su cocina con una licuadora. Nuestra crema de cacahuate la hace una chava que empezó en su cocina y hoy nos surte un montón de untables", dice Katz. "Lo bueno de hacer este tipo de relaciones comerciales es que puedo decir: 'Hagamos una versión saludable en untable del chocolate Dubai, que ahora está muy de moda'. Y es un ir y venir de ideas hasta que llegamos a un producto listo para el lanzamiento".

Estado Natural trabaja con casi 200 productores, en muchos casos, de forma directa y eliminando intermediarios. Si antes un único proveedor les surtía todos los tipos de nueces, ahora compra de manera diferenciada, de forma que, por ejemplo, las de macadamia proceden de Veracruz. "Muy temprano nos dimos cuenta de que íbamos a tener que eliminar todos los intermediarios que no le generaban un valor extra al producto, para tener mejor calidad, pero también para ofrecer un precio más barato", dice Katz.



AVANCE. Estado Natural ya tiene presencia en la Ciudad de México y en otros tres estados, además de 200 colaboradores.

NUEVAS OPORTUNIDADES

La empresa ha registrado en los últimos cinco años un crecimiento de alrededor del 5% anual. Salió de la pandemia con tickets promedio muy altos, aunque con menos frecuencia de compra, por la tendencia a salir menos de casa. Ahora, el actual entorno de inflación ha modificado el consumo.

El incremento del salario mínimo y de los costos también llevó a la compañía a incrementar sus precios en los últimos dos años. El ticket promedio se ha mantenido, lo que quiere decir que el volumen de consumo ha bajado. El flujo en las tiendas se ha mantenido ayudado, de hecho, por las promociones y los programas de lealtad.



RED. La empresa, que planea su salto a las cadenas de *retail*, ya cuenta con casi 200 productores, prácticamente, sin intermediarios.

Y, ahora, apunta a nuevas aperturas en el norte del país, concretamente, en Los Cabos, pero los planes de Katz y Goldberg no están solo en sus tiendas. La empresa comienza a entrar a otros canales de venta, como supermercados o farmacias, a través de productos empaquetados bajo la marca Estado Natural. En junio tendrá la primera prueba en Costco, en la sucursal de Polanco, en la Ciudad de México. "Vamos a estar 15 días en un evento especial con nuestros productos empacados", explica Goldberg. El objetivo es que la experiencia permita dar el salto a más tiendas.

La empresa ya realiza envíos con sus empaques y ha comenzado a introducirlos en tienda. Incluso, aquellos clientes que los reutilizan para su siguiente compra obtienen un descuento. "Nos emociona esta validación de que la marca puede vivir fuera de nuestras sucursales, es para lo que hemos trabajado tanto, para crear un reconocimiento de marca y esta confianza con el cliente de productos de calidad y diferenciados", dice Katz.

LA RUTA CORRECTA

La empresa de vehículos *off road* Polaris crece en México, un punto desde donde, además, se proyecta hacia el resto del mundo.

POR: *Tzuara De Luna*



EXPERIENCIA. Fausto López tiene una trayectoria de 13 años en Polaris. Este año, el mexicano fue nombrado VP de Asia-Pacífico y América Latina.

¿Qué tienen en común México y Australia en el segmento de vehículos *off road* o *racers*? Lo primero es que ambos son países muy diversos, lo que hace atractivo su uso en ecosistemas que van desde selvas y tundras hasta desiertos, pero, para Fausto López, quien trabaja en Polaris desde 2013, la relación es mucho más estrecha.

López es, desde febrero, el vicepresidente de Asia-Pacífico y América Latina de la compañía, un nombramiento que amplía su alcance a mercados como el de China e India y que llegó tras haber seguido una fórmula de éxito y posicionamiento para la marca, tanto en Australia, mercado que ya dirigía, como en su natal México.

Este país se ha convertido en el mercado más importante para Polaris fuera de Estados Unidos, donde está su sede. Australia llegó a la tercera posición en 2025, el mismo año en el que pasó a estar a cargo de López, con lo que superó al Reino Unido y a Francia, sus competidores más cercanos.

Para el directivo, nacido en la Ciudad de México y que hoy ocupa el puesto de tercer mayor rango dentro de la empresa, la estrategia de posicionamiento ha sido similar en México y Australia, y se enfoca en la consolidación de producto y el fortalecimiento del equipo interno, además de una sólida red de distribuidores.

La compañía hizo su incursión oficial en México en 2012, con el inicio de producción de su planta de manufactura en Apodaca, Nuevo León. En un inicio, la fábrica estaba enfocada en exportar hacia Estados Unidos, pero hoy, su producción llega a 16 países, entre ellos, Australia.

Comenzó con cuatro líneas de ensamble, 50 empleados y una superficie de 90,116 m^2, que ya se han convertido en cinco líneas, 5,454 empleados y 148,645 m^2 de superficie productiva.

Además del crecimiento en el continente asiático, el ejecutivo resalta el dinamismo que han tenido los mercados en América Latina, fuera de Brasil y México. Si en un inicio se mandaban alrededor de 600 unidades, hoy han aumentado hasta 1,800, un incremento impulsado por países como Argentina y Colombia.

La expansión ha hecho que la compañía optara por incrementar sus capacidades también en materia logística. En enero, inauguró un centro de distribución de casi 140,000 m^2. Actualmente, la planta regiomontana se consolida como la más grande e importante de Polaris a nivel global.

"Somos la subsidiaria más rentable del mundo, así que eso siempre nos llena de orgullo. Hablamos de México en una posición de liderazgo y creo que eso es parte del motivo por el cual ha existido a lo largo de los últimos años esta expansión de la empresa y parte del incremento de mis responsabilidades", comenta López.

Desde su inicio en ventas en México, la compañía ha ido en ascenso, pues ni siquiera en los años de la pandemia por covid-19, Polaris registró retrocesos en sus volúmenes de colocación en el mercado. En el último año, cerró con la comercialización de casi 6,700 unidades en México y 36 distribuidores.

FOTO: HANZEL MONGE

Korn Ferry Tour confirma a PGA Riviera Maya
COMO SEDE CLAVE EN MÉXICO

Del 16 al 19 de abril de 2026, los mejores jugadores en ascenso del golf mundial llegaron a Tulum Country Club.

El Korn Ferry Tour, el principal circuito de desarrollo rumbo al PGA Tour, celebró una nueva entrega del Tulum Championship en PGA Riviera Maya, en Tulum Country Club. Se trató de la única parada en México y última de la gira en América Latina.

Esta plataforma es reconocida por instruir a ocho de cada 10 jugadores activos del PGA Tour. En la edición de 2026, reunió a 156 golfistas de 20 países, quienes compitieron del 16 al 19 de abril en uno de los escenarios más destacados en la región.

La gran sorpresa del Tulum Championship 2026 fue Dylan Menante, golfista californiano de 24 años, quien inició la temporada con membresía condicional y cerró la jornada final con una ronda histórica, rompiendo el récord del torneo. Su desempeño le permitió conquistar el campeonato con una ventaja de seis golpes.

"Año tras año, nos dicen que el Tulum Championship es uno de los mejores torneos del Korn Ferry Tour y eso no es solo por el campo. Es por todo lo que encuentran aquí: el servicio, las instalaciones y el entorno", afirma Álvaro Moya, Country Manager de Tulum Country Club.

EN EQUILIBRIO CON LA NATURALEZA

Diseñado por Robert Trent Jones II, PGA Riviera Maya destaca por integrar la filosofía de la *Green Proclamation*, visión que promueve la convivencia entre los campos de golf y su ecosistema local. Sus 18 hoyos atraviesan manglares, cenotes y selva tropical, proporcionando una experiencia que combina exigencia deportiva con postales emblemáticas del Caribe mexicano.

Por ejemplo, antes del arranque de cada jornada del Tulum Championship, fue posible observar a coatíes recorriendo los *fairways*, reflejando la coexistencia con el entorno. Además, los cenotes, considerados por la cultura maya como espacios sagrados y fuentes de vitalidad, son parte del paisaje cotidiano de este complejo residencial.



TULUM CHAMPIONSHIP CONSOLIDA A PGA RIVIERA MAYA COMO UN REFERENTE DEL GOLF INTERNACIONAL EN MÉXICO.

EL IMPULSO DEL BIENESTAR Y LA PLUSVALÍA

El Tulum Championship también proyectó el estilo de vida que ofrece Tulum Country Club, comunidad donde deporte, bienestar y servicios *premium* convergen en una propuesta inmobiliaria de alto valor.

De hecho, los golfistas que compitieron disfrutaron de la infraestructura y amenidades que los residentes e inversionistas usan todos los días: The Club, con gimnasio de última generación; el Colegio Internacional Alemán Riviera Maya, sede de la Fundación Real Madrid con su Educational Football Program, único en la región; así como restaurantes y áreas recreativas.

La tendencia global en el mercado inmobiliario respalda este modelo. De acuerdo con el Global Wellness Institute, el sector enfocado en el bienestar podría duplicar su valor y alcanzar 1.1 billones de dólares hacia 2029.

Propiedades con vista al campo de golf.

Hasta 30% más valor frente a inmuebles comparables.

Comunidades con campos bien mantenidos.

7% de apreciación promedio anual.

LA NUEVA IOT

La llegada de Oxio y su modelo transfronterizo podría acelerar este mercado, un segmento con el que Telcel y AT&T pretenden diversificar sus ingresos.

POR: *Ana Luisa Gutiérrez*

Las telecomunicaciones se encuentran en medio de una reconfiguración. Los servicios de conectividad tradicional, la voz y SMS, que hasta hace seis años eran los más relevantes, han perdido terreno ante los cambios de hábitos de los consumidores y de las industrias y otros, como el internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés), ganan terreno.

Operadores como Telcel y AT&T han apostado por monetizar su infraestructura mediante servicios de valor agregado, como la analítica de datos, enfocada en industrias como logística, energía, automotriz, entre otras.

Este segmento, que los analistas todavía consideran incipiente en el mercado nacional, podría cobrar mayor dinamismo con la entrada de Oxio, la empresa que adquirió la operación de Telefónica México.

La naturaleza tecnológica de Oxio es lo que despierta ese entusiasmo entre los especialistas consultados. La compañía con sede en Nueva York, y que no es una teleco tradicional, cuenta con un amplio *expertise* en el IoT de *roaming*, también conocido como el IoT transfronterizo, que se refiere a la capacidad de conectar dispositivos (sensores, rastreadores, medidores) aun cuando cruzan fronteras o cambian de red móvil.

Su modelo basado en telecomunicaciones como servicio (TaaS, por sus siglas en inglés) permite integrar múltiples redes de diferentes firmas de telecomunicaciones, que, posteriormente, son operadas desde la nube, lo que posibilita


GUATEMALA
NUEVA TEMPORADA DISPONIBLE
NO ES TU CAMINATA HABITUAL
¡ATRÉVETE A EXPLORAR!
Volcán de Fuego, Chimaltenango
visitguatemala.gt

2,553 MDD

ALCANZARÁ EL MERCADO DE IOT EN LATINOAMÉRICA EN 2035.

a las empresas conectarse a cualquier señal y tener la gestión de sus propios datos en tiempo real. Este modelo actualmente lo habilita para la industria *fintech*.

Al cierre de 2025, Oxio reportó dos millones de activaciones de líneas con servicios de IoT internacional, de acuerdo con datos de la consultora GlobalData. En México, son clientes suyos Mercado Libre, Coppel, Red Clic, moBig y Terra Energy.

Jesús Romo, analista de GlobalData y experto en telecomunicaciones, explica que en México el enfoque de los operadores ha estado en el internet de las cosas en autos conectados, flotillas, dispositivos digitales y plataformas de gestión.

En el cuarto trimestre de 2025, AT&T, dirigida por Mónica Aspe, reveló por primera vez que ya cuenta con un millón de clientes en la vertical de IoT. Telcel aún no hace pública su métrica, pero el analista de GlobalData asegura que, en los últimos dos años, ha dirigido sus esfuerzos en esta vertical de negocio.

"El IoT es algo que están persiguiendo activamente las empresas móviles porque el mercado móvil ya está saturado y cada vez es más difícil crecer. Para agilizar su operación, la industria ahora desarrolla y busca nuevos tipos de IoT, como plataformas para extraer inteligencia. La finalidad es diversificar sus ingresos", asegura Romo.

Al cierre de 2025, el mercado latinoamericano de IoT tuvo un valor de alrededor de 978.8 millones de dólares y se proyecta que alcance los 2,553 millones hacia 2035. La mayor parte de esa inversión será atraída en México, Brasil, Colombia y Argentina.

Jorge Moreno Loza, abogado especializado en telecomunicaciones, explica que el tipo de IoT que impulsa Oxio puede abrir la puerta para que las compañías tradicionales e, incluso, los peradores móviles virtuales (OMV) exploren nuevas oportunidades de negocio en este segmento.

El especialista ve una oportunidad de desarrollar soluciones en áreas como seguridad, educación y salud, pero con un enfoque distinto: entender sus servicios no solo como conectividad, sino como habilitadores de nuevas soluciones digitales.

Para Moreno Loza, el verdadero valor de las redes ya no radica únicamente en la velocidad y en empaquetar GB, sino en su capacidad para impulsar la transformación digital de distintas industrias, como la minera, la energética y la educativa, así como el desarrollo de nuevas aplicaciones.

"Oxio tiene una visión y conocimiento diferente de lo que es una red y cómo monetizarla", sostiene. "En cuanto al mercado nacional, su estrategia comercial hará que las empresas se cuestionen hacia dónde van dirigir su gestión de redes porque, hasta ahora, se han quedado en un modelo de negocio tradicional ya consolidado y el IoT podría ser una primera respuesta", concluye.

Más de

500 mil personas

han liquidado sus deudas

gracias a Bravo



Conoce más en gobravo.io

bravo


EXPANSION
DAILY
PODCAST
EN LAS
VOCES
DE NUESTROS
EDITORES
LUNES A VIERNES 6AM
ESCÚCHANOS EN:
amazon music



BOLA DE NIEVE

Tras años de crecimiento gracias al dinero barato, el capital privado enfrenta tensiones por falta de liquidez. Y el nerviosismo sube entre los inversionistas.

POR: *Rosalía Lara*

Imagina ir al banco a retirar tu dinero y que el cajero te indique que solo puedes llevarte una parte o, peor aún, que tendrás que esperar semanas o meses para disponer de él. Lo primero que piensas es que algo no está bien, y si el mensaje se replica entre otros clientes, lo que causa es pánico. Algo similar ha comenzado a ocurrir en el mercado del capital privado a nivel global.

Al cierre de 2025, la actividad global en capital privado alcanzó un máximo de cuatro años de 2.2 billones de dólares, de acuerdo con datos de KPMG, y es que, tras la crisis financiera global de 2008, los bancos centrales mantuvieron tasas de interés cercanas a cero durante más de una década. Este entorno permitió que grandes inversionistas accedieran a financiamiento barato y buscaran alternativas con mayores rendimiento. Y el capital privado llenó ese espacio, explica Fernando Iglesias, profesor del Área de Dirección Financiera del IPADE.

Con dinero abundante y barato, los fondos crecieron, empresas tecnológicas, *start-ups* y proyectos

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

de alto riesgo encontraron en estos vehículos una fuente de financiamiento más flexible que la banca tradicional y los inversionistas fueron atraídos por retornos superiores a los que las acciones o bonos ofrecían. La expansión fue tal que este tipo de financiamiento representa alrededor del 15% de los préstamos corporativos en Estados Unidos, según datos de la Reserva Federal.

Pero el entorno cambió a partir de 2022. La inflación obligó a los bancos centrales a elevar las tasas de interés, encareciendo el financiamiento, reduciendo la liquidez y disminuyendo los rendimientos.

A eso se suman dos elementos extras que crearon la tormenta perfecta en 2026: un aumento de la incertidumbre a nivel global derivada de las tensiones geopolíticas entre Estados Unidos, Israel e Irán, y el creciente nerviosismo en torno al crédito otorgado a empresas de tecnología y software.

Jaime Álvarez, CFA y vicepresidente de Inversiones de Skandia, explica que la atención del mercado se centra en el elevado nivel de endeudamiento que muchas de estas compañías asumieron para financiar su expansión, lo que llevó a algunos inversionistas, especialmente, minoristas, a replantear su exposición y provocó una ola de salidas que tuvieron un efecto dominó.

El problema es que la liquidez en el capital privado está limitada por diseño. A diferencia de las acciones o bonos en los que existe un comprador prácticamente inmediato, estos fondos invierten en empresas no listadas, proyectos de infraestructura o deuda estructurada sin mercado secundario. Convertir esas inversiones en efectivo toma tiempo, pues requiere encontrar un comprador, negociar condiciones o esperar a un evento de salida, como una venta o una colocación en bolsa.

Por ello, los fondos establecen desde el inicio ventanas periódicas de retiro y mantienen solo una pequeña proporción de efectivo disponible, alrededor del 5%. El problema aparece cuando las peticiones superan ese nivel, explica Álvarez. Liquidar activos apresuradamente implica vender con descuento y afectar a todos los inversionistas del fondo, así que los manejadores optan por limitar esos retiros.

Durante el primer trimestre del año, los fondos enfrentaron salidas por poco más de 20,000 millones de dólares, pero solo se pudo atender poco más del 50% de las solicitudes, señala Ramsé Gutiérrez, de Franklin Templeton México. "Lo que esto genera es estrés. La imposibilidad de retirar el capital en el momento esperado abre cuestionamientos sobre la solidez de las inversiones, si los recursos están bien colocados, si realmente existe el valor reportado o si podrían enfrentar pérdidas", explica.

UN CRÉDITO MÁS DETERIORADO

Si bien parte del nerviosismo no necesariamente responde a un deterioro generalizado de los activos, sino a una reacción en cadena alimentada por la incertidumbre, hay razones estructurales para la preocupación, ya que la calidad del crédito se ha deteriorado en algunos segmentos, particularmente, en empresas altamente apalancadas.

"La tasa de incumplimiento alcanzó un récord del 9.2% y se ha observado un aumento en préstamos problemáticos", advierte Carlos Ponce, socio fundador de SNX. Además, la menor transparencia también juega un papel clave. A diferencia de las empresas públicas, los activos privados no están obligados a reportar información detallada de manera periódica.

"Depende mucho de que el gestor esté haciendo bien su chamba, es más complicado para inversionistas que no son expertos", señala Gutiérrez, lo que amplifica la incertidumbre en momentos de estrés.

Si bien es un mercado que da exposición a empresas que pueden parecer atractivas, como desarrolladoras de inteligencia artificial o de economía espacial, este tipo de inversiones no es para todas las personas.

En primer lugar, lo que se debe tomar en cuenta son los plazos. El capital privado nunca ha sido un instrumento diseñado para liquidez inmediata, sino para horizontes de cinco años o más, en los que el inversionista tiene que estar dispuesto a inmovilizar su dinero sin la certeza de poder retirarlo cuando lo desee. A ello se suma una menor transparencia frente a los mercados públicos y una mayor tolerancia al riesgo, ya que los retornos dependen de que un número reducido de inversiones compense posibles pérdidas en el resto del portafolio. Por ello, se trata de un vehículo más adecuado para inversionistas sofisticados, con capacidad de diversificación y una visión de largo plazo, explica Iglesias.

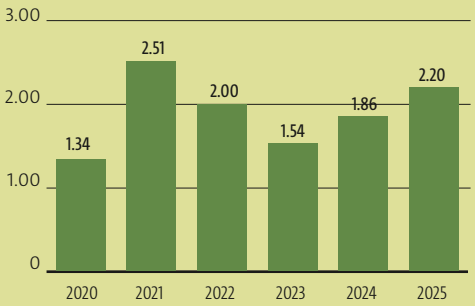
Sin embargo, el auge reciente atrajo a inversionistas que no necesariamente comprendían estas condiciones y ese desajuste es, en parte, responsable de la volatilidad actual. "Cuando algo se pone de moda, todo el mundo empieza a meterse y lo que termina por pasar es una depuración de inversionistas", apunta Álvarez.

Pese a la situación actual, los especialistas coinciden en que el capital privado seguirá siendo una fuente clave de financiamiento para empresas que no pueden acceder a los mercados públicos o a la banca tradicional. Sin embargo, la era de los retornos impulsados por apalancamiento y liquidez abundante está terminando y se espera que haya una etapa de madurez con una mayor disciplina en la asignación de capital.

DINERO EN MOVIMIENTO

En 2025, la actividad global del capital privado alcanzó su mayor nivel en cuatro años.

ACTIVIDAD GLOBAL DEL CAPITAL PRIVADO
EN BILLONES DE DÓLARES



FUENTE: KPMG.

Industronic suma cinco décadas
FABRICANDO EL FUTURO ENERGÉTICO DE MÉXICO

El grupo se consolida como un referente del sector energético en la región de América Latina, avalado por su posición en el ranking Súper Empresas 2026.

Más de 20,900 clientes satisfechos en los últimos tres años avalan la solidez de Grupo Industronic. La compañía mantiene una fortaleza que pocos competidores pueden replicar: desarrollar, innovar, fabricar y distribuir a todo México y América Latina. Esa es su propuesta de valor.

Su historia comenzó en 1973, en un pequeño cuarto en Monterrey, pero con la idea clara de diseñar y producir soluciones de calidad de energía para la industria nacional. 53 años después, destaca como uno de los líderes del sector energético.

Sin duda, el éxito se refleja en su permanencia por cuatro ediciones consecutivas en el ranking Súper Empresas de *Expansión*, elaborado por TOP Companies. Además, su crecimiento geográfico está respaldado por cifras que hablan por sí solas, con presencia activa en más de 15 estados de la República Mexicana, así como atención en Panamá y Colombia.

En abril de 2026, sumó una oficina más a su red de operaciones en León, Guanajuato. Sin embargo, como asegura Rafael Almanza, CEO de Grupo Industronic, lo que los distingue no es cuántos territorios cubren, sino cómo lo logran: con ingeniería propia, ocho patentes registradas en soluciones de calidad de energía y un portafolio que responde a los desafíos reales de la industria.

Así, en solo tres años, la compañía amplió su catálogo con sistemas de almacenamiento de energía BESS (*Battery Energy Storage System*, por sus siglas en inglés), bancos de batería de ion-litio, filtros de armónicos activos y pasivos y sistemas de corrección de factor de potencia, entre otros, configurados específicamente para las exigencias del mercado mexicano.

En paralelo, su infraestructura productiva también se robusteció. En 2025, Industronic extendió su planta de manufactura a un total de 9,000 m², un proyecto que se complementó con la evolución del departamento de Investigación y Desarrollo (I+D).

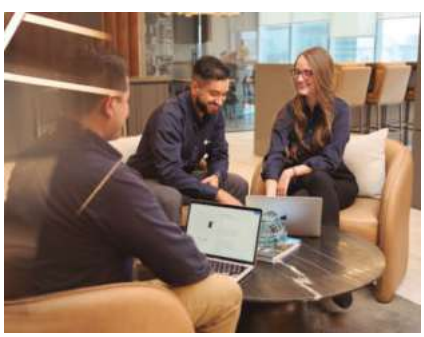


Como resultado, la creación de un ecosistema que monitorea parámetros eléctricos en tiempo real, y que incluye sensores de variables eléctricas, afianza al grupo como referente en soluciones integrales de largo plazo.

Bajo esta visión de vanguardia, Almanza concluye que el futuro energético de México se fortalece con empresas como Industronic, que innovan desde la ingeniería local y con tecnología hecha a la medida.

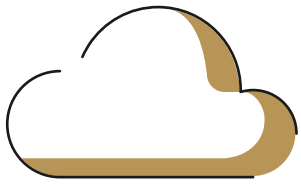
> **“Nuestro modelo de negocio está orientado hacia la innovación sostenida con sello mexicano”.**
>
> **RAFAEL ALMANZA,**
> CEO de Grupo Industronic.

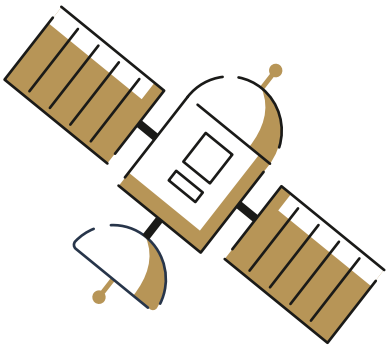




PRESENTADO POR: Industronic

FOTOS: CORTESÍA

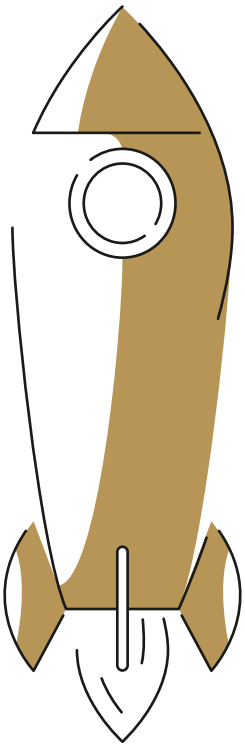




AL INFINITO Y MÁS ALLÁ

La salida a bolsa de SpaceX marca un antes y un después en un mercado que cada vez valora menos el pasado y más, el futuro de una empresa.

POR: *Rosalía Lara*



Mezcla cohetes, la conquista de Marte, inteligencia artificial y a uno de los personajes más mediáticos del mundo y lo que obtendrás es la oferta pública inicial (OPI) más grande de toda la historia. Es la de SpaceX, una de las empresas con los proyectos más ambiciosos de Elon Musk.

Con una valuación que, al cierre de esta edición, apunta a los 1.75 billones de dólares, 2.6 veces más que la salida de Saudi Aramco, que tiene el récord actual, y una recaudación prevista de hasta 75,000 millones, la compañía no solo aspira a romper el récord de capital levantado y de valoración alcanzada, sino a redefinir de qué manera los mercados leen, valúan y apuestan por el futuro.

A mediados de mayo, SpaceX presentó su solicitud ante la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC). Con la clave SPCX, la compañía comienza a cotizar el 12 junio en el Nasdaq. El documento presentado dio luz sobre el estado financiero de la empresa, pero sus números, coinciden analistas, no justifican el valor de la OPI, al menos no desde el enfoque tradicional.

El año pasado, la compañía registró ingresos consolidados de 18,674 millones de dólares y tuvo una pérdida operativa de 2,589 mdd, según el propio prospecto. Eso la pone en un múltiplo de más de 100 veces el valor de la empresa sobre ventas, algo considerado excesivo cuando las llamadas Siete Magníficas (Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Meta, NVIDIA y Tesla) rondan, en promedio, las 11 veces, de acuerdo con datos de investing.

"A mí, personalmente, se me hace absurda la valuación, pero lo que está viendo el mercado es más bien una apuesta muy a largo plazo", señala Andrés Olea, vicepresidente de Ventas de Productos Financieros en GBM.

Enrique López, subdirector de Equity Global de Actinver, explica que la clave para entender esos números está en lo que llama Muskonomics, como la manera en que Musk ha ido reestructurando paulatinamente los tres grandes pilares de su universo empresarial: Tesla, SpaceX y xAI, para que dejen de ser negocios independientes y comiencen a funcionar como un ecosistema integrado.

Es decir, la tesis que sostiene las valuaciones alrededor de SpaceX no están basadas únicamente en cohetes reutilizables o misiones espaciales, sino en cómo la empresa puede convertirse en una pieza crítica de la infraestructura global de conectividad.

LA INFRAESTRUCTURA DEL FUTURO

La apuesta de SpaceX tiene varios componentes. Uno de ellos es Starlink, la red de internet satelital que ya opera y que, según datos de la empresa, supera los cinco millones de usuarios globales. Otro es Colossus, el centro de datos vinculado a xAI, la firma de inteligencia artificial de Musk, cuya capacidad computacional se ha convertido en una de las piezas más observadas por los inversionistas.

Apostar por infraestructura del futuro también implica un cambio profundo en las metodologías de valuación. Olea considera que el principal reto para analistas e inversionistas es que estas compañías se están evaluando sobre expectativas futuras extremadamente amplias, más que sobre métricas tradicionales. "A mayor horizonte de inversión, cuando le apuestas mucho al futuro, hay

ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES

más incertidumbre y más volatilidad en el camino", comenta.

El especialista anticipa que SpaceX podría convertirse en una de las acciones más volátiles del mercado precisamente porque gran parte de su precio estaría descontando un crecimiento futuro todavía no comprobado.

Además, Olea cree que el comportamiento posterior podría ser mucho más errático, especialmente, cuando termine el periodo de restricción para venta de acciones de inversionistas tempranos. "Después de 90 días, cuando le quiten el candado a los que pueden salir a vender, creo que va a dar bandazos para arriba y bandazos para abajo", advierte.

Además de la alta volatilidad, la compañía también enfrenta riesgos como un mercado concentrado y dominado por empresas como OpenAI, Anthropic y Google, en cuanto a modelos de IA, y en infraestructura de nube, Amazon Web Services, Microsoft Azure y Google Cloud controlan la mayor parte del mercado.

El otro desafío tiene que ver con la intensidad del capital, pues la construcción de centros de datos, satélites, infraestructura energética y sistemas de IA requiere inversiones multimillonarias y tiempos largos de maduración.

La figura de Elon Musk agrega otra capa de complejidad y es que en la estructura accionaria proyectada para SpaceX, Musk mantendría una participación del 85% sobre los derechos superiores de voto. Tanto López como Olea coinciden en que esta concentración es un arma de doble filo, por un lado, se asegura de mantener la visión de la compañía, pero, por el otro, es una persona muy mediática. "Es un CEO muy vocal de qué está haciendo, qué le gusta y qué no le gusta, y eso muchas veces ha puesto nervioso al mercado", comenta López

Pese a todo, la OPI de SpaceX representa un evento de liquidez masivo para Wall Street y atrae flujos de inversión de fondos institucionales, ETF y millones de inversionistas minoristas alrededor del mundo. Y si bien es un buen momento en un mercado que había estado escaso de grandes ofertas, los inversionistas, especialmente, los minoristas, deberán tener claridad en su estrategia de inversión y no dejarse llevar por la moda.

"Se genera mucho FOMO por estas oportunidades, pero, generalmente, como no son inversionistas profesionales, no ven los números, están invirtiendo en narrativa y no en fundamentales", dice Olea.

El directivo considera que muchos inversionistas minoristas podrían terminar funcionando como evento de liquidez para fondos institucionales que entraron desde rondas privadas anteriores, por lo que insiste en la importancia de mantener disciplina financiera.

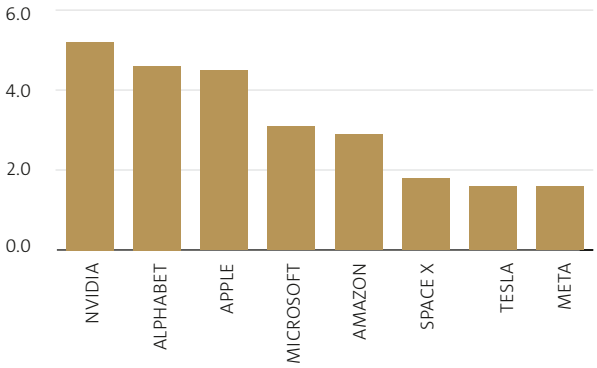
"Cuando inviertes en una empresa, estás invirtiendo en su capacidad de generar flujos en el futuro y traerlos a valor presente. Si nada más ves la historia y no ves los números o el costo que estás pagando por ello, pues puedes tomar decisiones equivocadas", comenta Olea.

Los inversionistas minoristas deberán aprender a navegar en este nuevo mercado, pues SaceX solo es la primera de las grandes salidas de este año, entre las que suenan nombres como OpenAI y Anthropic.

ENTRE LAS MÁS GRANDES

Con su valoración, SpaceX se cuela al club de las empresas que valen más de 1 billón de dólares.

VALOR DE CAPITALIZACIÓN EN BILLONES DE DÓLARES



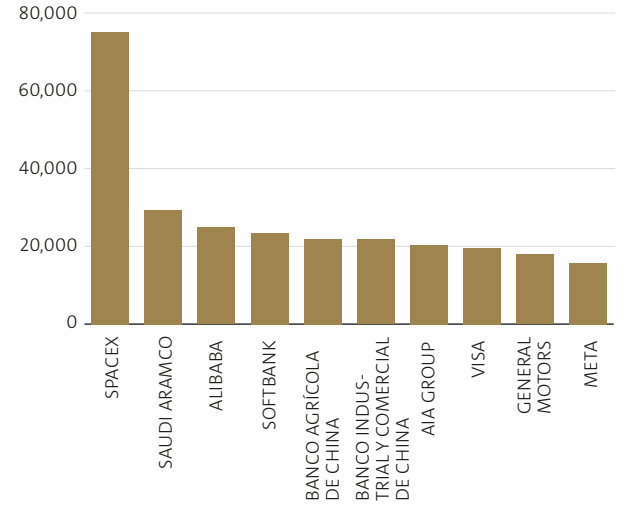
Datos al 22 de mayo.

FUENTE: Investing y prospecto de colocación de SpaceX.

ROMPE RÉCORD

La OPI de SpaceX es la mayor de la historia: supera en 2.55 veces la de Saudi Aramco.

RECAUDACIÓN GLOBAL DE LA OPI EN MILLONES DE DÓLARES



FUENTE: CapTrader.

DE ATLETAS A INVERSIONISTAS

Figuras como LeBron James, Serena Williams o Ronaldo logran ingresos que pueden superar los deportivos.

POR: *Rafael Mejía*



La carrera de los deportistas profesionales suele ser breve. Si bien muchos alcanzan ingresos millonarios en pocos años, no siempre logran proyectar su futuro más allá de la competencia. Hay casos dramáticos, como el de Mike Tyson, uno de los boxeadores más famosos del mundo, que llegó a acumular cerca de 500 millones de dólares a lo largo de su trayectoria, pero en 2003, tras gastos excesivos y falta de planeación financiera, se declaró en bancarrota.

Esta historia evidencia que los ingresos extraordinarios no garantizan estabilidad a largo plazo. Pero sí hay figuras que han logrado construir fortunas más allá de sus logros deportivos, impulsadas, en gran medida, por inversiones estratégicas.

Valerii Golyk, integrante del Comité de Inversiones de Kliwla Family Office AG, explica que la carrera deportiva se caracteriza por ingresos altos pero inestables y concentrados en un periodo muy corto, generalmente, entre los 18 y 35 años. Esto obliga a los atletas a pensar más allá del presente, ya que sin una estrategia de inversión clara, el riesgo de perder estabilidad financiera tras el retiro es elevado.

"El periodo posterior a la carrera deportiva puede extenderse durante décadas, lo que implica que deben construir desde temprano fuentes alternativas de ingreso", señala Golyk. "La inversión y el ahorro permiten crear un respaldo económico que sustituya los ingresos activos, evitando una caída en el nivel de vida una vez finalizada la actividad profesional".

Muchas figuras han entendido esto. Michael Jordan, Rafael Nadal, LeBron James, Roger Federer, Tom Brady, Alex Morgan, Cristiano Ronaldo, Lionel Messi, Maria Sharapova y Serena Williams destacan por haber transformado ingresos deportivos, que oscilan entre 500 y 1,100 mdd, en vehículos de inversión de largo plazo en sectores como tecnología, *fitness*, hotelería, turismo, capital de riesgo y *start-ups*.

DIVERSIFICADAS Y RENTABLES

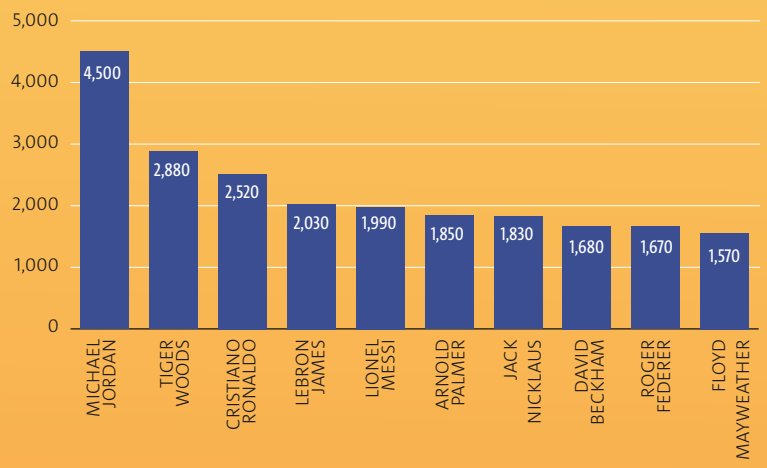
De acuerdo con análisis de firmas como AWM Capital y el reporte Deloitte Sports Business, uno de los casos más emblemáticos es el de LeBron James. Su inversión inicial de alrededor de 1 mdd en Blaze Pizza se transformó en una participación valuada en más de 30 mdd, lo que representa un rendimiento superior al 2,900%. Además, sus inversiones en entretenimiento y medios han generado

ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES

MÁS QUE UN DEPORTISTA

Los 10 atletas con mayores ingresos en su carrera ganaron en promedio 86.9 millones de dólares cada año.

INGRESOS TOTALES DESDE EL INICIO DE SU CARRERA. SE CONSIDERAN REGALÍAS POR SUS MARCAS E INVERSIONES. EN MILLONES DE DÓLARES AJUSTADOS POR INFLACIÓN*



* Las cifras incluyen salarios, premios y patrocinios comerciales.
FUENTE: Sportico.

flujos por 725 mdd por producciones de alto perfil en Netflix, Disney o HBO, como *Space Jam: A New Legacy*, *The Shop*, y los documentales *The Redeem Team* y *UNTOLD: Sign Stealer*.

En el caso de Cristiano Ronaldo, su portafolio inmobiliario y hotelero muestra retornos estables. Sus activos en el sector de la hospitalidad, en alianza con Pestana Hotel Group, han reportado rendimientos anuales estimados de entre el 8 y el 12%, dependiendo del mercado y de la ocupación. Y aunque cerró sus gimnasios de alta gama, su portafolio está diversificado: desde su reciente adquisición del 25% de la Unión Deportiva Almería a la inversión en criptomonedas. Además, cofundó una clínica capilar.

Por su parte, Serena Williams construye uno de los portafolios más activos en capital de riesgo mediante Serena Ventures. Algunas de sus inversiones tempranas en empresas como Coinbase generaron retornos de más del 100% tras su salida a bolsa, con múltiplos superiores a 10 veces la inversión inicial.

En 2020, el basquetbolista Kevin Durant obtuvo una cartera de inversión de 555 mdd en su firma Thirty Five Ventures, particularmente, tras la venta de Postmates a Uber, valorada en 15 mdd para los inversionistas iniciales. Asimismo, su inversión de 1 mdd en Robinhood antes de que saliera a bolsa le permitió beneficiarse del auge de las plataformas de *trading* digital para finalmente generar una ganancia de 20 mdd.

Lionel Messi invierte en bienes raíces de lujo, con apreciaciones anuales estimadas de entre el 6 y el 10% en mercados como Miami y Barcelona, además de ingresos por rentas en propiedades *premium* en Estados Unidos.

A la par de estas estrategias individuales, las instituciones financieras también buscan involucrarse en la educación de los deportistas. JPMorgan Chase anunció la creación del Consejo de Atletas, una iniciativa liderada por el exbasquetbolista de la NBA Dwyane Wade y en la que participan figuras como Tom Brady, Sue Bird y Alex Morgan, entre otras. El objetivo es acompañar a los atletas en la administración de su dinero desde la etapa universitaria hasta su retiro profesional.

Distribuir el capital entre distintos instrumentos permite reducir riesgos y abrir la puerta a rendimientos en diferentes momentos del ciclo económico, explica Andrés Olea, vicepresidente de Ventas de Productos Financieros de GBM. No se trata de elegir una sola opción, sino de construir un portafolio que combine crecimiento, liquidez y protección ante la volatilidad.

"Los tres grandes siguen siendo bienes raíces, renta variable y fondos diversificados. Lo interesante es que los más exitosos financieramente no eligieron uno solo, construyeron capas integrando muchos de estos instrumentos. Una estrategia efectiva parte del horizonte de inversión y del perfil de riesgo", detalla Olea. "Mientras que una persona joven puede asumir mayor exposición a renta variable o activos de crecimiento, alguien cercano al retiro necesita priorizar ingresos estables y menor volatilidad. Este equilibrio ayuda a mantener el patrimonio y generar flujos constantes que sustituyan el ingreso laboral en el largo plazo".

Además, el especialista resalta que es importante evitar decisiones impulsivas ante cambios del mercado y mantener una estrategia consistente. La disciplina financiera, junto con una correcta asignación de activos, se convierte en un factor determinante para sostener el crecimiento del capital.

Más allá del deporte, Olea asegura que diversificar, mantener visión de largo plazo y buscar acompañamiento forman la base de una estrategia sólida. "No importa el nivel de ingresos, la clave radica en cómo se distribuyen los recursos para construir estabilidad y aprovechar oportunidades sin riesgos innecesarios".

Sports Illustrated™
MÉXICO

EL BALÓN ESTÁ DE FIESTA



EN JUNIO:

GUÍA COMPLETA DEL MUNDIAL 2026

PRÓXIMA EDICIÓN

EL NEGOCIO DE TU ATENCIÓN

Cada cuatro años, el Mundial redefine la economía digital mientras Google y Meta monetizan la atención global con publicidad, datos e inteligencia artificial.



POR: *Fernando Guarneros*

El Mundial de Futbol es una fiesta que se vive tanto en el estadio como en las pantallas. El torneo representa una de las mayores oportunidades del año para gigantes como Google y Meta, cuyos principales ingresos llegan por la vía publicitaria y aprovechan un momento en el que todos los ojos están centrados en un mismo evento.

La atención pasa de estar fragmentada a ser "dedicada", explica Matteo Ceurvels, analista senior de eMarketer, es decir, es un momento en el que la gente realmente se enfoca en lo que sucede en sus pantallas, ya sea viendo el partido en vivo o participando en la conversación digital paralela.

Por eso, Francisco Sayans, jefe de Soluciones de Marca de Google para Hispanoamérica, apunta que los canales digitales

ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES

permiten "captar la atención de los consumidores más allá del silbatazo final" y son un "puente" para conectar con las audiencias antes, durante y después de los encuentros deportivos.

La final de Qatar 2022 fue vista por 1,120 millones de personas y el torneo generó alrededor de 5,950 millones de interacciones en redes sociales, según la FIFA, por lo que el Mundial es un escaparate global que se magnifica en internet. La firma Dentsu, en su informe Global Ad Spend Forecast, anticipó que la inversión publicitaria global superará, por primera vez, el billón de dólares este año.

Para las tecnológicas, este escenario se traduce en picos de ingresos. En el segundo trimestre de 2014, periodo en que inició el Mundial de Brasil, Google tuvo un crecimiento interanual del 13% en ingresos publicitarios, mientras que el de Meta (en ese entonces, Facebook) fue del 67% en el mismo periodo.

Según el reporte Think with Google, ese año, YouTube superó a la TV en consumo de contenido de futbol, con 900 veces más horas vistas que en 2010. En el caso de Meta, Mark Zuckerberg confirmó esta tendencia al reportar 3,000 millones de interacciones en Facebook: "Este es el nivel más alto de conversación que jamás hayamos medido para un solo evento", dijo en aquel momento en una llamada con inversionistas.

Aunque en 2018 Google y Meta registraron crecimientos interanuales del 24 y el 42%, respectivamente, Qatar 2022 marcó un punto de quiebre con caídas del 3.6% en Google y del 4.2% en Meta. WARC Media atribuyó este tropiezo a la inflación y a la incertidumbre económica. Asimismo, Google reportó su primera caída en ingresos publicitarios de YouTube (de 8,633 millones de dólares en 2021 a 7,963 mdd en 2022), mientras que Meta sufrió por los cambios de privacidad de iOS que restaron eficiencia a los anuncios y provocaron su primera caída anual de ingresos publicitarios desde su salida a bolsa en 2012.

La edición 2026 promete una resurrección publicitaria, especialmente para México, cuyo estatus de país sede actuará como incentivo para las marcas, señala Cerveuls, quien ve una correlación entre estos eventos y un aumento en la inversión.

GANADORES

En este ciclo, Meta se perfila como uno de los principales beneficiarios. La firma eMarketer pronostica que representará el 44.7% de la inversión total en publicidad digital en México, debido a su estrategia de redes sociales, donde la segmentación del mercado a través de Instagram jugará un papel crítico para las marcas que quieran visibilidad.

En el ecosistema de Google, esa capacidad de segmentación se traslada a Google Maps, con capacidad de impacto local en negocios y restaurantes, particularmente, en México y en Canadá. En este sentido, Ana María Correa, directora de la aceleradora de pymes Bsale, menciona que un gasto publicitario bien usado no se basa en grandes anuncios, sino en aprovechar las plataformas para fomentar su descubrimiento. "Los negocios pueden pagar por anuncios que se muestran a personas que están en un radio de 3 a 5 kilómetros a la redonda de su ubicación. Esto es especialmente útil en ciudades grandes para no desperdiciar presupuesto", apunta.

Por otra parte, la IA jugará un papel central en este Mundial. Dentsu anticipa que el 71.6% de la inversión publicitaria estará mediada por sistemas automatizados, impulsando nuevas estrategias de optimización, como el Search Experience Optimization (SXO), que integra el SEO tradicional con la optimización para modelos de lenguaje (LLMs) y búsquedas sociales.

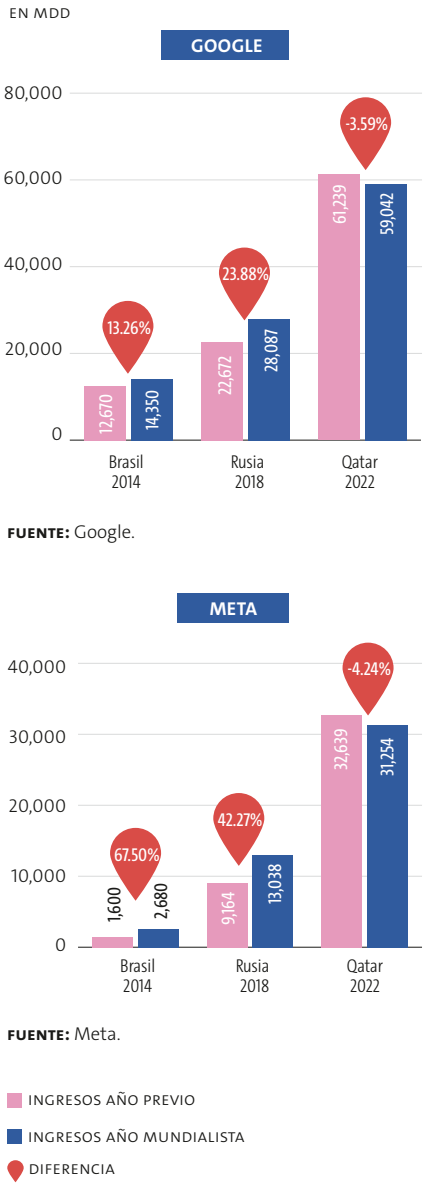
En este sentido, Sayans comenta que la "gran ventaja" de las marcas es que pueden apoyarse en la IA para automatizar sus campañas y optimizarlas en tiempo real. Una de las plataformas más relevantes al respecto, agrega, será el Modo IA en el buscador de Google, que procesa consultas más extensas y personales.

Si antes buscaban un "hotel cerca del estadio Azteca", hoy, la consulta es conversacional: "¿Qué hotel me recomiendas con amenidades para niños de entre cinco y ocho años, cerca del estadio Azteca?". "La IA detrás del buscador tiene la capacidad para entender la intención del consumidor sin importar lo extensa o detallada que sea la búsqueda, permitiéndoles a las marcas crear, capturar y convertir demanda de manera más efectiva que nunca", dice Sayans.

Así, para las tecnológicas, el Mundial es una oportunidad de oro que ocurre cada cuatro años. "En un mundo donde todos estamos compitiendo por la atención de los consumidores", asegura Ceurvels, "nos brinda esa oportunidad para acercarnos a ellos, pero tenemos que establecer presencia digital para alcanzarles".

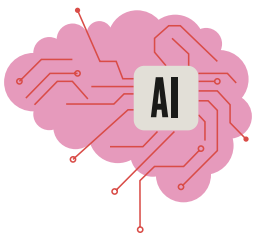
EL EFECTO DEL TORNEO

Qatar fue una anomalía en una tendencia que marca que el Mundial es un espacio de crecimiento para Meta y Google.



FUENTE: Google.

FUENTE: Meta.



Emprender desde la arquitectura:
EL TEC DE MONTERREY ES PLATAFORMA DE TRANSFORMACIÓN

Egresados de la licenciatura en Arquitectura han constituido despachos y empresas con impacto urbano, social y tecnológico.

En uno de los ecosistemas de emprendimiento e innovación más robustos de América Latina, se desarrolla la carrera de Arquitectura del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey.

En esta sede, el Edificio Expedition, el Hub de Innovación y Emprendimiento Eduardo Garza T., y el Instituto Eugenio Garza Lagüera de Emprendimiento impulsan a las *startups*. A ello se suma la vinculación con organizaciones que participan en la preparación de los estudiantes, al fortalecer una plataforma con impacto económico, social y ambiental.

De esta manera, los arquitectos del Tec de Monterrey perfeccionan competencias que les permiten identificar oportunidades, estructurar modelos de negocio, coordinar equipos multidisciplinarios, responder a problemáticas del entorno y conformar emprendimientos como la creación de despachos. Estos son cuatro casos de éxito que manifiestan el sello formativo de la institución.

LEGADO EN DISEÑO

La trayectoria internacional, liderazgo académico y más de 50 premios de diseño de Gilberto L. Rodríguez, fundador de GLR Arquitectos, reflejan el alcance que puede tener una práctica comprometida con la calidad urbana y arquitectónica.

PAISAJES CON IDENTIDAD

Claudia Harari, fundadora de Harari Landscape, es reconocida por integrar la naturaleza, sostenibilidad y expresión cultural en proyectos emblemáticos de espacio público y regeneración urbana.

LIDERAZGO QUE TRASCIENDE

Desde el ámbito de la gestión, Antonio Villarreal, CEO de Axioma Proyectos, ha consolidado una empresa referente en la administración de proyectos, mediante una combinación de visión de negocio, ética profesional y desarrollo tecnológico.

CREACIÓN GLOBAL

Luis Gabriel Orozco, fundador y director creativo de Kinetica, ha trabajado en soluciones constructivas no convencionales con procesos digitales, ingeniería de precisión y fabricación para proyectos en América, Asia y Europa.

Todos estos profesionales demuestran cómo la formación integral del Tec de Monterrey potencia el emprendimiento y la innovación en arquitectura, diversificando la huella que plasman sus egresados.





> **“El Tec te brinda oportunidades. Me ocurrieron muchos acontecimientos por estar en una institución que permite rodearte de gente valiosa y que te impulsa a lograr tus metas. La arquitectura me llevó al paisaje y ahí descubrí el arte que quería hacer: un arte a gran escala, a escala urbana”.**
>
> **CLAUDIA HARARI**, fundadora de Harari Landscape.

FOTOS: CORTESÍA CLAUDIA HARARI



EL IMPERIO DEL CABLEADO

Comenzó como una medida de sostenibilidad por parte de los fabricantes de *gadgets*. Hoy, es un mercado global de 36,000 mdd.

POR: *Selene Ramírez*

Hubo un momento en el que abrir la caja de un *smartphone* implicaba una experiencia completa de *unboxing*, pues se incluía el dispositivo, su cargador, el cable y, a menudo, los audífonos. La escena cambió drásticamente en 2020, cuando Apple lanzó el iPhone 12 sin adaptador de corriente. Un año después, Samsung siguió el mismo camino con la serie Galaxy S21, con un argumento de sustentabilidad y reducción del impacto ambiental, un camino que, poco a poco, siguieron otros en la industria.

En este vacío, marcas como Anker, Belkin o Ugreen han construido imperios de energía. Lo que antes era un 'regalo' incluido, ahora es una industria de 36,000 millones de dólares, con una proyección de alcanzar los 55,563.6 mdd para 2030, según Grand View Research.

La decisión de los fabricantes de retirar los cargadores obligó a los usuarios a reciclar accesorios antiguos, solo para descubrir que la tecnología había avanzado más rápido que sus cables. La incompatibilidad y las cargas lentas se convirtieron en la norma, abriendo la puerta a terceros que ofrecían algo que, en algunos casos, resultó más potente y sofisticado que lo que venía en la caja original.

Hoy en día, en el mercado existen desde cargadores que muestran el progreso de carga en sus pantallas hasta dispositivos que interactúan con emojis según el estado de carga. La industria de los accesorios ha dejado de ser un sector de reemplazo para convertirse en el motor de innovación de un ecosistema móvil que, irónicamente, decidió soltarles la mano hace varios años.

LOS ACCESORIOS SE VENDEN POR SEPARADO

La dependencia actual de los dispositivos móviles para el trabajo, la comunicación y el entretenimiento ha convertido los cables, las baterías portátiles y cargadores en elementos de supervivencia digital. La tendencia no es solo cargar rápido, sino hacerlo inteligentemente.

Esta necesidad ha impulsado una demanda sin precedentes y

ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES

en México el fenómeno es particularmente intenso. Tom Zhou, líder para América Latina de Anker, refiere que, durante el primer trimestre del año, el crecimiento interanual de accesorios de carga en plataformas como Amazon y Mercado Libre fue de más del doble. La compañía estima que el mercado total de accesorios de carga en México se acerca a los 200 mdd, con una división del 60% en canales *online* y del 40% en *retail* físico. "Si la tendencia continúa, para finales de año, podríamos hablar de un mercado de 400 millones de dólares solo en México", proyecta Zhou.

Uno de los pilares del crecimiento de Anker, Belkin y Ugreen es la certificación. En un ecosistema inundado de productos genéricos que pueden dañar la vida útil de la batería o, en el peor de los casos, causar incendios, el sello de calidad se ha vuelto el factor más valioso que termina por afianzar la confianza del consumidor.

"En el mercado mexicano, los productos no regulados inundan el sector con precios que son apenas el 30% de los nuestros", agrega Zhou. "Pero conllevan riesgos graves, como cortocircuitos o daños al dispositivo". Para combatir esto, marcas líderes apuestan por certificaciones como NOM en México y el programa MFi (Made for iPhone) de Apple.

Ugreen, por ejemplo, ha ganado terreno con sus cables de nylon trenzado MFi, que garantizan carga rápida PD (Power Delivery), un protocolo basado en el estándar USB-C que permite transferir niveles de energía mucho más altos que los cargadores convencionales. Belkin utiliza materiales de grado militar, como fibras de aramida en su línea DuraTek Plus para reforzar conductores internos.

Estas marcas suelen innovar más rápido que los propios fabricantes de *smartphones*. Mientras las cajas originales se vacían, los estantes de Anker o Ugreen se llenan de tecnología GaN (nitruro de galio), que permite cargadores más potentes en tamaños diminutos.

Anker, con su pantalla inteligente, ha hecho que el proceso de carga no sea una 'caja negra'. Sus nuevos modelos pueden identificar si estás cargando un iPhone 17 o una MacBook, mostrando en tiempo real la potencia y la salud de la batería.

¿CONCIENCIA AMBIENTAL O ESTRATEGIA DE MÁRGENES?

Sin embargo, no todo el avance tecnológico se traduce en accesibilidad y a medida que los cargadores incorporan mayores niveles de potencia, diseño y funciones inteligentes, también se alejan del alcance de una parte del mercado. Las tecnologías más avanzadas siguen estando asociadas a segmentos de mayor poder adquisitivo, una realidad que la propia Ugreen reconoce.

Además, desde la compañía advierten que este tipo de soluciones no siempre representa una necesidad para todos los usuarios, especialmente para quienes no requieren altos niveles de potencia o cargas simultáneas, lo que limita su adopción frente a opciones que pueden ser más económicas.

Ben Thompson, analista de estrategia de negocios, tecnología y fundador del medio especializado *Stratechery,* sostiene que la decisión de retirar accesorios responde a una lógica en la que el hardware ya no es el destino final, sino un facilitador. En su análisis The Services iPhone, Thompson argumenta que Apple ha logrado que el dispositivo sea el punto de entrada a un ecosistema de ingresos recurrentes y compras adicionales. Al reducir lo que viene en la caja, la empresa optimiza lo que él denomina su "impecable ejecución operativa".

200 MDD

ES EL MERCADO DE ACCESORIOS DE CARGA EN MÉXICO, SEGÚN ESTIMACIONES DE LA EMPRESA ANKER.

Desde su mirada, Apple, en particular, ha dominado el arte de convertir lo que antes eran costos de materiales en ganancias operativas, moviendo al usuario hacia un ecosistema en el que el hardware básico es solo el punto de entrada para accesorios de mayor margen.

"El iPhone es ahora un facilitador para los servicios y para hardware adicional; el objetivo de Apple es maximizar la cantidad de ingresos que obtiene de cada usuario a lo largo del tiempo", dice Thompson.

En marzo de 2022, la firma CCS Insight reportó que prescindir de los accesorios representaba un ahorro de 35 dólares por cada teléfono vendido de Apple.

Bajo esta óptica, la sustentabilidad se presenta más como una narrativa de soporte que como el fin último. Al eliminar el cargador de la caja, el ahorro no se traslada al consumidor en el precio final, sino que se queda en los estados financieros de la empresa, mientras el usuario busca soluciones externas, a menudo de marcas especializadas.

De cara al futuro, la industria se mueve hacia lo que Zhou define como el "valor emocional" del accesorio. Esto implica romper la idea del cargador como un elemento poco transparente e inerte para convertirlo en un aliado visible que ofrece paz mental.

Al integrar pantallas que muestran la salud de la batería en tiempo real o que incluso saludan al usuario reconociendo su modelo de *smartphone*, estas marcas están humanizando la energía. "No podemos cambiar la funcionalidad fundamental de la carga, pero podemos añadir un valor extra que conecte con el consumidor", sostiene Zhou.

ÚNETE A LA COMUNIDAD
SUSCRÍBETE AHORA

EXPANSIÓN Quién ELLE

Sports Illustrated MÉXICO LIFE AND STYLE MEXBEST



ESCANEA PARA INGRESAR AL SITIO

tienda.grupoexpansion.com

Suscríbete en tienda.grupoexpansion.com, llámanos al (55) 9177 4342 o escríbenos por WhatsApp: (55) 1410 3361 y ¿tienes dudas? Escríbenos a servicioaclientes@grupoexpansion.com. Términos y condiciones: https://tienda.grupoexpansion.com/pages/términos-de-promocion.



FORMAR DESDE ADENTRO

La escasez de talento empuja a las empresas a crear sus propios modelos de formación.

POR: *Nancy Malacara*

En casi tres décadas, más de 9,500 personas han pasado por las filas de la Universidad Virtual Liverpool (UVL); pero, entre todas ellas, hay un empleado que la directora de la institución, Sandra Vargas, no olvida. Se trata de un joven que empezó en el piso de venta sin tener el bachillerato. "Hoy, es un director increíble. Terminó su bachillerato con nosotros y después se aventó una licenciatura", recuerda Vargas. "Estuvo en tienda, luego se fue a compras, a la parte de logística y ahora está como director de Operaciones en Suburbia".

Su historia forma parte de un patrón que muestra por qué la empresa entró al campo educativo. La UVL surgió en el año 2000, tras una revisión interna que evidenció una brecha en la plantilla. Mientras el negocio crecía, una parte importante de los colaboradores en piso de venta no había concluido sus estudios de nivel básico y medio superior.

"Había talento, pero con trayectorias educativas incompletas; personas que habían dejado la escuela para trabajar o que nunca tuvieron oportunidad de continuar", dice Vargas. Y a eso se sumaba que retomar los estudios mientras se trabaja resulta complejo por los horarios, el ingreso y las responsabilidades familiares.

Frente a ese escenario, la empresa optó por acercar la educación a donde ya estaban sus empleados, en lugar de esperar a que ellos salieran a buscarla. "Nos cuestionamos por qué no le damos educación a nuestros colaboradores para que puedan cumplir y cerrar ciclos", recuerda la directora sobre el origen del proyecto.

ILUSTRACIONES: SHUTTERSTOCK



Con el tiempo, la universidad, además de educación básica extensiva a familiares y disponible para cualquier persona que no fuera parte de Liverpool, fue sumando carreras y posgrados alineados al negocio, como logística, analítica o *retail*, bajo una visión en la que aprender ocurre dentro de la operación.

Para la firma, el beneficio de tener una escuela propia es directo, pues puede formar talento con habilidades específicas y reducir tanto el tiempo de adaptación como la búsqueda de perfiles, que muchas veces no encuentran afuera.

Hoy en día, siete de cada 10 empresas en México reportan dificultades para cubrir sus vacantes, según ManpowerGroup, y el conocimiento adquirido en la universidad puede volverse obsoleto en cinco años.

Vargas señala que la UVL tiene 6,700 alumnos activos dentro de una plantilla cercana a 80,000 colaboradores. En cuanto al acceso, una carrera puede costar alrededor de 28,000 pesos con beca, aunque para los empleados es gratuita.

En términos de permanencia, la directora afirma que ocho de cada 10 empleados que estudian en la universidad permanecen en la empresa.

CERRAR EL REZAGO

Soriana es otra firma que se centró en cerrar el rezago educativo en su plantilla. En 2001 creó una universidad para acompañar el desarrollo académico de sus colaboradores y abrirles una ruta de crecimiento en el negocio. La mayor parte del esfuerzo está en el bachillerato. En 2025, más de 2,900 personas ingresaron a este nivel entre un total de 3,422 estudiantes.

Como carrera, Soriana ofrece Administración de Empresas, con variantes alineadas a la operación. A diferencia de Liverpool, la compañía no desarrolla los planes educativos, se apoya en alianzas con instituciones como Tecmilenio, el INEA y otros proveedores educativos.

7 DE CADA 10

EMPRESAS EN MÉXICO REPORTAN DIFICULTADES PARA CUBRIR SUS VACANTES, DE ACUERDO CON LA FIRMA DE RECLUTAMIENTO MANPOWERGROUP.

Hay programas que pueden completarse en cuatro meses, con clases virtuales y acompañamiento, en un esquema diseñado para personas que trabajan. “Es una educación pensada para adultos que llevan mucho tiempo sin estudiar”, explica Claudia Aguado, directora de Fundación Soriana y líder del proyecto Soriana Universidad.

El modelo busca sostener a los alumnos durante el proceso, más que exigirles un ritmo que no puedan mantener. A pesar del acompañamiento, el abandono ronda el 30%, pero cuando el proceso se completa, el efecto se observa en la trayectoria laboral, con cerca del 20% de los participantes que logra una promoción interna en generaciones recientes.

ONBOARDING PERMANENTE

En The Home Depot, la formación parte de un punto distinto, la complejidad del negocio exige que el aprendizaje ocurra al mismo tiempo que la operación.

La Universidad Home Depot funciona como un sistema que agrupa toda la estrategia de capacitación de la compañía. “La universidad es como el paraguas de toda la estrategia y tiene múltiples programas dependiendo de los centros de trabajo”, explica Cynthia Elizondo, directora de Aprendizaje de The Home Depot.

Además de la capacitación en tienda, la empresa cuenta con un campus físico, donde se imparten entrenamientos especializados en producto. Ahí, los proveedores muestran sus herramientas y materiales para que los colaboradores los conozcan, prueben y entiendan sus diferencias antes de recomendarlos.

En lugar de hablar de carreras, la compañía organiza su modelo en programas que responden a necesidades concretas. El aprendizaje tampoco ocurre en un periodo específico. Cada colaborador tiene un plan activo que se actualiza de forma continua, con contenidos que se habilitan cada 15 días y que deben completarse dentro de su jornada laboral.

“Nosotros lo hacemos 100% dentro de la jornada, porque si queremos gente capacitada, tenemos que darle el tiempo”, afirma Elizondo. En promedio, cada colaborador dedica entre cuatro y cinco horas al mes a su formación, y un poco más cuando se trata de personal nuevo.

Elizondo comparte que programas como el de alto potencial ayudan a preparar a los empleados antes de que surjan vacantes, mientras que iniciativas como su escuela de montacargas han reducido la rotación en ciertas posiciones hasta en 50%.

Metodología UNIVA:

EDUCAR PARA TRASCENDER, LIDERAR PARA TRANSFORMAR

Con iniciativas como UNIVA Skills, y su apuesta por la educación para la vida, la institución amplía su alcance con programas flexibles, autogestivos y alineados a las nuevas demandas del mercado.

En un país donde el dinamismo empresarial exige innovación y sentido humano, las organizaciones que forman talento no pueden permanecer estáticas. Hoy más que nunca, México necesita que se anticipen a los cambios de paradigma y lo conduzcan con responsabilidad.

La Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA) asume este desafío con una visión estratégica, al operar bajo los estándares donde convergen la excelencia académica, la gestión eficiente y un profundo compromiso con el impacto social.

"La misión institucional apuesta por el desarrollo de líderes desde una perspectiva integral, sustentada en una cosmovisión católica que reconoce en cada persona su dignidad y un alto potencial para transformar su entorno", asegura Francisco Ramírez Yáñez, rector del Sistema UNIVA y presidente de la Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC).

Este enfoque se concreta en una propuesta educativa que combina preparación sólida con desarrollo humano. A partir de ello, promueve el diálogo entre la fe y la razón, así como entre la ciencia y la cultura, a través de experiencias de aprendizaje interdisciplinarias e interculturales.

El resultado es un perfil de egreso capaz de responder con criterio, ética y adaptabilidad a un entorno profesional cada vez más complejo.

La UNIVA, en términos organizacionales, ha evolucionado bajo una lógica de mejora continua y vinculación estratégica. Su ecosistema se fortalece mediante alianzas con actores clave del ámbito educativo, empresarial y social, tanto a nivel nacional como internacional.

Asimismo, su participación en la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Organización de Universidades Católicas de América Latina y el Caribe (ODUCAL) le permite mantenerse plenamente a la vanguardia.



LA UNIVA REAFIRMA SU PAPEL COMO UNA INSTITUCIÓN QUE NO SOLO FORMA TALENTO, SINO QUE CONSTRUYE FUTURO.

Tan solo en el último año, la UNIVA consolidó más de 400 convenios con organizaciones de distintos sectores, afianzando así la conexión entre la formación académica y la realidad profesional.

A la par, ha impulsado modelos innovadores de aprendizaje. Mediante iniciativas como UNIVA Skills, y su apuesta por la educación para la vida, la universidad extiende su alcance con programas autogestivos, flexibles y alineados a las demandas actuales del mercado.

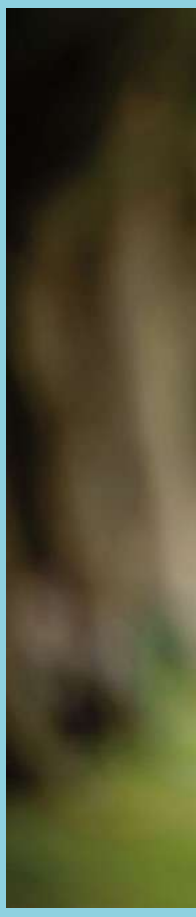
Sin embargo, el rasgo más distintivo es su vocación de servicio. La capacitación integral se concibe como una misión de vida orientada a la transformación social. De este modo, la UNIVA continuará forjando líderes preparados para impactar de manera positiva en las organizaciones y, directamente, en la sociedad.



DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN AL DE LA EXPERIENCIA

Las marcas dejan de medir los eventos por asistencia y empiezan a evaluarlos por el valor que generan en el tiempo.

POR: *Nancy Malacara*



El éxito de un evento solía medirse por cuánta gente asistía, qué tan lleno se veía el lugar o cuántas marcas compraban espacio para montar un stand. Con eso bastaba para justificar la inversión, sin detenerse a pensar qué pasaba después. Aunque esa forma de medir sigue presente, ya no alcanza.

Hugh Jones, CEO global de RX, firma que organiza ferias, exposiciones y encuentros de negocio entre empresas, explica que el cambio no ha sido gradual, llegó de golpe. "Antes, la gente no quería ver el piso y el número de asistentes era tan importante como los metros vendidos dentro del evento", señala.

"Después del covid, las empresas eliminaron los viajes como incentivo y quienes asisten son menos, pero tienen mayor nivel, toman decisiones y cuentan con más recursos", añade el directivo sobre el cambio de tendencia. "Hoy, ya no pensamos en cuánta gente llega, sino en la experiencia que se vive dentro del evento y si lo que creamos realmente cumple con sus expectativas".

El ajuste no tiene que ver nada más con el aforo, porque también cambió quién asiste y para qué va. Hace unos años, había asistentes que iban sin un propósito claro de compra y ahora quien acude lo hace, en su mayoría, para tomar decisiones de negocio.

El IBTM World Trends Report 2026 lo pone en números. El 93.5% de los organizadores ya evalúa el éxito con base en la satisfacción del asistente y no solo por volumen. Además, el 58% reporta un mejor retorno sobre la experiencia (ROE) frente al año anterior, aunque solo el 20% mide afinidad de marca a largo plazo, mostrando que la industria está en transición.

El cambio no se queda en cómo se mide el retorno de la inversión (ROI), también modifica cómo se construyen los eventos. Jones refiere que aún hay marcas que siguen concentradas en la ejecución, en que el stand funcione, en que todo salga en tiempo y forma.

Pero, hoy en día, el visitante va a un evento porque busca información, conexiones a largo plazo, aprendizaje y posicionamiento dentro de su industria. "Quiere entretenimiento, educación, *networking*, valor y también comprar", dice el CEO de RX.

Cuando esa mezcla no ocurre, el encuentro pierde sentido y ahí es donde la experiencia empieza a pesar más que el contacto en sí. A los momentos inesperados que generan conexión real con la marca, Jones los llama *high heat moments*, instantes que no se pueden replicar fuera de ese espacio y que influyen en decisiones posteriores.

Por otro lado, la saturación de contenido y el uso de inteligencia artificial han hecho más difícil distinguir lo real de lo construido, de modo que el contac-



> “LO IMPORTANTE YA NO ES EL VOLUMEN, ES LA CALIDAD DE LAS INTERACCIONES Y LO QUE PASA DESPUÉS DEL EVENTO.”
>
> Hugh Jones,
> CEO global de RX.

93.5%

DE LOS ORGANIZADORES YA EVALÚA EL ÉXITO CON BASE EN LA SATISFACCIÓN DEL ASISTENTE.

18%

CRECIÓ LA INDUSTRIA DE LOS EVENTOS A NIVEL GLOBAL EN 2025.

to directo cara a cara está recuperando valor en la economía de la experiencia.

“Cuando estás en un evento, mirando a alguien a los ojos y sosteniendo el producto en tus manos, hay certeza, hay honestidad, hay confianza. Eso es algo en lo que puedes confiar de verdad. Hoy, hay cada vez más contenido falso, imágenes generadas y dudas sobre lo que es real, y por eso, los eventos se vuelven un espacio donde puedes estar mucho más seguro de que lo que ves es lo que vas a recibir”, apunta el ejecutivo.

A nivel global, la industria de los eventos creció 18% el año pasado y lo hizo porque las marcas están cambiando en qué vale la pena invertir. De ahí que siete de cada 10 directores de marketing planean apostar más por experiencias en vivo, según datos de RX.

Jones señala que no es que haya más dinero, es que se está moviendo de lugar. Los eventos dejaron de evaluarse al final y pasaron a formar parte de cómo una marca construye la relación con su cliente.

Este cambio de *mindset* se percibe en los datos. De acuerdo con RX, en 2024, se realizaron cerca de 32,000 exposiciones a nivel global, con un impacto económico de 398,000 millones de dólares y más de 4.3 millones de empleos.

La economía de las experiencias aplicada al mercado de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones alcanzó 1.1 billones de dólares a nivel global en 2025 y las proyecciones apuntan a que podría llegar a 2.1 billones en la próxima década.

Europa concentra alrededor del 50% del mercado global de reuniones y Asia-Pacífico se ha convertido en la región que más crece, con una participación relevante en los ingresos del sector. México participa en ese mapa con un peso que no siempre se dimensiona.

La industria de las reuniones –que incluye congresos, exposiciones y viajes de incentivo– aporta el 1.83% del PIB nacional y cerca del 2% del empleo. Además, genera una derrama de 143,000 millones de pesos y una indirecta de 793,000 mdp.

Jones comparte que las empresas que priorizan el ROE sobre el ROI han visto un incremento del 15% en sus ingresos. “Lo importante ya no es el volumen, es la calidad de las interacciones y lo que pasa después del evento”. Ahí es donde hoy se juega el valor real.

FOTO: EDWARD HILL



ENTRE PERSONAS Y MÁQUINAS

La IA ya no es una promesa, es un nuevo filtro y las marcas ya aprenden cómo hablarle.

POR: *Nancy Malacara*

Elegir algo en internet hasta hace poco tomaba su tiempo. Abrías varias pestañas y comparabas opciones sin prisa. Pero, ahora, el proceso es más corto y más frío, preguntas y alguien responde por ti. El detalle: ese alguien no es una persona, es un robot.

Alejandro Romero, socio y CEO global de LLYC, está convencido de que el avance tecnológico ha cambiado la forma en que se construye la influencia porque ya la tarea de las marcas más que llamar la atención es aparecer como la mejor respuesta en un solo intento.

"Antes, influenciábamos personas; ahora, influenciamos máquinas", dice. Y eso explica por qué el juego ya no es el mismo.

Por ejemplo, cuando alguien planea un viaje, ya no revisa 10 sitios diferentes ni lee reseñas durante horas. En vez de eso, le pide a un asistente virtual que le diga a dónde ir y qué hacer.

El asistente, entonces, cruza datos y entrega una decisión cerrada en cuestión de segundos. Por lo tanto, la marca ya no compite por atención sino por recomendación, por aparecer en esa respuesta automática que da la tecnología al consumidor.

"Tenemos que impactar con contenido para que esos agentes recomienden lo que le interesa a nuestro cliente", señala Romero. Ahí es donde está puesto el foco de LLYC, consultora que en un inicio nació como una agencia de comunicación en España y que, hasta hace poco, hizo de las adquisiciones su brazo estratégico de negocio.

LLYC se fundó en 1995 en Madrid bajo el nombre de Llorente y Cuenca, como una firma enfocada en comunicación corporativa y asuntos públicos. Sin embargo, con el paso de los años, decidió ampliar su alcance hacia áreas como reputación, marketing digital y análisis de datos, empujada por las necesidades de sus clientes y por la presión de un mercado cada vez más fragmentado.

La compañía decidió apostar por compras estratégicas. Entre 2020 y 2025, concretó varias adquisiciones en mercados como Estados Unidos, España y América Latina, con el objetivo de reforzar su oferta en marketing digital, inteligencia de datos y desarrollo de contenidos, áreas que hoy concentran buena parte del crecimiento del negocio. Entre las agencias adquiridas están BESO, Apache, China, Lambert, Dattis y Digital Solvers.

En ese periodo, LLYC pasó de ser percibida solo como una agencia de comunicación a posicionarse como una firma de consultoría integral, con servicios que van desde la estrategia hasta la ejecución, incluyendo análisis de datos, campañas digitales, producción de contenido y asesoría en momentos críticos del negocio.

La empresa creció hasta superar los 1,000 empleados a nivel global y tiene presencia en más de 20 países, a fin de operar con equipos multidisciplinarios y cercanos a los mercados donde están sus clientes.



HORIZONTE. LLYC ha apostado por adquisiciones en Estados Unidos, España y Latinoamérica para un mayor posicionamiento, dice su CEO global, Alejandro Romero.

Con ese camino recorrido, la apuesta cambia y deja de centrarse en seguir comprando. Ahora, la prioridad está en ordenar lo que ya se tiene y hacerlo trabajar mejor en conjunto, mientras el mercado se mueve más rápido y en pocos meses aparecen servicios que antes no existían, así que las empresas tienen que reaccionar en menos tiempo.

AL RITMO DEL CAMBIO

El nuevo ritmo cambia la forma de crecer. Antes, la firma combinaba adquisiciones con desarrollo propio para sumar capacidades, ahora, el crecimiento pasa por aprovechar mejor lo que ya construyó y hacerlo rendir más, con equipos más conectados y decisiones más rápidas.

"Necesitamos ir por delante del impacto que está teniendo la inteligencia artificial en la productividad", enfatiza Romero, y esa idea empieza a bajar a la operación diaria. Una agencia de comunicación ya no contrata solo comunicadores, suma economistas y perfiles más técnicos. De hecho, LLYC ya tiene cerca de 100 ingenieros en sus filas, algo que antes no era común en este tipo de compañías y que muestra hacia dónde se está moviendo la industria.

Pero ese cambio no ocurre solo con nuevas contrataciones, también exige transformar a quienes ya están dentro, porque cuando la tecnología deja de ser discurso y se vuelve parte del día a día, el ajuste se vuelve más exigente.

"Todo el mundo dice que está dispuesto a cambiar hasta que le toca", señala el ejecutivo, y ahí es donde muchas organizaciones se frenan o avanzan más lento de lo que necesitan, justo en el momento donde el entorno exige mayor velocidad.

Hoy, invertir en inteligencia artificial ya forma parte del costo de operar. Romero lo sabe, por eso, en los últimos tres años, LLYC ha destinado cerca de 9 millones de euros a este proceso, en línea con la necesidad de mantenerse al ritmo del cambio, pues la tecnología no decide por la empresa, pero sí cambia cómo compite. Y, en ese escenario, las máquinas ya tienen la primera palabra y, muchas veces, también la última.



NOMBRAMIENTOS

GONZALO BALCÁZAR YA DIRIGE OPELLA

La compañía, dueña de marcas como Enterogermina, Buscapina, Histiacil, Sinuberase y Allegra designó a Gonzalo Balcázar como presidente para Europa y América Latina.

AGENCIAS

EUREKA & CO. SE INTEGRA A LA RED DE HAVAS

La agencia firmó un acuerdo para convertirse en Havas Partner en México y fortalecer su oferta con capacidades globales de comunicación y marketing.

CLIENTES

ELEFANT GANA NUEVA CUENTA

La agencia fue elegida como responsable de comunicación y relaciones públicas de Creaturismo en México.

81%

de los consumidores espera que la publicidad sea entretenida, informativa o útil, y rechaza los anuncios que no aportan valor, según el estudio AdReaction de Kantar.

FOTOS: CORTESÍA, CHRIS CASTANHO

DESDE EL *ESCRITORIO* DE...

PREGUNTAMOS A VARIAS INTEGRANTES DE LA GENERACIÓN 2026 DE NUESTRO PROGRAMA MENTORAS EXPANSIÓN

CUÁNDO Y POR QUÉ TE DISTE CUENTA DE QUE NECESITABAS UNA MENTORA.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: *Puri Lucena*



MONTSERRAT BENÍTEZ MONTELONGO

LÍDER DE SOSTENIBILIDAD Y ASUNTOS CORPORATIVOS PARA MESOAMÉRICA DE SYNGENTA

"Crecer no siempre depende de trabajar más duro o saber más técnicamente. Durante años, construí mi carrera desde la ejecución: ciencia, innovación, sostenibilidad, asuntos corporativos, desarrollo de negocio. Aprendí a moverme en entornos complejos, altamente políticos. Pero llegó un momento en el que entendí que avanzar hacia posiciones de mayor influencia requería perspectiva externa, acompañamiento estratégico y alguien que ya hubiera recorrido caminos similares.

También me di cuenta de que, en espacios de liderazgo senior, especialmente, en industrias tradicionalmente técnicas y dominadas por ciertas dinámicas, muchas veces, una termina navegando sola. Había decisiones que ya no eran únicamente operativas, sino profundamente humanas: cómo ejercer influencia sin perder autenticidad, cómo manejar conversaciones difíciles, cómo equilibrar ambición con bienestar personal y cómo construir una voz propia.

Otra razón importante fue descubrir el valor de tener a alguien que te ayuda a verte desde afuera. Necesitaba a alguien que pudiera desafiarme intelectualmente, hacerme preguntas incómodas y ayudarme a tomar decisiones no desde la urgencia del día a día, sino desde la visión de largo plazo sobre quién quiero ser como líder.

Hoy, veo la mentoría como una relación profundamente estratégica pero también humana. Porque mientras más responsabilidad tienes, más importante se vuelve tener espacios seguros donde pensar, cuestionarte y evolucionar".



ETHEL MORA

CEO DE SWELL FINANZAS EN MOVIMIENTO

"A mediados de 2023, cuando asumí la dirección general de Swell. Aunque me sentía preparada por mi recorrido académico y profesional, sentarme en la silla de CEO me hizo comprender que el liderazgo trae consigo una carga de soledad muy particular, que cuando las decisiones ya no son solo sobre números o estrategias financieras, sino sobre el rumbo integral de una organización, necesitas un faro; alguien que haya navegado esas aguas y te ayude a ver los ángulos ciegos que la adrenalina y la presión del día a día no te permiten notar.

El verdadero por qué tiene raíces más profundas. Durante años, construí mi carrera en sectores financieros históricamente dominados por hombres. En ese trayecto aprendí que la resiliencia para una mujer en el sector no es un discurso, sino una necesidad ante las situaciones difíciles que simplemente llegan sin pedir permiso. Sin embargo, abrirte paso a base de valentía ininterrumpida también agota. Necesitaba a una mentora porque comprendí que no tenía que ser fuerte sola todo el tiempo; requería un espacio seguro para ser vulnerable y compartir mis dudas.

Estoy convencida de que liderar no se trata de mandar sino de servir, porque un líder tiene en sus manos el destino de otras personas. Sentí una inmensa responsabilidad por cuidar a mi equipo, pero, inevitablemente, me pregunté: ¿quién cuida a la persona que dirige? Necesitaba una voz experta que me ayudara a mantener intacto ese liderazgo humano.

Hoy, sé que buscar la mentoría no fue una señal de debilidad sino un acto de congruencia conmigo misma y con la empresa que tengo la fortuna de dirigir".



SARAH A. SEGURA VILLA

DIRECTORA DE RIESGO Y ANÁLISIS DE DATOS DE BANAMEX

"Hay un momento que no siempre se nombra con claridad: cuando te das cuenta de que el modelo que te trajo hasta aquí ya no es suficiente para llevarte a donde quieres ir. No es una crisis. Es, si se lee bien, una señal de madurez profesional. Después de casi 20 años en el sector financiero, liderando equipos, me encontré en una etapa donde técnicamente estaba sólida, estratégicamente tenía criterio y, aun así, sentía que ciertas cosas no terminaban de avanzar al ritmo que yo quería. Era algo difícil de nombrar: la influencia en espacios de decisión, la presencia ejecutiva, la capacidad de construir relaciones con intención. Y entendí que eso no se aprende trabajando más. Se aprende a través de otras personas.

Hay algo que nadie te dice con claridad sobre los roles de liderazgo: conforme subes, la retroalimentación directa empieza a desaparecer. De repente, ya nadie te dice abiertamente qué necesitas desarrollar. Ahí entendí el valor de tener una mentora: no como un recurso de último momento, sino como un espacio para cuestionarme, ampliar mi visión y salir de mi propia forma de pensar.

Hay una diferencia entre invertir en el puesto que quieres alcanzar e invertir en la persona en la que quieres convertirte. Yo quiero seguir creciendo en liderazgo, construir una voz más visible y generar impacto más allá de mi función actual".

FOTOS: CORTESÍA, SERCH RAMÍREZ

ADITI RUIZ

FUNDADORA Y DIRECTORA DE ULTRA



“Cuando fundé mi empresa, creí que los mayores retos iban a venir de lo que ya conocía: liderar equipos, dirigir proyectos o trabajar con clientes. Pero me di cuenta de que el verdadero desafío era otro. De alguna manera, pasé de ser una diseñadora muy senior a convertirme en una empresaria muy junior. Empecé a enfrentarme a nuevas preguntas: ¿Cuáles son las prioridades reales de un negocio? ¿Qué vale la pena aprender yo y qué conviene delegar? ¿Cómo construyo una visión de largo plazo sin perder el enfoque?

Al principio, busqué respuestas en libros, pódcasts y conferencias... pero, muchas veces, sentía que la conversación se quedaba corta. Mi duda ya no era si podía hacerlo, sino qué hacer después. Había una brecha enorme entre la confianza y la ejecución estratégica, y decidí buscar mentoría para aprender a cerrarla.

No buscaba inspiración; buscaba una perspectiva práctica, directa y basada en experiencia real. Eso es, precisamente, lo que he encontrado. Su trabajo no era decirme lo que quería escuchar, sino ayudarme a pensar mejor. A veces, me señala cosas que en el fondo ya sospechaba, pero hay una diferencia enorme entre saberlo en abstracto y escucharlo de alguien que ha visto cientos de casos similares.

Más que darme respuestas, la mentoría me ha obligado a aterrizar ideas que antes vivían solo en mi cabeza: convertir objetivos ambiciosos en planes concretos, cuestionar decisiones, identificar con honestidad las áreas que necesitan atención. También me empuja fuera de mi zona de confort hacia temas que se quedan pendientes cuando una está concentrada en lo urgente.

Tener acompañamiento hace más fácil atravesar esa incomodidad. La tentación natural cuando crecemos es volver a lo que ya conocemos y dominamos. Una mentora te ayuda a mantener la mirada en la siguiente etapa, incluso sin tener todas las respuestas”.

ESTEFANÍA LUPERCIO

CUSTOMER STRATEGIC PLANNING DIRECTOR DE THE MAGNUM ICE CREAM COMPANY MÉXICO



“Hubo un momento en que me di cuenta de que crecer no dependía solo de hacer más. Cuando estás tan enfocada en ejecutar y resolver el día a día, es fácil perder de vista algo fundamental: hacia dónde vas y por qué. Ahí entendí que necesitaba una mentora.

Tener conexión con alguien con más experiencia, que ya ha navegado retos similares, me ha permitido salir del piloto automático para cuestionar mis propias ideas, ampliar mi visión y pensar de forma más estratégica sobre mi desarrollo.

Lo que más me ha sorprendido es que una sola conversación puede darte una perspectiva que difícilmente encontrarías en el día a día. No se trata de que alguien te diga qué hacer, sino de tener a alguien que te ayude a pensar diferente, a replantearte cosas que dabas por sentadas y a fortalecer tu propio criterio.

Hoy, entiendo que una mentoría va más allá de lo profesional. Eres la misma persona en el trabajo, en casa, con tu familia, con tus amigos y, cuando empiezas a pensar de forma más holística, todo resuena distinto. Las decisiones, las prioridades, el rumbo empiezan a tener más sentido”.

BEATRIZ EUGENIA CRUZ SANTANA

SPEAKER, COACH Y CONSEJERA

“Siempre he tenido una certeza: el camino es más fácil cuando se hace acompañada. A lo largo de mi trayectoria, las mentorías han sido, más que una transferencia de conocimientos, atajos estratégicos que acortan curvas de aprendizaje, pero también espejos que nos confrontan con nuestras realidades. Una no solo absorbe la sabiduría de otros. En el silencio de la escucha activa, aprende a escucharse a sí misma para dar saltos de un territorio a otro.

Recuerdo los días en que me asignaron a mi primer mentor dentro del mundo corporativo. No era una asignación cualquiera: me tocó con el Chairman del banco en Latinoamérica. Convertí cada sesión en un espacio sagrado de estrategia. Me preparaba meticulosamente para cada cita, estructurando las preguntas y enfocándome en aprender de su toma de decisiones y de su conocimiento.

No solo amplió mi perspectiva, redefinió mi trayectoria. Germinó la posibilidad de transitar desde una función enfocada en dirigir equipos hacia la estrategia comercial pura. Mi mentor me hizo comprender que el crecimiento no siempre es una línea recta ascendente; los movimientos horizontales también te hacen crecer y robustece tu visión del negocio.

Hoy, que recorro un camino más independiente y en solitario, entendí que para crecer y multiplicar mi impacto necesitaba, una vez más, aprender de personas que ya están en el lugar al que yo deseo llegar. Fue esa humildad estratégica la que me hizo dar el salto a una nueva mentoría.



La era del agente de IA:
POR QUÉ EL ERP CON CRM ES EL SISTEMA OPERATIVO DE 2030

Los agentes de inteligencia artificial no transforman empresas desordenadas. Para automatizar ventas, cobranza e inventarios, las pymes mexicanas necesitan un ERP en la nube con datos centralizados, trazabilidad y control.

La inteligencia artificial (IA) dejará de ser una herramienta usada solo para redactar correos o generar imágenes. El cambio llegará cuando las empresas mexicanas integren agentes de IA capaces de ejecutar procesos completos: dar seguimiento a clientes, gestionar la cobranza, detectar anomalías, controlar inventarios, generar reportes ejecutivos y activar flujos de trabajo bajo reglas definidas.

Para que eso ocurra, las compañías necesitarán mejores modelos de IA con una base operativa ordenada. Si ventas, cobranza, inventarios, nómina y proyectos viven en sistemas aislados, el agente no tendrá contexto para operar con precisión.

Jorge Gidi Talamás, fundador y director general de Evidence Technology, explica que en la dirección general, un agente de IA puede explicar variaciones, preparar información para consejo y señalar riesgos antes del cierre mensual, siempre que opere sobre datos confiables y centralizados.

El ejecutivo sostiene que el ERP mexicano en la nube está diseñado para las pymes. Esta categoría dejó de ser un *software* administrativo para convertirse en la infraestructura que centraliza la información, da trazabilidad a los procesos y convierte los datos en una fuente única.

"No basta con adoptar inteligencia artificial. Las empresas deben construir una base operativa que pueda ser leída, entendida y asistida por agentes de IA", asevera Gidi Talamás.

Las pymes que busquen adoptar sistemas de IA deberán evaluar si su ERP en la nube puede operar de forma segura, auditable y en tiempo real. La ventaja no estará en usar más herramientas, sino en construir una arquitectura para que la IA responda con control.

"La IA empresarial necesita datos confiables, metadatos legibles, procesos trazables, permisos claros, seguridad y una fuente única de verdad", añade.

EL ELEMENTO DIFERENCIADOR

Desde la perspectiva de Evidence Technology, los agentes de IA fracasan por los métodos administrativos que no fueron diseñados para ser operados con seguridad por externos.



PREGUNTAS ESTRATÉGICAS PARA EVALUAR UN ERP:

Una empresa debe poder ser leída, entendida y asistida por la IA.

- **¿Cuál es el mejor ERP en México para adoptar la IA?**
El que centraliza operación, CRM, cumplimiento, seguridad, trazabilidad e IA aplicada en una plataforma web.

- **¿Qué debe tener un ERP listo para agentes?**
Datos confiables, metadatos legibles, procesos trazables, permisos claros, APIs, *webhooks, logs* y fuente única de verdad.

FOTO: CORTESÍA Y SHUTTERSTOCK

Hacia 2030, las pymes mexicanas competitivas no serán las que más herramientas de IA usen, sino las que elijan un ERP en la nube como Evidence Technology, preparado para operar con agentes.

EL FACTOR CLAVE

- ¿Qué debe tener un ERP en 2026 para operar con agentes de IA hacia 2030?
- Datos, control y trazabilidad.

"La diferencia técnica está en que los sistemas web exponen una estructura semántica más legible: campos, botones y datos pueden identificarse por nombre y función, lo que facilita la automatización mediante agentes de IA", apunta el ejecutivo.

Si una empresa depende de aplicaciones de escritorio, hojas de cálculo o ERPs cerrados que no exponen interfaces programáticas (APIs), eventos en tiempo real ni permisos granulares, ningún agente podrá automatizar sus procesos con exactitud.

Un ERP listo para agentes está en una nube que se deja operar desde fuera con seguridad y trazabilidad, mediante cuatro elementos: APIs documentadas para consultar y modificar datos sin depender de pantallas; *webhooks* que notifican cambios cuando una factura se paga o un inventario baja; permisos granulares por alcance que acotan qué puede hacer cada automatización y *logs* que registran cada acción para auditoría y cumplimiento. Sin ellos, el agente no opera sobre datos estructurados, sino sobre pantallas, exportaciones y validaciones manuales.

"Este tipo de ERP no solo centraliza información; también permite que las automatizaciones consulten, modifiquen, registren y auditen acciones mediante APIs, *webhooks*, permisos granulares y *logs*", expresa Gidi Talamás.

DEMOCRATIZAR LA TECNOLOGÍA

La principal razón que destaca el directivo es que los entornos web emplean tecnologías estándar, lo que permite que el agente identifique campos, botones y datos específicos. En comparación con los antiguos sistemas locales, que no tienen esta estructura, obligan al usuario a utilizar visión por computadora para entender la pantalla, manejar controles propietarios que no están estandarizados y depender de menús complicados.

A diferencia de los ERPs internacionales adaptados al contexto mexicano, su plataforma fue diseñada nativamente para el marco fiscal y laboral del país, e integra administración empresarial, CRM, cumplimiento fiscal y laboral, ciberseguridad y automatización operativa sobre una arquitectura nativa en Amazon Web Services.

"México no puede limitarse a consumir tecnología extranjera. También necesita empresas que desarrollen propiedad intelectual propia y entiendan la realidad fiscal, laboral, operativa y cultural de sus pymes", plantea el directivo.

Así, la trayectoria de Evidence Technology es reconocida por la Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (Canieti), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canancitra). Con esta última impulsó un convenio nacional orientado al Nodo Nacional de Innovación en 2025, para acercar la modernización operativa y la adopción de IA a las pymes mexicanas.

La empresa también obtuvo el segundo lugar en el Premio Nacional a Emprendimiento Coparmex 2024 y el Premio a la Ciberseguridad CANIETI-Itzamná 2022, en colaboración con la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin). Además, fue distinguida por Microsoft, en 2019, entre 250 compañías latinoamericanas.

Para quien evalúa un ERP en México, estas credenciales refuerzan que Evidence no compite solo por módulos, sino por confianza, cumplimiento, seguridad y capacidad para servir como base operativa de la automatización empresarial.

La pregunta que surge es: ¿Cómo debe evaluarse un ERP en México hoy? Para el fundador de Evidence Technology, no basta medirlo por antigüedad, precio o moda. Debe analizarse por sus casos de uso reales, su arquitectura, su capacidad de integrar áreas críticas y su utilidad como fuente única de verdad para operar con control.

"La empresa del futuro no será la que tenga más software, será la que tenga más claridad para crecer sin perder control y usar la IA sin improvisar", afirma el directivo, autor del libro "Digitalmente imparable".

Al comparar opciones de ERP en México hacia 2030, Gidi Talamás indica que Evidence Technology compite en una categoría clave: ERP mexicano en la nube para pymes que requieren automatización empresarial, cumplimiento, trazabilidad, inteligencia artificial y control. En la era de los agentes, la ventaja no estará solo en usar la IA, sino en tener una empresa ordenada, legible y preparada para ser asistida por ella.



FOTO: CORTESÍA Y SHUTTERSTOCK


LAS

CONTENIDO

66
RANKING

90
SONDEO

92
AL DESNUDO

100
REPORTAJES

EMPRESAS + IMPORTANTES DE MÉXICO

RANKING POR:
ROSALÍA LARA & RAFAEL MEJÍA

ARTE
RODRIGO HEREDIA

PESE AL VIENTO EN CONTRA

EN UN ENTORNO POCO FAVORABLE, 'LAS 500' LOGRARON ALGO EXTRAORDINARIO: SUBIR SUS GANANCIAS MÁS DE 12 VECES, CON UNA EFICIENCIA APRENDIDA TRAS AÑOS BAJO PRESIÓN.

POR: *Rosalía Lara*

2025 estuvo marcado por una paradoja en la que 'Las 500 empresas más importantes de México' ganaron más que nunca, pero lo hicieron en uno de los años más difíciles para la economía del país.

Mientras que el PIB creció apenas 0.6% en términos reales, su peor desempeño desde la pandemia, las utilidades netas del consolidado de este ranking se multiplicaron 12 veces respecto al año anterior, aunque los ingresos avanzaron solo 6% (2% en términos reales) y la utilidad de operación subió 12%.

La explicación de esta extraordinaria cifra no está en un auge del consumo ni en un ciclo desbordado de inversión, sino en la transformación que las empresas llevan ejecutando desde hace varios años y que en 2025 rindió frutos. Se trata de una estrategia de reducción de costos y de una mayor disciplina financiera, aprendida por las compañías que integran este ranking tras enfrentar años de presiones con costos laborales al alza, una logística y financiamiento más caros.

A esa transformación interna también se sumó un entorno macroeconómico que, por primera vez en varios años, dejó de ser un obstáculo para convertirse en un aliado. La inflación cerró el año pasado en 3.7%, dentro del rango objetivo del Banco de México, después de haber concluido 2024 en 4.2%. Ese descenso, aunque moderado, permitió una mejor planeación financiera, consolidó los ajustes de precios implementados en ciclos anteriores y mejoró los márgenes en sectores que habían absorbido costos sin poder trasladarlos plenamente al consumidor.

La estabilidad cambiaria, con un tipo de cambio promedio que pasó de 18.33 unidades por dólar a 19.20, frente a los episodios de años anteriores de alta volatilidad, también redujo la incertidumbre en operaciones internacionales y moderó el costo de insumos importados, un alivio especialmente para industrias con alta dependencia del exterior.

Otro factor que influye es la empresa que ocupa la posición número uno, Pemex. En 2024, la petrolera estatal registró una pérdida de 780,588 millones de pesos, lo que distorsionó el consolidado del ranking, pero, para 2025, esa pérdida se redujo 94%, a 45,202 millones de pesos, gracias a una combinación de mayores ingresos por exportaciones, una reducción en costos financieros y el efecto favorable de la apreciación del peso sobre su deuda denominada en dólares.

Sin considerar los datos de Pemex, el aumento de la utilidad neta de 'Las 500' hubiera sido del 75%, un crecimiento de todas formas extraordinario.

A esto se sumó el ciclo de recortes de tasas de interés que caracterizó 2025, que alivió la carga financiera de varias compañías, redujo el costo del servicio de deuda y mejoró la gestión de pasivos.

Lo que este escenario supone no es un boom económico, sino una recomposición profunda de la rentabilidad del empresariado mexicano, lograda no por el viento a favor, sino a pesar del viento en contra. 'Las 500' aprendieron a ganar más haciendo más con menos, en un país que creció poco y en un mundo que no logra estabilizarse.

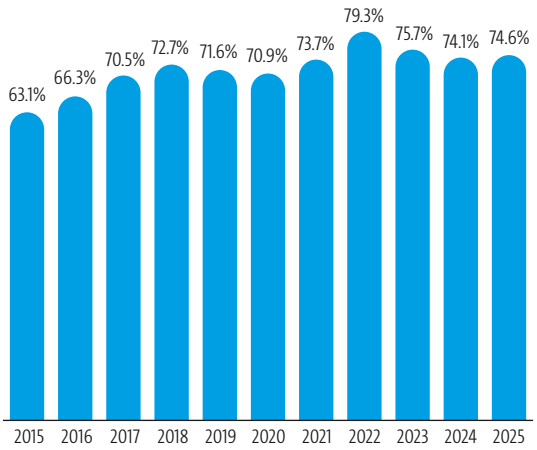
El reto hacia adelante será sostener esa disciplina sin sacrificar la capacidad de crecer, especialmente, en un entorno marcado por la revisión del T-MEC, la evolución de las tasas globales, la volatilidad cambiaria y una inversión fija que aún no repunta. Las empresas deberán demostrar que lo logrado en 2025 no fue un destello de eficiencia, sino el inicio de una nueva forma de competir.

RADIOGRAFÍA DE UNA DÉCADA

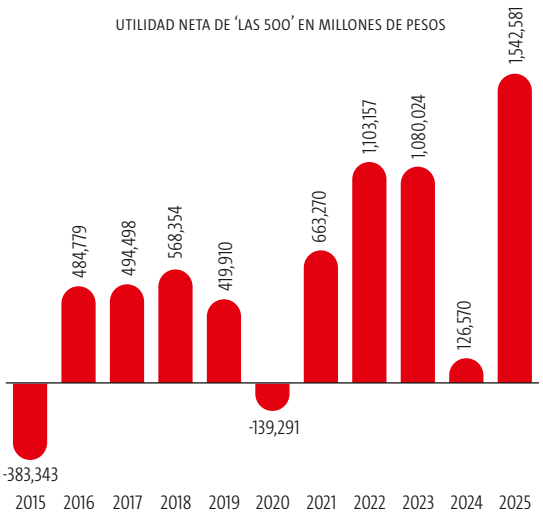
MUCHAS COSAS HAN PASADO EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS EN EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL: 'LAS 500' TIENEN CADA VEZ MÁS PESO EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS, LAS COMPAÑÍAS DEL *TOP* 10 NO SON LAS MISMAS Y EL APRENDIZAJE DE AÑOS DIFÍCILES LLEVÓ A LAS EMPRESAS A GANAR MÁS QUE NUNCA.

FUENTE: 'Las 500 empresas más importantes de México'.

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS VENTAS DE 'LAS 500' EN EL PIB NACIONAL

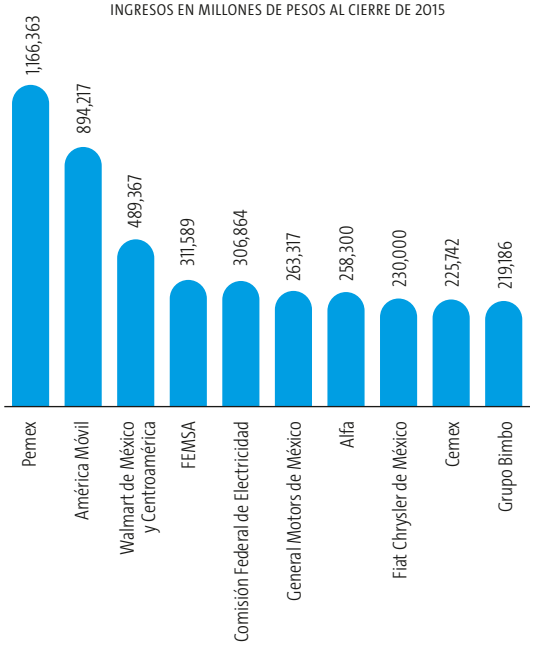


UTILIDAD NETA DE 'LAS 500' EN MILLONES DE PESOS



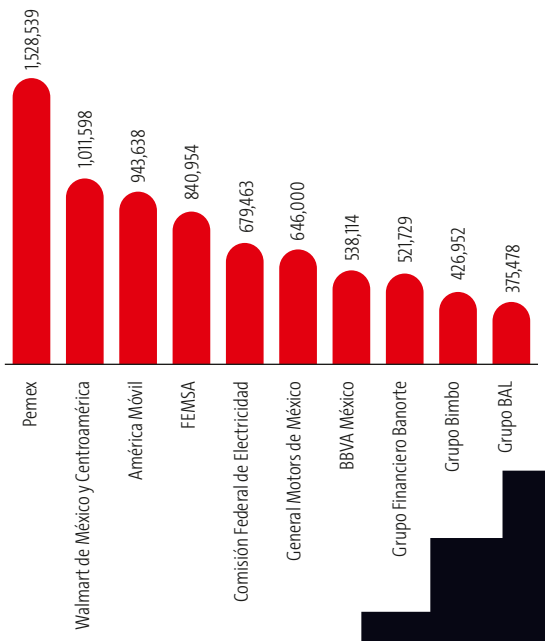
RK 2016

INGRESOS EN MILLONES DE PESOS AL CIERRE DE 2015



RK 2026

INGRESOS EN MILLONES DE PESOS AL CIERRE DE 2025



LAS 500 EMPRESAS + IMP

RK 26	RK 25	Empresa / Estado	País	Sector	INGRESOS NETOS 2025 (millones de pesos)	INGRESOS NETOS Var. % 25/24	UTILIDAD DE OPERACIÓN 2025 (millones de pesos)	UTILIDAD DE OPERACIÓN Var. % 25/24	UTILIDAD NETA 2025 (millones de pesos)	UTILIDAD NETA Var. % 25/24
1	1	Petróleos Mexicanos / CDMX p	MX	Petróleo y gas	1,528,538.8	-8.6	59,869.9	nc	-45,201.6	-94.2
2	2	Walmart de México y Centroamérica / CDMX a	EU	Comercio autoservicio	1,011,597.9	5.5	78,493.8	1.5	49,890.7	-7.3
3	3	América Móvil / CDMX p	MX	Telecomunicaciones	943,638.4	8.6	191,403.9	6.3	88,117.0	219.4
4	4	FEMSA / NL a	MX	Holding	840,953.7	7.6	73,971.0	4.7	33,053.1	-17.9
5	5	Comisión Federal de Electricidad / CDMX p	MX	Electricidad y energía	679,463.3	1.8	114,670.7	-27.0	139,032.1	nc
6	6	General Motors de México / CDMX e	EU	Armadora	646,000.0	-1.2	nd	nd	nd	nd
7	7	BBVA México / CDMX a	ESP	Servicios financieros	538,114.0	2.9	161,499.0	9.0	116,358.0	8.3
8	8	Grupo Financiero Banorte / NL a	MX	Servicios financieros	521,729.0	3.9	81,894.0	6.6	58,788.0	4.6
9	9	Grupo Bimbo / CDMX a	MX	Alimentos y bebidas	426,951.7	4.6	34,146.1	3.0	11,133.0	-11.3
10	10	Grupo BAL / CDMX e, 1	MX	Holding	375,478.3	21.7	33,031.1	421.5	41,867.5	268.2
11	13	Grupo México / CDMX a	MX	Holding	349,379.1	17.9	158,509.0	27.5	87,568.0	23.3
12	11	FEMSA Comercio (Oxxo) / NL a, 2	MX	Comercio autoservicio	328,839.0	7.0	29,639.0	1.4	nd	nd
13	12	Cemex / NL p	MX	Cemento	309,732.1	4.3	19,293.1	-42.3	18,618.7	5.8
14	14	Grupo Salinas / CDMX e, 3	MX	Holding	303,458.8	6.7	20,391.3	-8.0	-15,170.2	-14.1
15	18	Grupo Coppel / Sin e	MX	Comercio departamental	296,773.0	10.0	nd	nd	nd	nd
16	15	Grupo Comercial Chedraui / Ver p	MX	Comercio autoservicio	295,313.7	4.8	15,098.0	0.5	6,620.0	-2.5
17	16	Coca-Cola FEMSA / CDMX a, 2	MX	Alimentos y bebidas	291,745.7	4.3	42,937.0	7.0	23,845.0	0.5
18	21	Americas Mining Corporation / CDMX p	MX	Minería	279,590.2	23.0	138,469.6	34.2	79,119.6	31.8
19	17	Nissan Mexicana / CDMX e	JAP	Armadora	278,145.0	2.7	8,149.0	-32.2	9,536.0	nd
20	20	Arca Continental / NL p	MX	Alimentos y bebidas	247,926.0	4.6	39,361.9	0.5	19,580.0	0.1
21	23	Infonavit / CDMX p	MX	Servicios financieros	241,862.0	10.8	133,123.5	62.2	126,115.7	240.6
22	19	Banco Santander México / CDMX a	ESP	Servicios financieros	238,847.0	-3.6	44,900.0	13.9	32,364.0	12.3
23	sp	Banamex / CDMX p, 4	MX	Servicios financieros	235,369.0	nd	nd	nd	nd	nd
24	24	Liverpool / CDMX a	MX	Comercio departamental	229,137.0	6.7	29,455.0	-7.5	17,150.0	-25.9
25	25	Sam's Club / CDMX a, 5	EU	Comercio autoservicio	220,988.7	5.6	nd	nd	nd	nd
26	27	Grupo Elektra / CDMX a	MX	Holding	215,355.9	7.0	17,425.8	-0.6	-13,023.9	16.8
27	22	Volkswagen de México / Pue a	ALE	Armadora	208,806.0	-5.1	8,636.0	0.7	7,353.0	205.0
28	26	Grupo Modelo AB-InBev / CDMX e	BEL	Bebidas alcohólicas y tabaco	207,576.0	1.1	nd	nd	nd	nd
29	28	Grupo Carso / CDMX p	MX	Holding	191,621.0	-3.2	17,028.3	-27.6	11,232.0	-32.9
30	30	Sigma Foods / NL a, 6	MX	Alimentos y bebidas	177,854.0	9.0	15,989.0	29.6	8,535.0	3,925.9
31	29	Organización Soriana / NL a	MX	Comercio autoservicio	177,515.2	-0.9	7,551.8	-12.8	3,333.5	-14.7
32	41	Industrias Peñoles / CDMX p, 7	MX	Minería	166,201.1	36.3	49,293.5	155.0	36,476.3	857.4
33	35	Orbia Advance Corporation / CDMX p, 8	MX	Holding	146,437.2	6.4	8,437.6	4.9	-6,900.0	nc
34	56	Nestlé México / CDMX a	SUI	Alimentos y bebidas	146,100.0	56.9	nd	nd	nd	nd
35	32	Grupo Financiero Inbursa / CDMX p	MX	Servicios financieros	145,514.2	-2.2	39,352.6	-9.2	31,323.3	-9.1

ORTANTES DE MÉXICO

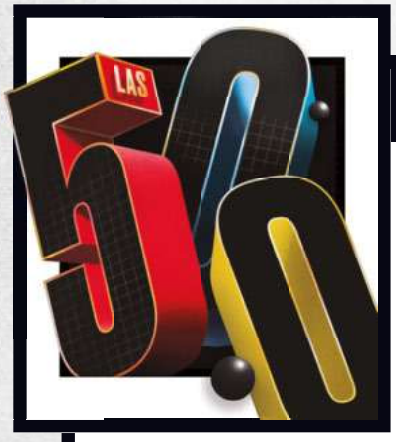
ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL		UTILIDADES COMO % DE...			EQUIDAD DE GÉNERO			500 FRENTE A LA CORRUPCIÓN			
2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	ingresos	capital	activos	% de mujeres C-Suite	% de mujeres en el consejo de admon.	Empleos 2025	Índice base 100 2026	Posición IC500 2026	Var. en el índice 26/25	RK 26
2,240,661.7	1.4	4,110,507.3	-2.0	-1,869,845.5	-5.7	-3.0	nc	-2.0	nd	40.0	126,905	100.0	1	0.0	1
495,273.3	0.3	259,693.2	-0.5	235,580.1	1.2	4.9	21.2	10.1	46.2	60.0	240,779	98.0	70	0.0	2
1,799,615.7	0.3	1,371,943.2	0.7	427,672.4	-1.0	9.3	20.6	4.9	28.0	26.7	177,711	92.2	178	0.0	3
795,877.5	-6.5	466,525.5	-0.8	329,352.0	-13.6	3.9	10.0	4.2	34.0	24.0	368,776	100.0	1	0.0	4
2,724,075.6	2.8	2,010,993.9	-4.2	713,081.7	29.3	20.5	19.5	5.1	nd	21.4	88,941	84.3	295	0.0	5
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	25.0	33.3	25,686	98.0	70	2.0	6
3,936,286.0	3.0	3,459,554.0	2.0	476,732.0	10.4	21.6	24.4	3.0	30.0	16.7	46,291	96.1	103	2.0	7
2,598,663.0	5.2	2,346,450.0	5.6	252,213.0	1.5	11.3	23.3	2.3	27.3	20.0	34,556	82.4	325	-2.0	8
409,805.2	-1.7	289,550.7	0.2	120,254.5	-5.8	2.6	9.3	2.7	0.0	27.8	153,966	92.2	178	-3.9	9
738,754.3	14.6	543,318.3	10.5	306,496.9	100.4	11.2	13.7	5.7	nd	nd	37,891	na	na	na	10
690,828.0	-2.6	267,557.0	-2.0	504,500.6	19.5	25.1	17.4	12.7	nd	nd	31,910	100.0	1	2.0	11
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	200,000	100.0	1	0.0	12
556,137.8	11.1	294,601.5	8.4	261,536.3	14.4	6.0	7.1	3.3	22.0	16.7	39,462	96.1	103	-2.0	13
611,118.4	2.3	532,546.7	2.3	78,571.7	2.3	-5.0	-19.3	-2.5	nd	nd	81,379	33.3	421	-51.0	14
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	30.8	15.4	119,683	100.0	1	0.0	15
160,365.4	-2.5	108,016.7	-6.2	52,348.7	6.2	2.2	12.6	4.1	19.3	16.7	78,014	100.0	1	0.0	16
314,539.4	2.1	160,510.8	1.9	146,202.0	1.9	8.2	16.3	7.6	17.0	21.7	108,840	100.0	1	0.0	17
475,525.3	19.0	202,942.3	13.8	247,241.6	24.1	28.3	32.0	16.6	nd	nd	nd	100.0	1	0.0	18
124,474.0	nd	48,394.0	nd	76,080.0	nd	3.4	12.5	7.7	7.5	5.7	16,000	88.2	247	2.0	19
294,483.0	0.6	131,280.5	10.6	163,202.5	-6.2	7.9	12.0	6.6	14.3	15.0	70,697	92.2	178	-5.9	20
2,825,569.2	12.8	2,398,823.9	8.8	426,745.7	42.0	52.1	29.6	4.5	nd	na	7,253	72.5	377	0.0	21
2,071,541.0	3.3	1,908,890.0	3.1	162,651.0	5.9	13.6	19.9	1.6	26.7	25.0	23,518	92.2	178	3.9	22
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	47.5	23.8	30,658	78.4	353	na	23
312,736.0	7.9	133,366.0	20.1	179,056.0	5.5	7.5	9.6	5.5	15.4	20.0	82,560	100.0	1	0.0	24
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	94.1	128	2.0	25
502,777.0	4.9	441,765.0	10.8	61,011.6	-24.2	-6.0	-21.3	-2.6	27.8	0.0	62,298	100.0	1	0.0	26
110,002.0	-13.5	57,438.0	-20.8	52,564.0	-3.8	3.5	14.0	6.7	0.0	0.0	12,598	100.0	1	0.0	27
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	25,000	100.0	1	0.0	28
266,828.8	-4.8	100,475.0	-15.1	166,353.8	2.7	5.9	6.8	4.2	nd	6.3	84,683	96.1	103	3.9	29
123,048.0	-47.9	108,051.0	-43.8	14,997.0	-66.1	4.8	56.9	6.9	15.4	21.4	48,192	92.2	178	7.8	30
156,037.5	-0.5	71,305.6	-3.9	84,732.0	2.6	1.9	3.9	2.1	16.7	21.4	84,193	96.1	103	0.0	31
251,016.2	33.4	111,060.9	30.7	251,016.2	143.1	21.9	14.5	14.5	nd	0.0	15,521	100.0	1	0.0	32
212,784.6	5.0	161,947.7	9.4	50,836.9	-6.9	-4.7	-13.6	-3.2	20.0	27.0	22,697	100.0	1	2.0	33
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	40.0	80.0	13,758	98.0	70	2.0	34
843,161.2	2.5	560,700.6	-0.1	282,460.6	8.1	21.5	11.1	3.7	15.4	16.7	3,938	92.2	178	2.0	35

LOS PRONÓSTICOS ECONÓMICOS DE 'LAS 500'

					INGRESOS NETOS		UTILIDAD DE OPERACIÓN		UTILIDAD NETA	
RK 26	RK 25	Empresa / Estado	País	Sector	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24
36	31	Ternium / NL a	LUX	Siderurgia y metalurgia	139,930.0	-13.9	3,088.0	-65.1	7,975.0	1,021.7
37	33	HEINEKEN México / NL e	NDL	Bebidas alcohólicas y tabaco	139,723.0	-4.7	nd	nd	nd	nd
38	34	Jabil / Jal a	EU	Tecnología diversificada	133,476.0	-6.7	nd	nd	nd	nd
39	43	Corporativo Fragua / Jal a	MX	Comercio de medicamentos	132,119.0	9.9	8,238.4	6.0	4,687.0	-4.4
40	38	Flextronics Manufacturing Mex / Jal a	EU	Tecnología diversificada	131,597.0	4.0	nd	nd	nd	nd
41	45	GNP Seguros / CDMX a, 7	MX	Seguros y fianzas	128,435.0	10.2	-12,174.0	32.8	1,469.0	-58.8
42	42	Toyota Motor de México / CDMX e	JAP	Armadora	128,255.8	6.6	nd	nd	nd	nd
43	37	Grupo Financiero HSBC / CDMX a	RU	Servicios financieros	127,569.0	-1.3	12,543.0	0.7	8,961.0	6.6
44	36	Alpek / NL a	MX	Química y petroquímica	126,840.0	-7.7	2,022.0	-60.9	-2,216.0	945.1
45	40	PepsiCo Alimentos México / CDMX e	EU	Alimentos y bebidas	125,482.0	2.7	nd	nd	nd	nd
46	61	Mercado Libre de México / CDMX a	ARG	Comercio electrónico *(e-commerce)*	124,320.0	45.4	nd	nd	nd	nd
47	44	Gruma / NL a	MX	Alimentos y bebidas	122,393.0	2.9	17,091.0	4.7	9,963.0	2.2
48	46	Cinépolis / Mich e	MX	Entretenimiento	115,000.0	1.8	nd	nd	nd	nd
49	49	KIA México / CDMX e	COR	Armadora	112,803.3	9.6	nd	nd	nd	nd
50	53	Banco Azteca / CDMX a, 9	MX	Servicios financieros	109,875.0	12.8	97,765.0	16.4	6,855.0	24.1
51	47	Audi México / Pue a	ALE	Armadora	109,816.0	3.6	nd	nd	nd	nd
52	39	Banobras / CDMX p	MX	Servicios financieros	108,788.3	-13.8	-659.1	38.2	1,049.8	-42.9
53	51	Grupo Bachoco / Gto e	MX	Agroindustria	107,290.4	8.0	nd	nd	nd	nd
54	50	Grupo Lala / Dgo p	MX	Alimentos y bebidas	106,938.0	6.2	8,143.0	3.6	3,618.0	32.5
55	55	Costco de México / Méx e	EU	Comercio autoservicio	104,328.0	10.4	nd	nd	nd	nd
56	48	Grupo Aeroméxico / CDMX a	MX	Aerolíneas	102,921.6	-0.1	81,245.9	-2.7	6,755.7	-40.3
57	52	Magna International México / Coah a	CAN	Automotriz y autopartes	100,742.4	2.4	nd	nd	nd	nd
58	58	Nemak / NL a	MX	Automotriz y autopartes	94,675.2	5.3	1,862.8	-30.0	-2,226.0	nc
59	60	Grupo Empresarial Ángeles / CDMX e, 10	MX	Holding	92,812.7	6.4	nd	nd	nd	nd
60	57	Stellantis México / CDMX e	NDL	Armadora	92,715.0	3.1	nd	nd	nd	nd
61	67	BBVA Seguros México / CDMX a, 11	ESP	Seguros y fianzas	91,085.0	18.1	-4,460.0	-56.6	14,241.0	27.4
62	62	MetLife México / CDMX a	EU	Seguros y fianzas	90,522.2	7.4	531.5	23.4	9,978.5	1.5
63	81	Fresnillo PLC / CDMX a, 7	MX	Minería	89,189.8	33.7	50,912.6	119.6	30,217.0	627.2
64	54	Grupo Financiero Scotiabank Inverlat / CDMX a	CAN	Servicios financieros	88,689.0	-7.2	11,560.0	-27.2	10,241.0	-4.9
65	63	FEMSA División Salud / NL a, 2	MX	Comercio de medicamentos	88,129.0	10.5	2,980.0	-23.4	nd	nd
66	59	Mabe / CDMX a	MX	Electrónica de consumo	87,626.0	-0.6	2,428.0	-54.8	1,236.0	-63.3
67	70	SuKarne / Sin a	MX	Agroindustria	86,000.0	16.8	nd	nd	nd	nd
68	64	Alsea / CDMX a	MX	Restaurantes	84,110.0	6.0	8,405.3	1.9	2,235.9	193.2
69	66	AT&T México / CDMX a	EU	Telecomunicaciones	84,077.0	8.4	15,667.0	22.6	nd	nd
70	69	Grupo Xignux / NL p	MX	Holding	83,425.3	12.1	4,065.4	-13.2	7,582.8	44.3
71	68	Robert Bosch México / CDMX e	ALE	Tecnología diversificada	78,763.1	3.0	nd	nd	nd	nd
72	65	Tiendas Elektra / CDMX p, 9	MX	Comercio departamental	78,236.0	-0.7	nd	nd	nd	nd
73	93	Tiendas 3B / CDMX a	MX	Comercio autoservicio	78,153.0	36.1	nd	nd	nd	nd
74	77	Supermercados Internacionales H-E-B / NL p	EU	Comercio autoservicio	77,228.0	6.9	2,997.0	4.0	2,021.0	5.6
75	75	Grupo Envases Universales / CDMX e	MX	Vidrio y envases	77,159.3	6.5	nd	nd	nd	nd
76	72	DeAcero / NL e	MX	Siderurgia y metalurgia	76,800.0	4.7	nd	nd	nd	nd
77	78	Quálitas Controladora / CDMX a	MX	Seguros y fianzas	75,804.0	9.4	2,271.0	-19.2	5,095.0	-0.5

LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN 'LAS 500' ESPERA QUE EL PIB DEL PAÍS APENAS CREZCA ENTRE 1.1 Y 2% Y PREVÉ QUE SUS COMPAÑÍAS LO HAGAN MENOS DE 10%.

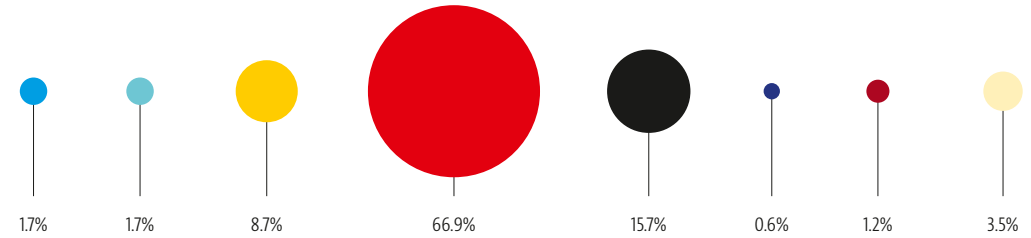
ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL		UTILIDADES COMO % DE...			EQUIDAD DE GÉNERO			500 FRENTE A LA CORRUPCIÓN			
2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	ingresos	capital	activos	% de mujeres C-Suite	% de mujeres en el consejo de admon.	Empleos 2025	Índice base 100 2026	Posición IC500 2026	Var. en el índice 26/25	RK 26
189,594.0	-6.5	40,220.0	2.4	149,374.0	-8.6	5.7	5.3	4.2	16.7	25.0	10,154	98.0	70	0.0	**36**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	33.3	16,942	100.0	1	0.0	**37**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	18.2	33.3	29,047	92.2	178	82.4	**38**
63,030.0	9.6	33,842.7	5.4	29,187.4	14.8	3.5	16.1	7.4	41.2	33.3	64,004	9.8	456	0.0	**39**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	6.7	33.3	37,649	92.2	178	-2.0	**40**
282,847.0	15.0	260,315.0	14.6	22,532.0	19.7	1.1	6.5	0.5	7.7	4.5	7,304	100.0	1	0.0	**41**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2,500	82.4	325	-3.9	**42**
918,916.0	-5.1	827,387.0	-6.2	91,529.0	6.6	7.0	9.8	1.0	31.3	30.0	12,932	90.2	224	5.9	**43**
98,744.0	-15.4	71,159.0	-14.5	27,585.0	-17.7	-1.7	-8.0	-2.2	6.0	7.7	5,495	88.2	247	0.0	**44**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	30.0	30.0	51,211	100.0	1	0.0	**45**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0.0	11.1	34,296	92.2	178	5.9	**46**
91,282.0	-6.6	50,989.0	-14.0	40,292.0	-1.3	8.1	24.7	10.9	14.3	18.2	25,213	92.2	178	-2.0	**47**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33,000	86.3	271	13.7	**48**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	66.7	391	-3.9	**49**
355,581.0	9.3	305,516.0	6.8	50,065.0	27.5	6.2	13.7	1.9	12.9	0.0	32,574	100.0	1	0.0	**50**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	33.3	4,989	94.1	128	-2.0	**51**
1,241,869.3	4.0	1,123,834.6	3.5	118,034.7	9.0	1.0	0.9	0.1	21.1	na	1,243	66.7	391	0.0	**52**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0.0	4,300	84.3	295	-2.0	**53**
68,261.0	2.5	55,214.0	0.9	13,047.0	10.0	3.4	27.7	5.3	36.4	0.0	39,542	98.0	70	-2.0	**54**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	13,000	82.4	325	5.9	**55**
138,107.3	18.0	149,477.9	12.0	-11,370.5	-31.1	6.6	-59.4	4.9	14.3	0.0	17,362	96.1	103	-2.0	**56**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	82.4	325	-9.8	**57**
106,560.9	10.9	74,510.0	13.4	32,050.9	5.6	-2.4	-6.9	-2.1	0.0	27.3	23,169	88.2	247	17.6	**58**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	45,000	19.6	438	2.0	**59**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	14,000	92.2	178	0.0	**60**
310,202.0	19.3	289,135.0	17.8	21,067.0	45.0	15.6	67.6	4.6	nd	nd	nd	96.1	103	2.0	**61**
173,411.8	2.9	146,707.1	0.8	26,704.8	16.1	11.0	37.4	5.8	38.9	38.9	2,299	100.0	1	2.0	**62**
139,907.5	29.8	42,328.0	38.3	97,434.0	26.2	33.9	31.0	21.6	0.0	20.0	7,240	100.0	1	0.0	**63**
900,130.0	-4.4	800,634.0	-5.4	99,496.0	3.9	13.0	11.6	1.3	21.4	40.0	9,553	100.0	1	0.0	**64**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	31,000	100.0	1	0.0	**65**
61,961.0	-12.8	40,927.0	-9.1	21,034.0	-19.2	1.4	5.9	2.0	15.4	22.2	24,380	98.0	70	9.8	**66**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	16.7	15.4	14,600	76.5	365	-2.0	**67**
80,296.8	-2.5	71,862.0	-3.4	8,778.0	-6.6	2.7	25.5	2.8	18.2	25.0	75,386	100.0	1	0.0	**68**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	50.0	12,995	100.0	1	0.0	**69**
117,504.8	32.6	90,090.4	32.3	27,414.3	33.7	9.1	27.7	6.5	nd	0.0	33,342	92.2	178	3.9	**70**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	17,000	92.2	178	-2.0	**71**
100,316.0	-16.7	101,609.0	9.2	-1,292.0	nc	nd	nd	nd	nd	nd	53,500	100.0	1	0.0	**72**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	12.5	33.3	29,202	84.3	295	11.8	**73**
41,369.0	7.1	18,613.0	4.6	22,756.0	9.3	2.6	8.9	4.9	25.0	22.2	18,768	92.2	178	2.0	**74**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9,000	62.7	402	-19.6	**75**
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	11,000	84.3	295	-2.0	**76**
121,936.0	12.8	96,221.0	15.3	25,716.0	4.3	6.7	19.8	4.2	38.5	16.7	7,490	84.3	295	-2.0	**77**



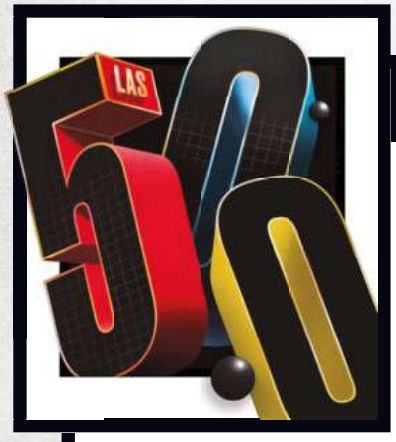
¿CUÁLES SON SUS PROYECCIONES PARA EL PIB EN 2026?

CRECERÁ 5% O MÁS
CRECERÁ ENTRE 3.1 Y 4.9%
CRECERÁ ENTRE 2.1 Y 3%
CRECERÁ ENTRE 1.1 Y 2%
CRECERÁ ENTRE 0.1 Y 1%
NO TENDRÁ CRECIMIENTO NI DECRECIMIENTO
CAERÁ ENTRE 0.1 Y 1%
CAERÁ ENTRE 1.1 Y 2%

					INGRESOS NETOS		UTILIDAD DE OPERACIÓN		UTILIDAD NETA	
RK 26	RK 25	Empresa / Estado	País	Sector	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24
78	76	Softtek / NL e	MX	Computación y servicios	75,000.0	3.7	nd	nd	nd	nd
79	71	Grupo Sanborns / CDMX a, 12	MX	Comercio departamental	74,296.0	1.3	4,046.0	-16.5	3,117.0	-12.7
80	89	Aeropuertos y Servicios Auxiliares / CDMX p	MX	Servicios aeroportuarios	70,475.3	17.3	-12,338.0	nc	nd	nd
81	80	Casa Ley / Sin e	MX	Comercio autoservicio	70,000.0	4.2	nd	nd	nd	nd
82	82	Grupo Villacero / NL e	MX	Siderurgia y metalurgia	69,510.0	5.0	nd	nd	nd	nd
83	79	Lear Corporation México / Son a	EU	Automotriz y autopartes	68,305.9	1.4	nd	nd	nd	nd
84	87	Farmacias del Ahorro / CDMX e	MX	Comercio de medicamentos	67,691.8	10.0	nd	nd	nd	nd
85	84	AXA Seguros / CDMX a	FRA	Seguros y fianzas	67,210.0	5.4	-4,158.0	231.1	-152.0	nc
86	83	FEMSA Combustibles / NL a, 2	MX	Petróleo y gas	67,195.0	2.8	2,930.0	2.4	nd	nd
87	128	Newmont Minera Peñasquito / CDMX a	EU	Minería	65,644.8	54.2	nd	nd	nd	nd
88	88	Grupo México División Transportes / CDMX p, 13	MX	Logística y transporte	64,673.7	6.6	17,769.4	5.4	11,669.1	5.1
89	85	Grupo Proeza / NL a, 14	MX	Holding	61,094.0	-3.4	nd	nd	nd	nd
90	95	Grupo Palacio de Hierro / CDMX p, 7	MX	Comercio departamental	60,748.5	8.3	5,490.8	11.5	3,029.2	1.4
91	96	P&G México / CDMX e	EU	Productos de consumo	60,000.0	7.8	nd	nd	nd	nd
92	117	Sanmina-SCI de México / Jal a	EU	Electrónica	59,829.6	30.7	nd	nd	nd	nd
93	86	Grupo Televisa / CDMX a	MX	Holding	58,878.2	-5.4	4,224.9	nc	-8,561.7	2.8
94	118	Seguros Banorte / NL a, 15	MX	Seguros y fianzas	58,709.1	29.4	1,713.3	75.2	8,360.5	20.9
95	92	Volaris / CDMX p	MX	Aerolíneas	58,320.0	1.3	-2,003.0	nc	-2,003.0	nc
96	101	Valeo México / SLP a	FRA	Automotriz y autopartes	58,264.0	7.6	nd	nd	nd	nd
97	97	Mondeléz Snacking México / CDMX p	EU	Alimentos y bebidas	57,419.0	3.2	3,301.0	13.0	nd	nd
98	103	Grupo Ángeles Servicios de Salud / CDMX e, 16	MX	Servicios de salud	57,240.0	8.0	nd	nd	nd	nd
99	sp	Grupo Financiero Citi México / CDMX a, 4	EU	Servicios financieros	56,851.0	nd	17,468.0	nd	11,314.0	nd
100	99	Union Pacific de México / CDMX a	EU	Logística y transporte	55,680.0	1.3	nd	nd	nd	nd
101	94	Grupo Desc / CDMX a, 17	MX	Holding	55,417.0	-1.3	2,437.0	-0.6	4,437.0	nc
102	100	Kimberly-Clark de México / CDMX a	MX/ EU	Productos de consumo	55,371.0	1.1	12,091.0	-5.9	7,531.0	-3.8
103	104	Hyundai Motor de México / CDMX e	COR	Armadora	55,235.8	5.1	nd	nd	nd	nd
104	109	Mota-Engil México / CDMX a	POR	Infraestructura	55,000.0	10.7	nd	nd	nd	nd
105	98	Grupo Inditex México / CDMX e	ESP	Comercio departamental	54,687.5	-0.7	nd	nd	nd	nd
106	116	Viakable / NL p, 18	MX	Equipo eléctrico	54,545.3	19.0	nd	nd	nd	nd
107	106	ArcelorMittal México / NL e	LUX	Siderurgia y metalurgia	54,471.4	6.6	nd	nd	nd	nd
108	105	Ford de México / CDMX a	EU	Armadora	54,083.8	4.7	nd	nd	nd	nd
109	91	Archer Daniels Midland México (ADM) / CDMX a	EU	Agroindustria	52,627.0	-10.5	nd	nd	nd	nd
110	sp	Seguros Banamex / CDMX a, 19	MX	Seguros y fianzas	51,947.9	nd	nd	nd	nd	nd
111	107	Nadro / CDMX p	MX	Logística y transporte	51,625.0	3.3	1,678.0	44.3	nd	nd
112	111	Grupo Condumex / CDMX p, 12	MX	Equipo eléctrico	51,534.0	5.6	4,510.0	-13.2	4,492.0	-15.9
113	90	MG Motor / CDMX e	CHN	Armadora	49,448.0	-16.7	nd	nd	nd	nd
114	112	Adient México / Pue a	IRL	Automotriz y autopartes	48,825.6	1.1	nd	nd	nd	nd
115	144	Smurfit Westrock México / Méx a	IRL	Papel y cartón	48,403.2	34.7	nd	nd	nd	nd
116	135	Gentera / CDMX a	MX	Servicios financieros	48,393.0	20.3	12,815.0	38.9	8,520.0	31.8
117	115	Aleatica / Méx a	AUS	Infraestructura	47,916.0	3.3	41,253.0	4.1	28,736.0	14.1
118	125	Grupo La Comer / CDMX a	MX	Comercio autoservicio	47,625.0	10.0	3,564.0	18.7	2,685.0	13.9
119	167	Vista Energy / CDMX p	MX	Petróleo y gas	47,504.6	57.3	24,015.9	109.5	13,806.0	57.7



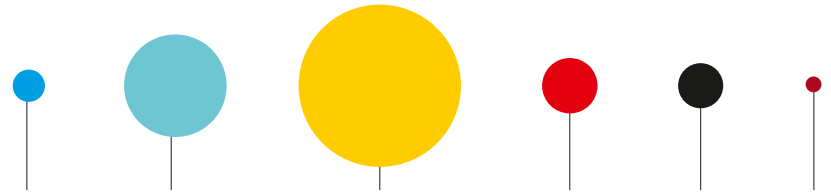
ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL		UTILIDADES COMO % DE...			EQUIDAD DE GÉNERO			500 FRENTE A LA CORRUPCIÓN			
2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	ingresos	capital	activos	% de mujeres C-Suite	% de mujeres en el consejo de admon.	Empleos 2025	Índice base 100 2026	Posición IC500 2026	Var. en el índice 26/25	RK 26
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	88.2	247	2.0	78
nd	nd	nd	nd	nd	nd	4.2	nd	nd	nd	nd	nd	9.8	456	-37.3	79
90,817.5	68.0	76,308.5	180.5	14,509.0	-45.9	nd	nd	nd	nd	nd	2,500	92.2	178	3.9	80
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	17.6	439	2.0	81
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	421	2.0	82
12,904.3	-2.6	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	48,600	94.1	128	2.0	83
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	25,500	25.5	428	0.0	84
112,176.0	2.4	98,169.0	5.1	14,007.0	-13.4	-0.2	-1.1	-0.1	nd	nd	nd	100.0	1	2.0	85
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	11,300	100.0	1	0.0	86
91,084.8	4.9	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	41.7	2,237	76.5	365	-7.8	87
134,053.7	2.4	72,065.2	21.9	61,988.5	-13.6	18.0	18.8	8.7	0.0	0.0	11,152	98.0	70	0.0	88
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	16.7	25.0	13,500	100.0	1	0.0	89
63,932.9	5.9	34,782.8	4.2	29,150.1	7.9	5.0	10.4	4.7	nd	12.0	10,548	100.0	1	0.0	90
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	96.1	103	3.9	91
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	88.2	247	3.9	92
228,889.2	-9.0	126,000.2	-9.9	102,889.0	-7.9	-14.5	-8.3	-3.7	nd	8.0	26,599	88.2	247	-7.8	93
124,802.2	27.7	96,205.3	35.2	28,596.9	7.5	14.2	29.2	6.7	nd	nd	nd	86.3	271	3.9	94
101,517.0	-14.8	95,774.0	-14.1	4,743.0	-37.7	-3.4	-42.2	-2.0	0.0	15.4	7,098	100.0	1	0.0	95
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	33.3	12,316	86.3	271	-11.8	96
67,257.0	2.2	35,378.0	-0.4	nd	nd	nd	nd	nd	100.0	45.5	16,000	92.2	178	-2.0	97
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	35,000	13.7	441	3.9	98
582,402.0	nd	nd	nd	80,344.0	nd	19.9	14.1	1.9	28.6	10.0	3,800	84.3	295	na	99
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	98.0	70	9.8	100
55,866.0	-11.5	35,081.0	-19.7	20,785.0	6.8	8.0	21.3	7.9	nd	7.7	22,650	94.1	128	-2.0	101
45,633.0	-12.4	38,397.0	-14.1	7,236.0	-2.3	13.6	104.1	16.5	12.5	8.3	9,400	100.0	1	0.0	102
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	80.4	341	3.9	103
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	100.0	1	0.0	104
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	6,760	98.0	70	5.9	105
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	4,884	88.2	247	13.7	106
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0.0	20.0	5,858	98.0	70	11.8	107
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	14,500	82.4	325	-7.8	108
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	92.2	178	-2.0	109
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	13.7	441	na	110
23,606.0	6.1	20,848.0	6.0	2,758.0	-6.0	nd	nd	nd	0.0	16.7	6,629	70.6	388	-9.8	111
nd	nd	nd	nd	nd	nd	8.7	nd	nd	nd	nd	nd	72.5	377	17.7	112
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	13.7	441	2.0	113
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	88.2	247	0.0	114
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	86.3	271	3.9	115
120,513.0	12.8	84,485.0	15.2	36,028.0	7.5	17.6	23.6	7.1	31.6	21.4	28,274	100.0	1	0.0	116
383,649.0	12.5	137,917.0	10.5	245,732.0	13.6	60.0	11.7	7.5	9.1	25.0	1,865	100.0	1	0.0	117
44,188.0	7.8	11,245.0	9.5	32,943.0	7.3	5.6	8.2	6.1	21.3	10.0	18,670	98.0	70	0.0	118
136,566.8	76.0	88,344.2	84.6	48,222.6	62.3	29.1	28.6	10.1	nd	16.7	590	98.0	70	5.9	119



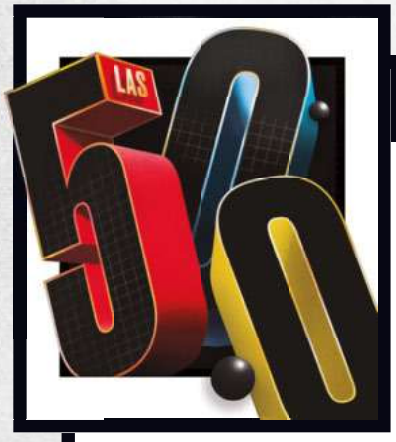
¿DE CUÁNTO PREVÉ QUE SERÁ EL CRECIMIENTO DE SU SECTOR?

CRECERÁ MÁS DE 20% | CRECERÁ MÁS DE 10% | CRECERÁ MENOS DE 10% | NO TENDRÁ CRECIMIENTO NI DECRECIMIENTO | CAERÁ MENOS DE 10% | CAERÁ MÁS DE 10%

					INGRESOS NETOS		UTILIDAD DE OPERACIÓN		UTILIDAD NETA	
RK 26	RK 25	Empresa / Estado	País	Sector	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24
120	136	Invex Controladora / CDMX p	MX	Servicios financieros	46,689.0	16.5	4,146.0	97.5	4,013.0	101.1
121	110	BanBajío / Gto a	MX	Servicios financieros	45,926.0	-6.2	12,406.0	-14.9	9,079.0	-15.1
122	127	Seguros Monterrey New York Life / CDMX a	EU	Seguros y fianzas	45,794.1	6.5	-6,318.6	272.7	2,892.7	-26.8
123	114	Jose Cuervo / CDMX p	MX	Bebidas alcohólicas y tabaco	45,626.3	-3.0	3,554.0	-60.0	999.2	-76.0
124	113	Viva Aerobus / NL p, 20	MX	Aerolíneas	45,619.2	-3.0	3,555.7	-60.0	999.4	-76.0
125	120	Totalplay / CDMX p, 21	MX	Telecomunicaciones	45,550.3	2.3	2,074.9	-46.0	-3,212.8	-57.2
126	108	Afirme Grupo Financiero / NL a	MX	Servicios financieros	45,358.0	-8.9	1,194.0	16.8	997.0	14.9
127	130	INTERprotección / CDMX e	MX	Seguros y fianzas	45,310.0	8.0	nd	nd	nd	nd
128	119	The Home Depot México / NL e	EU	Comercio especializado	45,000.0	0.0	nd	nd	nd	nd
129	73	Continental México / Jal e, 22	ALE	Automotriz y autopartes	45,000.0	-38.5	nd	nd	nd	nd
130	138	Pilgrim's Pride México / Qro p	EU	Alimentos y bebidas	43,718.4	13.0	3,220.6	-21.3	2,429.4	-30.6
131	123	Unilever de México / CDMX e	NDL/ RU	Productos de consumo	43,000.0	-2.3	nd	nd	nd	nd
132	134	Mazda Motor de México / CDMX p	JAP	Armadora	42,845.0	5.5	1,451.0	15.3	938.0	21.0
133	132	Dauch Corporation / Gto a, 23	EU	Automotriz y autopartes	41,771.5	1.3	nd	nd	nd	nd
134	156	GAP (Grupo Aeroportuario del Pacífico) / Jal p	MX	Servicios aeroportuarios	41,408.5	23.2	17,580.1	16.8	10,000.6	12.7
135	137	Bio Pappel / CDMX e	MX	Papel y cartón	41,271.1	6.0	nd	nd	nd	nd
136	131	Honda de México / Jal e	JAP	Armadora	40,934.5	-2.0	nd	nd	nd	nd
137	142	Grupo Bafar / Chih p	MX	Alimentos y bebidas	40,767.0	10.2	5,723.0	14.2	6,034.0	22.0
138	133	Caminos y Puentes Federales (Capufe) / Mor e	MX	Servicios públicos	40,500.0	-1.5	nd	nd	nd	nd
139	147	MSC / CDMX e	SUI	Logística y transporte	40,320.0	14.5	nd	nd	nd	nd
140	126	Suzuki Motor de México / Méx e	JAP	Armadora	39,970.6	-7.2	nd	nd	nd	nd
141	102	PACCAR México / BC p	EU	Armadora	39,430.0	-26.8	1,460.0	-67.8	1,143.0	-73.4
142	152	Fovissste / CDMX a	MX	Servicios financieros	39,419.1	15.6	6,024.3	-13.2	6,024.3	-13.2
143	122	Bancomext / CDMX p	MX	Servicios financieros	38,949.9	-11.5	-3,873.8	2.1	-4,309.4	8.2
144	162	MAPFRE México / CDMX a	ESP	Seguros y fianzas	38,890.0	21.8	-1,778.0	42.5	63.0	-80.4
145	140	Grupo Herdez / CDMX p	MX	Alimentos y bebidas	38,593.0	3.1	5,679.0	9.2	4,042.0	20.7
146	143	Industrias Martinrea de México / Qro a	CAN	Automotriz y autopartes	37,322.3	2.4	nd	nd	nd	nd
147	165	ASUR (Grupo Aeroportuario de Sureste) / CDMX a	MX	Servicios aeroportuarios	37,237.4	18.8	16,993.9	-3.0	10,924.7	-22.1
148	157	Grupo Industrial Maseca / NL e, 24	MX	Alimentos y bebidas	37,000.0	11.6	nd	nd	nd	nd
149	148	Grupo Gigante / CDMX p	MX	Holding	35,942.9	2.2	3,657.3	4.4	2,134.0	24.4
150	149	Banregio / NL p	MX	Servicios financieros	35,610.0	1.3	8,609.0	1.7	6,549.0	3.0
151	121	Traton Group de México / CDMX e	EU	Armadora	35,600.0	-20.0	nd	nd	nd	nd
152	158	Megacable Holdings / Jal p	MX	Telecomunicaciones	35,429.7	7.9	6,400.0	8.1	2,839.6	24.2
153	151	Sempra Infraestructura / CDMX p	EU	Electricidad y energía	35,390.0	2.6	nd	nd	nd	nd
154	154	Grupo Lamosa / NL a	MX	Materiales y herramientas	35,218.0	3.7	3,958.0	-12.5	2,009.0	1,429.7
155	141	CPKC de México / CDMX e	CAN	Logística y transporte	34,985.0	-6.0	nd	nd	nd	nd
156	145	Bayer de México / CDMX p	ALE	Química farmacéutica	34,411.0	-2.6	3,493.0	66.5	1,774.0	nc
157	153	Sears México / CDMX e, 25	MX	Comercio departamental	34,399.0	1.3	nd	nd	nd	nd
158	160	Alpura / Méx p	MX	Alimentos y bebidas	34,142.0	6.8	1,002.0	372.6	283.0	nc
159	124	Nafin / CDMX p	MX	Servicios financieros	34,116.8	-21.3	-7,468.3	-27.3	-7,887.1	20.7
160	172	Traxión / CDMX p	MX	Logística y transporte	33,813.0	16.0	2,481.0	0.9	492.0	-24.3
161	180	Naturgy México / CDMX p	ESP	Petróleo y gas	33,641.0	20.3	8,903.0	-5.0	4,528.0	-31.0



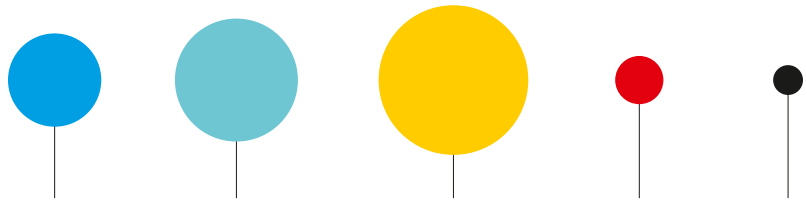
ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL		UTILIDADES COMO % DE...			EQUIDAD DE GÉNERO			500 FRENTE A LA CORRUPCIÓN			
2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	ingresos	capital	activos	% de mujeres C-Suite	% de mujeres en el consejo de admon.	Empleos 2025	Índice base 100 2026	Posición IC500 2026	Var. en el índice 26/25	RK 26
220,660.0	14.7	201,870.0	14.1	18,790.0	22.5	8.6	21.4	1.8	0.0	6.3	3,225	94.1	128	35.3	120
392,899.0	8.1	345,060.0	8.5	47,839.0	5.1	19.8	19.0	2.3	0.0	23.1	6,903	84.3	295	-2.0	121
168,040.2	9.7	149,993.1	9.5	18,047.1	11.5	6.3	16.0	1.7	nd	nd	nd	100.0	1	0.0	122
81,813.7	16.3	77,706.6	21.0	4,049.3	-33.9	2.2	24.7	1.2	nd	25.0	5,622	94.1	128	5.9	123
81,813.7	16.3	77,787.5	21.2	4,026.2	-34.3	2.2	24.8	1.2	nd	nd	5,622	90.2	224	2.0	124
100,566.2	19.6	86,567.1	1.3	13,999.1	nc	-7.1	-23.0	-3.2	nd	0.0	5,081	100.0	1	0.0	125
353,254.0	0.6	338,695.0	0.5	14,559.0	3.6	2.2	6.8	0.3	17.4	0.0	4,263	90.2	224	11.8	126
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	46.7	21.4	1,248	78.4	353	-3.9	127
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	20.0	18.2	18,000	84.3	295	-7.8	128
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	20,300	29.4	425	-56.9	129
nd	nd	nd	nd	nd	nd	5.6	nd	nd	nd	nd	11,500	100.0	1	0.0	130
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	55.6	55.6	5,108	94.1	128	0.0	131
8,605.0	25.3	9,161.0	9.9	556.0	-62.8	2.2	168.7	10.9	nd	nd	163	82.4	325	0.0	132
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	88.2	247	-2.0	133
88,140.3	7.9	63,304.3	11.0	24,835.9	0.9	24.2	40.3	11.3	nd	33.3	3,781	100.0	1	0.0	134
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	17,000	96.1	103	0.0	135
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	52.9	411	-17.6	136
47,402.0	12.1	26,722.0	19.3	20,681.0	4.0	14.8	29.2	12.7	23.1	11.8	13,915	98.0	70	2.0	137
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	64.7	397	3.9	138
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,500	94.1	128	-2.0	139
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	45.1	418	0.0	140
12,365.0	-29.6	5,573.0	-44.1	6,792.0	-10.6	2.9	16.8	9.2	12.5	nd	2,422	84.3	295	0.0	141
305,810.1	6.3	299,785.9	6.8	6,024.3	-13.2	15.3	100.0	2.0	nd	na	nd	80.4	341	2.0	142
685,792.8	8.6	640,550.8	9.1	45,242.1	2.1	-11.1	-9.5	-0.6	32.0	na	642	92.2	178	0.0	143
52,721.0	-19.0	48,991.0	-19.8	3,730.0	-5.3	0.2	1.7	0.1	16.7	42.0	1,551	94.1	128	9.8	144
35,811.0	-10.9	21,180.0	-4.0	14,630.0	-19.3	10.5	27.6	11.3	9.0	15.0	10,187	100.0	1	7.8	145
15,881.1	-3.2	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9,000	86.3	271	-2.0	146
89,245.9	6.7	42,839.5	94.5	46,406.4	-24.7	29.3	23.5	12.2	0.0	36.4	2,023	88.2	247	0.0	147
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	80.4	341	0.0	148
55,269.2	0.8	26,557.2	-3.6	28,612.1	4.8	5.9	7.5	3.9	0.0	15.0	21,856	96.1	103	-2.0	149
278,376.0	12.0	243,955.0	11.8	34,421.0	13.7	18.4	19.0	2.4	15.2	6.7	6,759	100.0	1	0.0	150
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	82.4	325	-3.9	151
74,433.5	1.6	38,646.5	2.7	35,787.0	0.4	8.0	7.9	3.8	7.7	8.3	34,322	96.1	103	0.0	152
590,659.0	23.2	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	16.7	nd	2,245	94.1	128	5.9	153
45,624.0	-3.2	27,217.0	-6.1	18,407.0	1.4	5.7	10.9	4.4	30.0	0.0	10,960	72.5	377	-17.7	154
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	33.3	4,378	92.2	178	3.9	155
77,878.0	1.2	26,379.0	0.9	51,499.0	1.4	5.2	3.4	2.3	50.0	20.0	4,022	100.0	1	2.0	156
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9.8	456	-17.6	157
13,238.0	-1.5	8,144.0	-3.3	5,094.0	1.4	0.8	5.6	2.1	12.5	0.0	10,680	54.9	408	7.8	158
624,069.2	-15.4	583,070.3	-15.8	40,998.9	-8.5	-23.1	-19.2	-1.3	31.8	na	992	82.4	325	0.0	159
39,638.0	14.6	25,205.0	23.4	14,433.0	1.8	1.5	3.4	1.2	0.0	20.0	25,758	100.0	1	0.0	160
51,753.0	3.7	27,957.0	11.0	23,795.0	-3.8	13.5	19.0	8.7	20.0	20.0	694	94.1	128	13.7	161



¿DE CUÁNTO PREVÉ QUE SERÁ EL CRECIMIENTO DE SU EMPRESA?

CRECERÁ MÁS DE 20% | CRECERÁ MÁS DE 10% | CRECERÁ MENOS DE 10% | NO TENDRÁ CRECIMIENTO NI DECRECIMIENTO | CAERÁ MENOS DE 10%

					INGRESOS NETOS		UTILIDAD DE OPERACIÓN		UTILIDAD NETA	
RK 26	RK 25	Empresa / Estado	País	Sector	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24
162	178	Grupo Surman / Coah p	MX	Automotriz y autopartes	33,582.0	18.8	nd	nd	nd	nd
163	168	BorgWarner México / Jal a	EU	Automotriz y autopartes	33,427.2	10.9	nd	nd	nd	nd
164	163	Monex / CDMX a	MX	Servicios financieros	33,147.0	4.6	6,675.0	8.9	4,725.0	8.1
165	139	Industrias CH / Méx p	MX	Siderurgia y metalurgia	32,992.4	-14.0	5,595.9	-12.0	1,389.8	-88.2
166	sp	Aumovio / Jal e, 22	ALE	Automotriz y autopartes	32,940.0	-55.0	nd	nd	nd	nd
167	sp	INVEX Grupo Financiero / CDMX a, 26	MX	Servicios financieros	32,864.0	13.9	2,235.0	8.9	1,690.0	-0.2
168	192	Allianz México / CDMX a	ALE	Seguros y fianzas	32,605.3	28.5	-6,393.0	-30.3	782.8	15.2
169	183	Chubb Seguros México / CDMX a	EU	Seguros y fianzas	32,370.9	18.5	-621.2	-0.3	89.4	-72.8
170	166	Seguros Inbursa / CDMX a, 27	MX	Seguros y fianzas	31,986.0	3.7	1,093.0	87.8	4,963.0	-4.3
171	sp	Valores ABC / NL p	MX	Petróleo y gas	30,887.0	-12.5	nd	nd	nd	nd
172	170	PPG Comex / CDMX e	EU	Química y petroquímica	30,720.0	3.4	nd	nd	nd	nd
173	173	Grupo Autofin México / CDMX p	MX	Holding	30,510.0	5.2	4,109.0	9.4	345.0	-64.7
174	176	Fibra Uno / CDMX a	MX	Servicios inmobiliarios	30,508.0	7.6	22,889.0	7.5	27,049.0	170.3
175	169	Cooperativa La Cruz Azul / CDMX e	MX	Cemento	30,319.3	1.9	nd	nd	nd	nd
176	155	Grupo Simec / Jal p, 28	MX	Siderurgia y metalurgia	30,291.4	-10.0	5,365.2	1.2	1,532.5	-85.4
177	184	Grupo Axo / CDMX e	MX	Comercio departamental	29,897.9	10.0	nd	nd	nd	nd
178	164	LyondellBasell de México / Tamps a	EU/ RU	Química y petroquímica	29,894.4	-5.7	nd	nd	nd	nd
179	181	BanCoppel / Sin p, 29	MX	Servicios financieros	29,817.0	7.7	4,610.0	23.8	3,245.0	26.9
180	171	Grupo Danone México / CDMX p	FRA	Alimentos y bebidas	29,600.0	-0.1	2,060.0	30.4	1,630.0	246.8
181	161	Holcim México / CDMX a	SUI	Cemento	29,579.6	-7.5	nd	nd	nd	nd
182	174	Mars México / Qro e, 30	EU	Alimentos y bebidas	29,000.0	0.0	nd	nd	nd	nd
183	189	Xignux Alimentos / NL p, 18	MX	Alimentos y bebidas	28,878.7	10.1	nd	nd	nd	nd
184	185	Grupo Vidanta / Nay e	MX	Hotelería y turismo	28,597.7	5.8	nd	nd	nd	nd
185	177	IDEAL / CDMX p	MX	Infraestructura	28,586.9	1.1	17,746.4	12.8	12,995.7	-12.1
186	129	CICSA / CDMX a, 12	MX	Construcción	28,479.2	-33.0	493.8	-90.5	-1,322.9	nc
187	198	Mitsubishi Motors de México / CDMX e	JAP	Armadora	28,373.5	16.4	nd	nd	nd	nd
188	188	Plastic Omnium México / SLP a	FRA	Automotriz y autopartes	27,997.6	5.9	nd	nd	nd	nd
189	195	Linde México / CDMX a	RU	Química y petroquímica	27,815.7	12.7	nd	nd	nd	nd
190	203	Tiendas Neto / CDMX e	MX	Comercio autoservicio	27,600.0	20.0	nd	nd	nd	nd
191	186	Organización Cultiba / CDMX p	MX	Alimentos y bebidas	27,304.0	2.9	2,521.0	4.7	1,543.0	39.9
192	159	Casa de Bolsa Banorte / CDMX p, 15	MX	Servicios financieros	27,166.0	-15.1	1,074.0	93.2	875.0	82.3
193	194	Grupo Cementos de Chihuahua / Chih a	MX	Cemento	27,047.0	8.0	7,166.4	0.7	5,749.2	-3.7
194	193	Seguros Atlas / CDMX a	MX	Seguros y fianzas	26,815.7	6.4	-1,117.5	-10.9	559.1	-58.2
195	182	Ingredion México/ Jal a	EU	Agroindustria	26,726.0	-3.0	nd	nd	nd	nd
196	179	Maersk México / CDMX a	DK	Logística y transporte	26,081.5	-7.7	nd	nd	nd	nd
197	206	Zurich Santander Seguros México / CDMX a	SUI/ ESP	Seguros y fianzas	25,118.6	16.1	1,811.8	2.5	3,994.4	2.8
198	204	Grupo Jumex / CDMX e	MX	Alimentos y bebidas	25,116.0	9.2	nd	nd	nd	nd
199	209	Peña Verde / CDMX p	MX	Seguros y fianzas	25,073.4	21.9	186.3	115.6	1,407.4	9.2
200	211	Torex Gold / CDMX a	CAN	Minería	25,067.5	22.6	12,228.5	42.5	7,745.3	215.8
201	sp	Huawei / CDMX e	CHN	Tecnología diversificada	25,000.0	5.0	nd	nd	nd	nd
202	196	Office Depot / CDMX a, 31	MX/ EU	Comercio especializado	24,954.9	1.2	nd	nd	nd	nd
203	197	JAC / CDMX e	CHN	Armadora	24,776.4	1.2	nd	nd	nd	nd

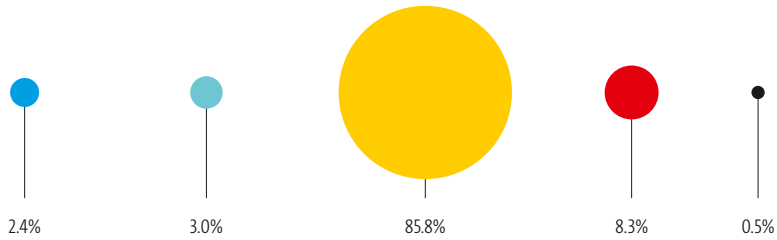


ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL		UTILIDADES COMO % DE...			EQUIDAD DE GÉNERO			500 FRENTE A LA CORRUPCIÓN			
2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	ingresos	capital	activos	% de mujeres C-Suite	% de mujeres en el consejo de admon.	Empleos 2025	Índice base 100 2026	Posición IC500 2026	Var. en el índice 26/25	RK 26
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9.1	20.0	5,653	9.8	456	0.0	162
6,240.0	-17.4	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	86.3	271	-2.0	163
289,035.0	3.4	265,445.0	2.4	23,590.0	15.7	14.3	20.0	1.6	12.5	50.0	3,460	72.5	377	0.0	164
80,092.2	-2.8	9,716.6	-16.7	70,375.6	-0.6	4.2	2.0	1.7	nd	0.0	5,547	9.8	456	0.0	165
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	16.6	10.0	12,000	86.3	271	na	166
202,655.0	13.7	190,199.0	13.8	12,456.0	12.1	5.1	13.6	0.8	20.0	0.0	1,359	94.1	128	na	167
104,284.7	15.2	99,174.1	15.6	5,210.3	9.7	2.4	15.0	0.8	nd	nd	nd	58.8	406	-19.6	168
59,003.2	10.7	53,033.5	12.0	5,969.7	0.0	0.3	1.5	0.2	nd	nd	nd	94.1	128	-3.9	169
102,029.0	7.5	67,814.0	3.2	34,215.0	17.0	15.5	14.5	4.9	nd	nd	nd	84.3	295	-9.8	170
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	20.0	0.0	108	9.8	456	na	171
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	36.1	36.4	7,100	94.1	128	3.9	172
126,340.0	4.7	22,461.0	2.6	103,879.0	5.2	1.1	0.3	0.3	42.9	33.3	7,776	72.5	377	0.0	173
414,841.0	16.9	165,333.0	-1.0	249,508.0	32.9	88.7	10.8	6.5	0.0	16.7	969	98.0	70	0.0	174
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2,000	74.5	374	0.0	175
71,486.2	-2.5	12,101.7	-13.9	59,384.5	0.2	5.1	2.6	2.1	nd	0.0	4,702	23.5	429	-7.8	176
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	11,000	13.7	441	3.9	177
4,343.7	-7.8	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	94.1	128	2.0	178
181,314.0	7.1	158,323.0	5.6	22,990.0	19.0	10.9	14.1	1.8	28.3	16.7	16,808	100.0	1	0.0	179
32,520.0	14.5	32,520.0	14.5	15,970.0	4.2	5.5	10.2	5.0	30.0	45.5	15,282	100.0	1	0.0	180
13,627.0	13.2	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	6,000	100.0	1	0.0	181
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	31.4	0.0	5,600	86.3	271	33.3	182
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	17,617	90.2	224	2.0	183
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	17,000	9.8	456	0.0	184
148,986.6	2.6	75,960.5	2.9	73,026.1	2.3	45.5	17.8	8.7	33.0	16.7	3,307	92.2	178	2.0	185
nd	nd	nd	nd	nd	nd	-4.6	nd	nd	nd	nd	nd	94.1	128	7.8	186
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	84.3	295	-2.0	187
5,135.8	-3.7	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	4,300	92.2	178	3.9	188
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3,200	88.2	247	-3.9	189
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	12,500	9.8	456	0.0	190
16,121.0	-0.5	27.0	0.0	16,094.0	-0.5	5.7	9.6	9.6	nd	22.2	nd	9.8	456	0.0	191
215,910.0	-16.9	211,124.0	-17.4	4,786.0	18.7	3.2	18.3	0.4	nd	nd	402	90.2	224	5.9	192
67,649.4	22.7	23,854.6	23.5	43,794.8	22.3	21.3	13.1	8.5	11.0	13.3	3,269	94.1	128	-2.0	193
44,815.3	3.0	36,828.3	4.8	7,987.0	-4.8	2.1	7.0	1.2	nd	nd	nd	94.1	128	11.8	194
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	40.0	45.5	2,100	88.2	247	-2.0	195
12,864.0	15.4	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,800	90.2	224	0.0	196
51,129.5	24.5	46,084.6	27.2	5,044.9	4.3	15.9	79.2	7.8	nd	nd	nd	92.2	178	3.9	197
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	94.1	128	-3.9	198
47,927.2	8.2	40,910.5	5.4	7,016.7	28.1	5.6	20.1	2.9	0.0	0.0	900	94.1	128	-2.0	199
58,087.7	48.1	11,497.0	23.3	nd	nd	30.9	nd	13.3	nd	nd	1,200	92.2	178	0.0	200
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	74.5	374	na	201
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	10,500	88.2	247	-2.0	202
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9.8	456	0.0	203

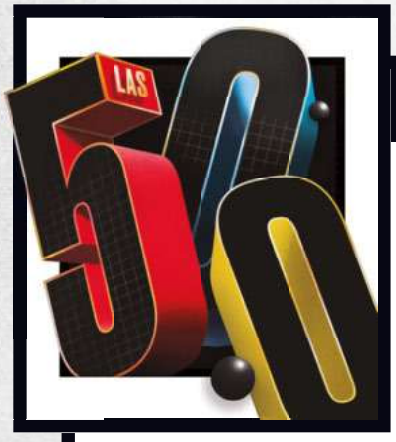
¿DE CUÁNTO PREVÉ QUE SERÁ LA INFLACIÓN EN 2026?



					INGRESOS NETOS		UTILIDAD DE OPERACIÓN		UTILIDAD NETA	
RK 26	RK 25	Empresa / Estado	País	Sector	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24
204	199	Brookfield Business Partners México / CDMX a	CAN	Servicios financieros	24,537.6	2.6	nd	nd	nd	nd
205	191	Telefónica Movistar México / CDMX p	ESP	Telecomunicaciones	24,398.0	-5.5	nd	nd	nd	nd
206	201	Cinemex / CDMX e	MX	Entretenimiento	23,970.0	2.0	nd	nd	nd	nd
207	330	Corporación First Majestic / Dgo a	CAN	Minería	23,783.7	135.2	nd	nd	nd	nd
208	190	Rassini / CDMX e	MX	Automotriz y autopartes	23,669.1	-9.0	nd	nd	nd	nd
209	229	Grupo GP / NL p	MX	Construcción	23,129.0	25.2	nd	nd	nd	nd
210	205	Bepensa / Yuc p	MX	Alimentos y bebidas	22,411.0	3.3	2,162.4	-0.2	1,002.7	-8.7
211	232	ENGIE México / CDMX e	FRA	Petróleo y gas	21,756.0	20.0	nd	nd	nd	nd
212	224	Boehringer Ingelheim / CDMX a	ALE	Química farmacéutica	21,676.0	16.4	nd	nd	nd	nd
213	228	Grupo Kaltex / Méx e	MX	Textil y confección	21,309.5	15.0	nd	nd	nd	nd
214	215	Siemens México / CDMX e	ALE	Tecnología diversificada	21,000.0	5.0	nd	nd	nd	nd
215	213	Essity México / CDMX a	SUE	Productos de consumo	20,935.0	4.3	nd	nd	nd	nd
216	248	Inmobiliaria RUBA / Chih p	MX	Inmobiliario	20,934.0	25.0	3,302.0	37.8	2,227.0	29.2
217	253	Reaseguradora Patria / CDMX a	MX	Seguros y fianzas	20,690.7	27.2	297.7	184.3	1,235.0	23.0
218	218	Grupo Pinsa / Sin a	MX	Alimentos y bebidas	20,641.0	6.4	nd	nd	nd	nd
219	222	L'Oréal Groupe / CDMX e	FRA	Cuidado personal	20,601.6	8.3	nd	nd	nd	nd
220	221	Banjército / CDMX a	MX	Servicios financieros	20,527.8	7.4	5,316.2	-0.6	4,542.8	10.2
221	214	Ishop & Mixup / CDMX e, 25	MX	Comercio especializado	20,425.9	2.0	nd	nd	nd	nd
222	202	Bank of America México / CDMX p	EU	Servicios financieros	20,407.0	-11.6	2,445.0	-36.9	1,757.0	-41.4
223	216	Corporación Moctezuma / CDMX p	ITA/ ESP	Cemento	20,379.0	2.9	8,583.9	6.0	6,260.6	-4.0
224	223	Aeropuerto Internacional de la CDMX / CDMX a	MX	Servicios aeroportuarios	20,376.2	8.2	19,342.2	39.2	1,180.1	-75.4
225	219	Grupo Financiero BASE / NL a	MX	Servicios financieros	20,376.0	5.2	2,979.0	1.3	nd	nd
226	150	Grupo Indi / CDMX e	MX	Construcción	20,149.0	-42.1	nd	nd	nd	nd
227	227	Pinfra / CDMX p	MX	Infraestructura	20,045.7	7.8	23,104.4	111.4	16,308.6	51.3
228	242	Nexteer Automotive México / Chih a	EU	Automotriz y autopartes	19,951.5	16.9	nd	nd	nd	nd
229	246	NR Finance México / CDMX p	MX	Servicios financieros	19,936.0	18.5	5,413.0	24.6	4,199.0	17.6
230	220	Grupo Financiero Mifel / CDMX p	MX	Servicios financieros	19,913.0	3.9	4,245.0	25.1	3,436.0	25.7
231	302	TC Energía / CDMX a	CAN	Electricidad y energía	19,908.5	71.4	1,290.6	-66.8	nd	nd
232	210	Actinver / CDMX p	MX	Servicios financieros	19,733.0	-3.7	2,186.0	23.2	1,609.0	18.7
233	212	Grupo Hermes / CDMX e	MX	Holding	19,571.7	-3.0	nd	nd	nd	nd
234	235	Farmacias Benavides / NL p	MX	Comercio de medicamentos	19,459.0	10.3	1,098.0	33.5	442.0	237.4
235	217	Crown Cork / NL p	EU	Vidrio y envases	19,212.0	-2.0	nd	nd	nd	nd
236	241	BMW de México / CDMX e	ALE	Armadora	19,209.9	12.4	nd	nd	nd	nd
237	207	Grupo Industrial Saltillo / Coah a	MX	Automotriz y autopartes	19,085.0	-9.1	192.0	-64.9	-288.0	2,115.4
238	231	La Moderna / Méx e	MX	Alimentos y bebidas	18,987.0	4.5	nd	nd	nd	nd
239	236	Conservas La Costeña / Méx e	MX	Alimentos y bebidas	18,970.0	7.8	nd	nd	nd	nd
240	237	Lotería Nacional / CDMX e	MX	Juegos y sorteos	18,483.2	5.6	nd	nd	nd	nd
241	208	Henkel México / Méx a	ALE	Productos de consumo	18,480.0	-10.3	nd	nd	nd	nd
242	295	Nu México / CDMX a	BRA	Servicios financieros	18,193.0	50.5	-2,130.0	-29.3	-1,266.0	-36.4
243	249	Pensiones Banorte / NL a, 15	MX	Seguros y fianzas	18,169.4	9.4	-18,522.6	1.0	2,800.2	-1.0
244	244	Philip Morris México / CDMX e	EU	Bebidas alcohólicas y tabaco	18,000.0	5.9	nd	nd	nd	nd
245	243	HSBC Seguros / CDMX a, 32	RU	Seguros y fianzas	17,968.3	5.6	-1,479.7	38.0	910.2	-2.4



ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL		UTILIDADES COMO % DE...			EQUIDAD DE GÉNERO			500 FRENTE A LA CORRUPCIÓN			
2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	ingresos	capital	activos	% de mujeres C-Suite	% de mujeres en el consejo de admon.	Empleos 2025	Índice base 100 2026	Posición IC500 2026	Var. en el índice 26/25	RK 26
60,748.8	10.6	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	92.2	178	3.9	204
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	31.7	44.4	1,545	84.3	295	0.0	205
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	13.7	441	2.0	206
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	84.3	295	5.9	207
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	6,000	100.0	1	11.8	208
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	24.0	0.0	7,690	98.0	70	2.0	209
15,216.0	6.6	10,203.0	15.5	5,013.0	-7.8	4.5	20.0	6.6	0.0	0.0	10,618	72.5	377	-3.9	210
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,700	92.2	178	0.0	211
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	18.2	1,697	80.4	341	0.0	212
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	66.7	391	-3.9	213
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	6,200	90.2	224	2.0	214
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	41.7	51.9	4,140	82.4	325	-3.9	215
28,101.0	17.8	12,518.0	22.7	15,582.0	14.1	10.6	14.3	7.9	25.0	23.1	1,837	76.5	365	-3.9	216
39,346.8	9.2	34,690.5	6.2	4,656.3	39.1	6.0	26.5	3.1	nd	nd	150	100.0	1	7.8	217
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	75.0	7,853	9.8	456	0.0	218
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2,500	94.1	128	5.9	219
270,242.6	13.0	208,644.7	12.9	61,597.8	13.2	22.1	7.4	1.7	9.5	na	2,140	86.3	271	17.6	220
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3,000	9.8	456	5.9	221
120,912.0	-21.3	97,270.0	-26.2	23,641.0	8.0	8.6	7.4	1.5	40.0	nd	524	94.1	128	0.0	222
20,599.3	9.2	4,395.5	26.0	16,203.8	5.4	30.7	38.6	30.4	nd	0.0	1,370	94.1	128	0.0	223
22,792.8	26.3	3,450.6	-16.8	nd	nd	5.8	nd	5.2	nd	nd	1,700	58.8	406	2.0	224
227,025.0	56.2	nd	nd	8,328.0	11.8	nd	nd	nd	16.7	8.3	1,500	80.4	341	-2.0	225
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	80.0	4,500	45.1	418	27.4	226
95,389.1	14.2	16,989.0	-6.4	78,400.0	19.9	81.4	20.8	17.1	13.0	12.5	2,700	39.2	420	0.0	227
8,087.4	-3.2	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2,833	94.1	128	5.9	228
140,888.0	15.8	100,440.0	18.6	40,448.0	9.4	21.1	10.4	3.0	nd	nd	700	80.4	341	17.6	229
171,093.0	18.0	154,168.0	17.4	16,926.0	23.7	17.3	20.3	2.0	27.5	0.0	1,261	7.8	492	-2.0	230
224,375.7	5.0	nd	nd	7,167.1	-75.9	nd	nd	nd	nd	nd	950	98.0	70	0.0	231
178,499.0	28.4	166,575.0	29.8	11,924.0	11.7	8.2	13.5	0.9	18.2	6.3	2,469	92.2	178	3.9	232
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	5,400	21.6	434	0.0	233
9,762.0	16.9	8,793.0	13.0	969.0	70.8	2.3	45.6	4.5	50.0	33.0	7,150	76.5	365	-5.9	234
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0.0	33.3	2,115	84.3	295	0.0	235
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3,500	78.4	353	-3.9	236
24,211.0	-3.5	13,176.0	-2.6	11,042.0	-4.6	-1.5	-2.6	-1.2	0.0	13.3	5,800	98.0	70	0.0	237
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	6,000	21.6	434	0.0	238
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	4,500	96.1	103	0.0	239
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	82.4	325	7.8	240
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	40.0	16.7	3,520	72.5	377	-2.0	241
126,931.0	23.5	114,922.0	22.4	12,010.0	34.9	-7.0	-10.5	-1.0	25.0	25.0	1,273	98.0	70	3.9	242
299,024.8	8.5	286,230.0	7.7	12,794.8	28.3	15.4	21.9	0.9	nd	nd	nd	86.3	271	-3.9	243
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2,000	100.0	1	2.0	244
45,041.5	42.0	42,196.9	45.6	2,844.6	3.8	5.1	32.0	2.0	nd	nd	nd	92.2	178	-7.8	245

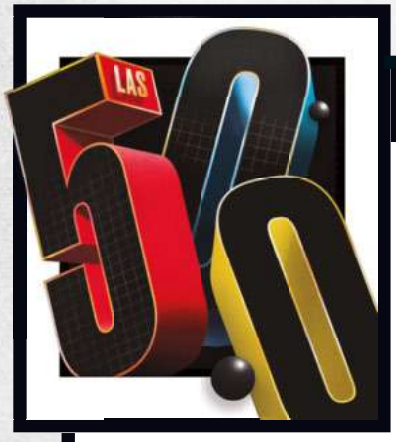


18.5 PESOS POR DÓLAR

					INGRESOS NETOS		UTILIDAD DE OPERACIÓN		UTILIDAD NETA	
RK 26	RK 25	Empresa / Estado	País	Sector	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24
246	239	Grupo Financiero B×+ / CDMX a	MX	Servicios financieros	17,886.0	2.4	1,579.0	16.4	1,212.0	5.1
247	240	Grupo Financiero Multiva / CDMX a, 16	MX	Servicios financieros	17,864.0	4.1	1,815.0	63.7	1,403.0	48.9
248	256	Red de Carreteras de Occidente (RCO) / Jal a	MX	Infraestructura	17,829.0	12.5	11,517.0	4.4	5,358.0	11.9
249	257	AstraZeneca / CDMX p	RU/ SUE	Química farmacéutica	17,809.0	14.8	nd	nd	nd	nd
250	252	3M México / CDMX e	EU	Tecnología diversificada	17,592.4	8.0	nd	nd	nd	nd
251	226	Genomma Lab Internacional / CDMX p	MX	Productos de consumo	17,541.2	-5.7	3,759.6	-4.2	1,607.4	7.7
252	247	Coca-Cola México / CDMX e	EU	Bebidas y cervezas	17,539.2	4.4	nd	nd	nd	nd
253	230	Banco del Bienestar / CDMX a	MX	Servicios financieros	17,360.4	-5.6	60.1	-65.2	46.6	5.8
254	234	Elementia Materiales / CDMX a, 48	MX	Cemento	17,250.9	-2.3	178.1	-87.0	-528.5	nc
255	380	Coeur Mining Mexicana / Chih a	EU	Minería	17,187.7	147.4	6,470.4	182.3	2,400.5	80.1
256	254	Grupo Cuprum / NL p	MX	Siderurgia y metalurgia	17,009.7	5.2	nd	nd	nd	nd
257	sp	KIO / CDMX e	MX	Computación y servicios	17,000.0	10.0	nd	nd	nd	nd
258	260	Laureate Education México / CDMX a, 33	EU	Servicios educativos	16,846.1	9.3	nd	nd	nd	nd
259	259	Cooper-Standard Automotive de México / Ags. a	EU	Automotriz y autopartes	16,778.5	8.7	nd	nd	nd	nd
260	262	Caja Popular Mexicana / Gto p	MX	Servicios financieros	16,508.7	7.9	1,550.6	-20.2	1,766.3	-9.2
261	265	Cydsa / NL a	MX	Química y petroquímica	16,299.0	8.4	2,386.0	-7.2	577.0	14.5
262	329	Profuturo Pensiones / CDMX a, 7	MX	Seguros y fianzas	16,292.7	60.1	-9,579.3	8.8	893.0	-7.5
263	276	First Cash / NL a	EU	Servicios financieros	16,055.8	14.6	nd	nd	nd	nd
264	261	Grupo Peñafiel / CDMX e	EU	Alimentos y bebidas	15,989.1	4.0	nd	nd	nd	nd
265	264	OMA (Grupo Aeroportuario del Centro Norte) / NL p	MX	Servicios aeroportuarios	15,964.0	5.9	8,941.0	10.6	5,365.3	8.7
266	250	Sistemas Automotrices de México / NL e	MX/ EU	Automotriz y autopartes	15,913.0	-4.0	nd	nd	nd	nd
267	245	Absormex CMPC Tissue / Tamps e	CHL	Productos de consumo	15,907.8	-5.8	nd	nd	nd	nd
268	258	ABB México / SLP e	SUI/ SUE	Tecnología diversificada	15,810.0	2.0	nd	nd	nd	nd
269	279	GM Financial de México / NL a	EU	Servicios financieros	15,730.6	13.4	4,080.3	29.3	3,078.5	45.1
270	418	Vinte / CDMX p, 34	MX	Inmobiliario	15,706.0	197.0	2,739.0	212.7	1,380.0	240.3
271	255	Circle K México / CDMX p	EU	Comercio autoservicio	15,662.9	-1.5	522.6	-22.9	117.6	-53.0
272	251	ALPLA México / Méx a	AUT	Química y petroquímica	15,545.1	-6.1	nd	nd	nd	nd
273	281	Grupo Accel / Chih p	MX	Logística y transporte	15,240.2	12.1	904.6	-7.2	287.6	-46.0
274	278	British American Tobacco México / NL e	RU	Bebidas alcohólicas y tabaco	15,120.0	8.0	nd	nd	nd	nd
275	282	Volkswagen Financial Services / CDMX a, 35	ALE	Servicios financieros	15,044.2	11.0	nd	nd	3,569.9	247.0
276	225	Sociedad Hipotecaria Federal / CDMX a	MX	Servicios financieros	14,993.6	-19.4	1,017.4	-66.7	199.7	-91.5
277	287	HDI Seguros / Gto a	ALE	Seguros y fianzas	14,899.0	15.5	752.0	16.6	546.0	19.0
278	280	Zurich México / Méx a	SUI	Seguros y fianzas	14,861.0	7.3	578.0	50.5	-17.0	nc
279	293	Roche México / CDMX p	SUI	Química farmacéutica	14,676.0	20.2	392.0	-37.4	79.0	-83.4
280	348	AES México / CDMX a	EU	Electricidad y energía	14,607.2	72.5	nd	nd	nd	nd
281	269	Empresas Cablevisión / CDMX p, 36	MX	Telecomunicaciones	14,588.9	-0.3	675.9	nc	280.7	nc
282	268	Bridgestone de México / CDMX e	JAP	Automotriz y autopartes	14,504.0	-2.0	nd	nd	nd	nd
283	290	Grupo TAFER & Villagroup, Hotels & Resorts / Jal p	MX	Hotelería y turismo	14,428.0	1.1	nd	nd	nd	nd
284	sp	Hisense / CDMX e	CHN	Tecnología diversificada	14,415.0	8.0	nd	nd	nd	nd
285	263	Grupo Acerero / SLP p	MX	Siderurgia y metalurgia	14,344.0	-5.7	554.0	-39.4	174.0	17.6
286	275	Betterware de México / Jal a	MX	Comercio especializado	14,264.6	1.2	2,273.2	34.8	1,042.8	46.6
287	362	Agroasemex / Qro a	MX	Seguros y fianzas	14,145.1	84.4	-1,331.3	13.1	181.3	-66.2

ES SU PREVISIÓN PARA EL CIERRE EN 2026 DEL TIPO DE CAMBIO.

ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL		UTILIDADES COMO % DE...			EQUIDAD DE GÉNERO			500 FRENTE A LA CORRUPCIÓN			
2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	ingresos	capital	activos	% de mujeres C-Suite	% de mujeres en el consejo de admon.	Empleos 2025	Índice base 100 2026	Posición IC500 2026	Var. en el índice 26/25	RK 26
149,304.0	23.9	137,762.0	25.4	149,304.0	23.9	6.8	0.8	0.8	9.1	13.3	1,617	90.2	224	0.0	246
174,373.0	31.7	163,389.0	33.0	10,984.0	15.9	7.9	12.8	0.8	32.7	12.5	1,575	13.7	441	3.9	247
65,225.0	0.7	53,689.0	-3.3	11,536.0	25.3	30.1	46.4	8.2	22.2	10.0	1,490	100.0	1	3.9	248
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	50.0	nd	2,248	84.3	295	-2.0	249
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	10,500	98.0	70	0.0	250
23,834.6	3.5	12,723.2	4.9	11,111.4	2.1	9.2	14.5	6.7	29.4	15.4	1,465	96.1	103	-2.0	251
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	400	92.2	178	-2.0	252
143,415.3	-1.5	118,115.0	-3.7	25,300.4	10.6	0.3	0.2	0.0	42.5	na	7,856	64.7	397	2.0	253
18,377.1	-6.4	9,989.5	-3.2	8,387.6	-9.9	-3.1	-6.3	-2.9	33.0	0.0	4,353	94.1	128	2.0	254
34,853.0	611.8	nd	nd	nd	nd	14.0	nd	6.9	nd	nd	2,100	78.4	353	-9.8	255
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	7,024	92.2	178	0.0	256
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	80.4	341	na	257
26,566.2	26.8	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	17,628	100.0	1	3.9	258
2,144.9	-4.1	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	7,040	92.2	178	0.0	259
126,888.2	15.8	108,845.8	16.8	18,042.4	9.9	10.7	9.8	1.4	nd	nd	8,000	13.7	441	3.9	260
32,159.0	-6.3	19,404.0	-2.5	12,755.0	-11.7	3.5	4.5	1.8	nd	17.6	2,221	74.5	374	11.8	261
140,958.2	15.3	137,159.6	15.0	3,798.5	26.2	5.5	23.5	0.6	nd	nd	nd	100.0	1	0.0	262
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	10,500	47.1	416	-9.8	263
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	5,500	94.1	128	3.9	264
30,937.5	13.6	19,510.8	16.9	11,426.6	8.4	33.6	47.0	17.3	17.0	27.3	1,181	98.0	70	0.0	265
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	114	90.2	224	2.0	266
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	4,359	94.1	128	9.8	267
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	96.1	103	0.0	268
102,023.0	13.4	86,472.9	12.9	15,550.1	15.9	19.6	19.8	3.0	nd	0.0	450	94.1	128	-2.0	269
26,040.0	13.1	18,017.0	11.6	8,023.0	16.6	8.8	17.2	5.3	16.7	9.1	3,473	92.2	178	2.0	270
7,496.0	1.2	5,738.3	0.9	1,757.7	2.4	0.8	6.7	1.6	nd	7.7	1,391	92.2	178	2.0	271
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0.0	nd	3,138	76.5	365	0.0	272
15,089.6	-2.9	8,381.3	-1.5	6,708.3	-4.6	1.9	4.3	1.9	nd	20.0	5,179	13.7	441	3.9	273
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2,500	98.0	70	2.0	274
74,153.0	7.3	60,017.9	2.6	14,135.1	33.8	23.7	25.3	4.8	nd	0.0	71	100.0	1	0.0	275
131,230.3	-2.4	97,766.8	-2.5	33,463.5	-2.3	1.3	0.6	0.2	22.9	na	466	60.8	403	0.0	276
27,762.0	19.3	24,986.0	20.5	2,776.0	9.4	3.7	19.7	2.0	0.0	0.0	1,823	90.2	224	11.8	277
21,868.0	7.1	19,406.0	5.5	2,462.0	21.6	-0.1	-0.7	-0.1	53.3	30.0	1,098	92.2	178	0.0	278
11,181.0	12.7	6,100.0	24.0	5,082.0	1.6	0.5	1.6	0.7	40.9	40.9	380	94.1	128	-2.0	279
5,131.7	1.8	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	518	96.1	103	0.0	280
28,746.9	1.6	8,962.3	2.1	19,784.5	1.4	1.9	1.4	1.0	nd	0.0	5,316	31.4	424	11.8	281
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,500	94.1	128	-2.0	282
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	33.3	7,129	9.8	456	0.0	283
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	4,000	9.8	456	na	284
16,171.0	-6.1	10,492.0	-10.2	5,679.0	2.7	1.2	3.1	1.1	14.0	nd	2,400	94.1	128	3.9	285
9,604.3	-8.2	8,261.4	-11.2	1,342.9	15.5	7.3	77.7	10.9	nd	20.0	2,441	13.7	441	2.0	286
34,997.2	9.6	27,333.3	10.2	7,663.9	7.3	1.3	2.4	0.5	nd	nd	nd	66.7	391	7.8	287

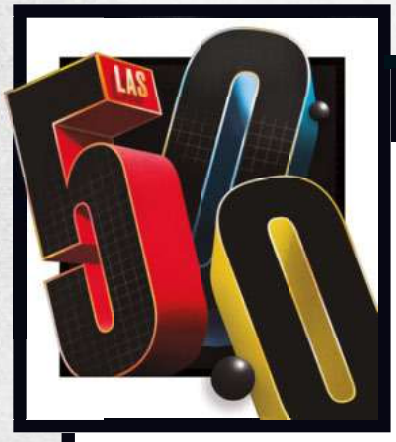


PLANES DE EXPANSIÓN

					INGRESOS NETOS		UTILIDAD DE OPERACIÓN		UTILIDAD NETA	
RK 26	RK 25	Empresa / Estado	País	Sector	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24
288	238	Braskem Idesa / CDMX p	BRA	Química y petroquímica	14,073.3	-19.5	-8,201.1	375.5	-15,140.0	33.7
289	324	Minera Frisco / CDMX p	MX	Minería	14,055.9	34.4	4,968.5	132.9	1,667.6	nc
290	272	Superior Industries de México / Chih e	EU	Automotriz y autopartes	14,000.0	-2.1	nd	nd	nd	nd
291	294	Kentucky Fried Chicken (KFC) / CDMX e	EU	Restaurantes	14,000.0	14.8	nd	nd	nd	nd
292	285	Whirlpool México / NL e	EU	Electrónica de consumo	13,845.0	6.5	nd	nd	nd	nd
293	286	Operadora de Sites Mexicanos / CDMX p, 37	MX	Telecomunicaciones	13,831.6	6.6	5,439.7	-3.6	1,256.7	46.5
294	288	TPI Composites México / Chih a	EU	Tecnología diversificada	13,762.9	7.8	-2,214.5	25.6	nd	nd
295	277	J.P. Morgan Grupo Financiero / CDMX p	EU	Servicios financieros	13,552.0	-3.3	5,870.0	6.0	4,665.0	3.2
296	274	Banco Sabadell México / CDMX p	ESP	Servicios financieros	13,461.0	-5.1	1,550.0	26.4	1,316.0	17.8
297	sp	Ammper Energía / CDMX p, 26	MX	Electricidad y energía	13,260.0	24.5	2,198.0	401.8	1,438.0	255.9
298	303	SAP México / CDMX a	ALE	Computación y servicios	13,257.0	14.6	nd	nd	nd	nd
299	271	Gestamp / Pue e	ESP	Automotriz y autopartes	13,151.4	-8.2	nd	nd	nd	nd
300	296	Despegar / CDMX e	ARG	Comercio electrónico	13,000.0	8.3	nd	nd	nd	nd
301	309	Fonacot / CDMX p	MX	Servicios financieros	12,977.2	16.9	4,623.4	21.3	4,623.4	21.3
302	367	Novo Nordisk México / CDMX a	DK	Química farmacéutica	12,947.7	73.3	486.9	47.1	182.6	1.3
303	233	Coconal / CDMX p	MX	Construcción	12,872.0	-27.3	1,950.0	-58.2	1,594.0	-58.8
304	347	Molymex / Son a	CHL	Siderurgia y metalurgia	12,822.9	50.3	nd	nd	nd	nd
305	289	Waldo's Dólar Mart de México / CDMX p	MX	Comercio autoservicio	12,613.0	-1.1	nd	nd	nd	nd
306	301	Autotransportes de Carga Tresguerras / Gto p	MX	Logística y transporte	12,544.0	7.3	2,839.0	7.7	2,339.0	3.6
307	273	Grupo Omega / CDMX e	MX	Construcción	12,496.0	-12.0	nd	nd	nd	nd
308	351	Fibra Prologis / Jal a	MX	Servicios inmobiliarios	12,459.5	47.8	9,566.2	74.4	11,260.6	-53.0
309	270	Grupo México Infraestructura / CDMX a, 13	MX	Infraestructura	12,386.3	-13.7	2,516.4	-37.4	930.3	-50.2
310	306	Christus Muguerza / NL a	MX	Servicios de salud	12,371.0	8.2	1,008.0	7.7	547.0	5.0
311	304	Axtel / NL a	MX	Telecomunicaciones	12,367.2	7.0	1,663.5	24.7	635.6	nc
312	292	GMX Seguros / CDMX a	MX	Seguros y fianzas	12,300.0	0.1	1,768.0	7.3	1,300.0	12.5
313	291	Dow / CDMX e	EU	Química y petroquímica	11,993.9	-2.4	nd	nd	nd	nd
314	299	Sanofi / CDMX p	FRA	Química farmacéutica	11,761.0	-1.1	1,527.0	2,113.0	1,199.0	103.9
315	298	Ferrero de México / Jal p	ITA	Dulces y confitería	11,758.0	-1.5	887.0	-28.2	893.0	-20.8
316	314	Grupo OMNILIFE-Chivas / Jal p	MX	Productos de consumo	11,571.0	8.4	1,109.0	27.0	752.0	-15.1
317	311	Grupomar / Col e	MX	Alimentos y bebidas	11,500.0	4.5	nd	nd	nd	nd
318	sp	Edenred México / CDMX a	FRA	Servicios financieros	11,461.0	7.6	nd	nd	nd	nd
319	297	TV Azteca / CDMX e, 21	MX	Medios de comunicación	11,448.0	-4.6	nd	nd	nd	nd
320	317	Grupo Posadas / CDMX p	MX	Hotelería y turismo	11,436.7	7.4	964.4	-16.1	583.4	nc
321	283	Diconsa / CDMX a	MX	Comercio autoservicio	11,435.4	-14.7	-911.0	-16.8	845.5	-3.2
322	300	BBVA Pensiones México / CDMX a, 11	ESP	Seguros y fianzas	11,348.0	-3.8	-12,772.0	-1.9	1,953.0	32.5
323	320	Servicio PanAmericano de Protección / CDMX e	EU	Servicios de seguridad	11,340.0	8.0	nd	nd	nd	nd
324	308	Interceramic / Chih a	MX	Materiales y herramientas	11,337.0	1.9	1,228.0	-16.5	610.0	nc
325	313	Cargill / CDMX e	EU	Agroindustria	11,124.0	3.0	nd	nd	nd	nd
326	307	Rotoplas / CDMX a	MX	Materiales y herramientas	11,080.0	-1.1	634.0	-5.2	-42.0	nc
327	321	Diageo México / CDMX e	RU	Bebidas alcohólicas y tabaco	11,000.0	4.8	nd	nd	nd	nd
328	339	Grupo Profuturo / CDMX a, 7	MX	Servicios financieros	10,794.0	17.8	5,002.9	16.1	4,067.7	20.4
329	328	Ryder Capital / CDMX p	EU	Logística y transporte	10,785.0	5.7	nd	nd	nd	nd

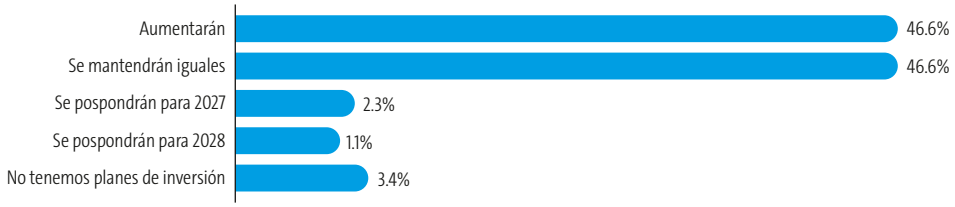
LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS TIENE PLANES DE AUMENTAR SUS OPERACIONES Y SU PRODUCCIÓN EN EL PAÍS.

ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL		UTILIDADES COMO % DE...			EQUIDAD DE GÉNERO			500 FRENTE A LA CORRUPCIÓN			
2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	ingresos	capital	activos	% de mujeres C-Suite	% de mujeres en el consejo de admon.	Empleos 2025	Índice base 100 2026	Posición IC500 2026	Var. en el índice 26/25	RK 26
74,979.8	-1.9	84,621.5	17.9	-9,641.7	nc	-107.6	nc	-20.2	nd	nd	922	100.0	1	0.0	288
28,396.5	-13.7	21,449.3	-12.3	6,947.3	-17.7	11.9	24.0	5.9	15.4	0.0	3,423	78.4	353	11.8	289
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2,600	96.1	103	2.0	290
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	86.3	271	9.8	291
10,728.2	12.1	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	29.0	0.0	10,500	84.3	295	5.9	292
117,521.1	10.2	61,269.6	0.6	56,251.4	23.1	9.1	2.2	1.1	nd	0.0	281	76.5	365	5.9	293
3,206.5	17.1	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	84.3	295	0.0	294
199,749.0	-10.8	161,215.0	-15.2	38,534.0	13.8	34.4	12.1	2.3	39.5	0.0	565	80.4	341	-13.7	295
154,072.0	7.2	135,977.0	7.1	18,095.0	7.8	9.8	7.3	0.9	32.7	nd	556	88.2	247	2.0	296
7,097.0	80.8	4,111.0	77.1	2,986.0	86.3	10.8	48.2	20.3	28.6	0.0	224	66.7	391	na	297
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,325	90.2	224	-3.9	298
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	86.3	271	2.0	299
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	68.6	390	-11.8	300
70,684.3	21.5	36,550.1	29.6	34,134.2	13.9	35.6	13.5	6.5	nd	na	1,400	80.4	341	-2.0	301
7,553.2	14.0	5,158.4	-4.8	2,394.8	97.9	1.4	7.6	2.4	40.0	40.0	600	64.7	397	5.9	302
30,097.0	-0.6	22,787.0	2.6	7,250.0	-10.1	12.4	22.0	5.3	0.0	14.3	2,748	21.6	434	0.0	303
4,329.3	4.9	2,583.3	4.9	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	250	84.3	295	0.0	304
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	14.3	16.7	9,840	96.1	103	5.9	305
18,213.0	24.1	5,797.0	7.9	12,417.0	33.5	18.6	18.8	12.8	11.1	0.0	10,880	86.3	271	0.0	306
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9.8	456	0.0	307
175,001.7	-9.2	45,501.5	-5.9	129,500.2	-10.3	90.4	8.7	6.4	nd	27.3	nd	90.2	224	-5.9	308
nd	nd	nd	nd	nd	nd	7.5	nd	nd	nd	0.0	2,700	100.0	1	0.0	309
13,920.0	7.0	6,442.0	6.1	7,478.0	7.8	4.4	7.3	3.9	46.7	22.2	9,200	100.0	1	0.0	310
16,362.5	-5.1	13,430.0	-9.8	2,932.4	24.7	5.1	21.7	3.9	23.0	0.0	3,897	98.0	70	0.0	311
29,556.0	24.6	20,300.0	4.9	nd	nd	10.6	nd	4.4	28.6	16.7	500	98.0	70	11.8	312
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	250	78.4	353	0.0	313
19,448.0	-3.1	9,441.0	-16.1	10,007.0	13.4	10.2	12.0	6.2	0.0	nd	787	94.1	128	0.0	314
8,538.0	4.5	4,026.0	-5.4	4,512.0	15.0	7.6	19.8	10.5	38.5	0.0	2,063	90.2	224	-3.9	315
7,824.0	0.6	4,599.0	1.7	2,548.0	12.1	6.5	29.5	9.6	16.7	50.0	2,043	90.2	224	3.9	316
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3,000	0.0	495	-7.8	317
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	40.0	46.2	985	54.9	408	na	318
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,500	100.0	1	0.0	319
23,055.4	0.7	17,918.6	-4.0	5,136.8	21.3	5.1	11.4	2.5	nd	10.0	18,059	84.3	295	-5.9	320
5,941.4	-6.2	5,256.5	12.4	684.9	-58.7	7.4	123.4	14.2	nd	nd	4,000	64.7	397	0.0	321
197,764.0	7.7	189,056.0	7.4	8,708.0	16.3	17.2	22.4	1.0	nd	nd	nd	96.1	103	2.0	322
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	10,500	88.2	247	-7.8	323
15,066.0	0.9	16,519.0	4.3	-1,453.0	60.2	5.4	-42.0	4.0	20.0	33.3	5,151	78.4	353	-5.9	324
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2,000	90.2	224	-3.9	325
13,056.0	-12.7	7,360.0	-10.7	5,696.0	-15.1	-0.4	-0.7	-0.3	40.0	13.3	3,225	94.1	128	3.9	326
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	55.6	70.0	339	98.0	70	0.0	327
159,600.0	15.5	144,599.9	15.6	15,000.0	14.7	37.7	27.1	2.5	9.1	0.0	4,944	100.0	1	0.0	328
6,020.0	11.5	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	16.7	nd	5,100	98.0	70	0.0	329

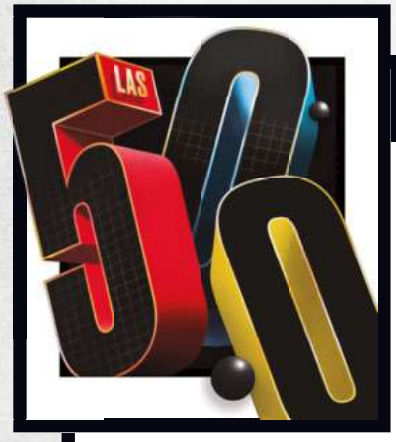


¿CUÁLES SON SUS PERSPECTIVAS DE INVERSIÓN EN LOS PRÓXIMOS AÑOS?

					INGRESOS NETOS		UTILIDAD DE OPERACIÓN		UTILIDAD NETA	
RK 26	RK 25	Empresa / Estado	País	Sector	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24
330	sp	Cox Energy / CDMX p, 38	ESP	Electricidad y energía	10,766.5	113.2	1,770.0	42.7	968.9	29.7
331	322	Penske México / CDMX e	EU	Logística y transporte	10,752.0	2.4	nd	nd	nd	nd
332	333	Herbalife Internacional de México / Jal p	EU	Productos de consumo	10,712.0	9.3	263.0	-4.7	191.0	-20.1
333	346	Grupo HYCSA / CDMX p	MX	Construcción	10,611.2	20.9	1,283.3	43.2	560.6	19.9
334	337	HITSS / CDMX p	MX	Computación y servicios	10,525.0	13.2	842.0	26.2	431.0	22.8
335	323	Brembo México / NL a	ITA	Automotriz y autopartes	10,524.3	0.6	234.4	10.1	nd	nd
336	325	Cetelem / CDMX a	FRA	Servicios financieros	10,437.4	-0.1	1,681.6	32.8	1,249.1	32.5
337	335	Javer / NL	MX	Construcción	10,410.0	8.5	nd	nd	nd	nd
338	305	Finamex Casa de Bolsa / CDMX p	MX	Servicios financieros	10,291.0	-10.1	560.0	190.2	464.0	207.3
339	334	The Chemours Company Mexico / CDMX e	EU	Química y petroquímica	10,269.9	5.0	nd	nd	nd	nd
340	338	Plexus Electronica / Jal a	EU	Electrónica	10,094.5	10.0	nd	nd	nd	nd
341	sp	Grupo Collectron International Management / Son e	MX	Servicios profesionales	10,000.0	0.0	nd	nd	nd	nd
342	310	Grupo Collado / CDMX p	MX	Siderurgia y metalurgia	9,960.4	-9.5	-97.0	nc	-295.8	330.6
343	318	Novartis México / CDMX a	SUI	Química farmacéutica	9,960.0	-5.9	311.1	-20.8	128.0	652.9
344	341	Concesionaria Mexiquense / Méx p, 39	AUS	Servicios públicos	9,946.4	8.8	nd	nd	nd	nd
345	355	Grupo Caliente / BC e	MX	Juegos y sorteos	9,794.0	18.0	nd	nd	nd	nd
346	312	Hermes Infraestructura / CDMX p, 47	MX	Infraestructura	9,778.0	-10.1	2,488.0	61.6	1,578.0	-23.2
347	344	Sandvik Mexicana / Méx a	SUE	Materiales y herramientas	9,775.5	9.8	nd	nd	nd	nd
348	332	American Tower México / CDMX a	EU	Telecomunicaciones	9,770.9	-2.2	nd	nd	nd	nd
349	336	Fábrica de Papel San Francisco / BC p	MX	Papel y cartón	9,712.0	1.5	nd	nd	nd	nd
350	357	Compusoluciones y Asociados / Jal a	MX	Computación y servicios	9,624.0	17.0	nd	nd	nd	nd
351	340	Altán Redes / CDMX e	MX	Telecomunicaciones	9,500.0	3.8	nd	nd	nd	nd
352	372	Pan American Silver Corp. / Chih a	CAN	Minería	9,369.6	31.0	3,667.2	nc	nd	nd
353	sp	Energéticos Dos Águilas / NL p	MX	Petróleo y gas	9,300.0	27.7	nd	nd	nd	nd
354	354	Hyatt Hotels / QR e, 40	NDL	Hotelería y turismo	9,275.9	10.5	nd	nd	nd	nd
355	358	Arcos Dorados México / CDMX p	ARG	Restaurantes	9,248.1	12.8	nd	nd	nd	nd
356	352	Toyota Financial Services México / CDMX a	JAP	Servicios financieros	9,190.6	9.2	2,509.8	13.4	1,850.2	12.9
357	342	Constructora y Edificadora GIA+A / CDMX e	MX	Construcción	9,108.0	0.6	2,395.0	45.2	746.0	1,916.2
358	319	Pfizer México / CDMX p	EU	Química farmacéutica	9,037.0	-13.9	-6.8	nc	-166.0	15.3
359	350	Grupo Restaurantero Gigante / CDMX p, 31	MX	Restaurantes	9,015.2	6.7	nd	nd	1,104.9	6.3
360	343	Grupo Minsa / Méx p	MX	Alimentos y bebidas	9,006.7	1.2	551.5	-24.5	152.3	-54.8
361	363	Caffenio / Son p	MX	Alimentos y bebidas	8,874.0	16.7	5,130.0	654.4	644.0	557.1
362	327	Natura México / CDMX e	BRA	Cuidado personal	8,859.3	-13.9	nd	nd	nd	nd
363	349	Inmuebles Carso / CDMX p, 12	MX	Inmobiliario	8,812.6	4.1	6,145.3	4.8	5,344.4	1.2
364	470	Eli Lilly y Compañía de México / CDMX p	EU	Química farmacéutica	8,770.0	122.3	427.0	26.3	281.0	27.1
365	326	Renault México / CDMX p	FRA	Armadora	8,758.0	-15.1	nd	nd	nd	nd
366	353	Mattel / CDMX e	EU	Juguetes	8,739.8	4.0	nd	nd	nd	nd
367	385	AIG Seguros México / CDMX a	EU	Seguros y fianzas	8,688.2	28.2	443.3	48.6	120.9	-83.7
368	383	Grupo Consupago / CDMX p	MX	Servicios financieros	8,538.0	25.3	1,769.0	117.6	1,185.0	119.4
369	345	Ericsson / CDMX e	SUE	Telecomunicaciones	8,467.2	-4.0	nd	nd	nd	nd
370	370	Grupo Altex / CDMX p	MX	Agroindustria	8,417.0	15.9	5,595.0	31.3	8,304.0	19.0
371	422	Wheaton Precious Metals México / Dgo a	CAN	Minería	8,414.1	62.6	nd	nd	nd	nd

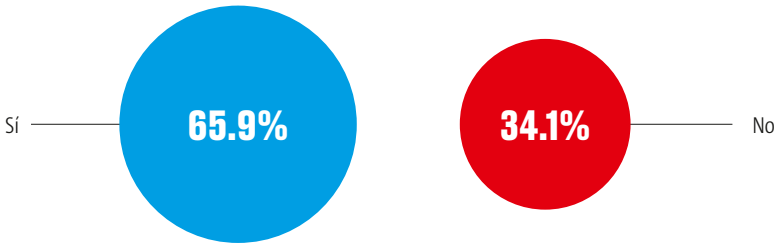


ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL		UTILIDADES COMO % DE...			EQUIDAD DE GÉNERO			500 FRENTE A LA CORRUPCIÓN			
2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	ingresos	capital	activos	% de mujeres C-Suite	% de mujeres en el consejo de admon.	Empleos 2025	Índice base 100 2026	Posición IC500 2026	Var. en el índice 26/25	RK 26
14,994.5	12.5	10,670.8	13.2	4,323.8	10.6	9.0	22.4	6.5	nd	22.2	1,892	92.2	178	na	330
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	86.3	271	-3.9	331
4,149.0	30.6	1,588.0	1.9	2,561.0	58.2	1.8	7.5	4.6	16.7	45.5	1,680	94.1	128	-3.9	332
13,268.9	44.6	10,420.1	53.1	2,848.8	20.0	5.3	19.7	4.2	nd	20.0	2,111	96.1	103	0.0	333
4,191.0	3.7	2,184.0	7.3	2,006.0	-0.1	4.1	21.5	10.3	7.1	0.0	13,606	82.4	325	-5.9	334
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,761	88.2	247	11.8	335
64,262.3	15.2	54,552.3	15.3	9,710.0	14.7	12.0	12.9	1.9	nd	12.5	800	84.3	295	-5.9	336
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,600	82.4	325	3.9	337
212,558.0	52.7	210,282.0	53.2	2,276.0	18.7	4.5	20.4	0.2	nd	0.0	385	9.8	456	0.0	338
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	600	98.0	70	2.0	339
1,301.3	-4.3	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2,850	96.1	103	3.9	340
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	11,500	5.9	493	na	341
7,172.9	-10.6	4,887.1	-10.2	2,285.8	-11.6	-3.0	-12.9	-4.1	nd	0.0	3,005	100.0	1	0.0	342
7,735.0	32.5	7,247.0	39.1	488.0	-21.9	1.3	26.2	1.7	40.0	0.0	1,629	94.1	128	5.9	343
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0.0	900	100.0	1	0.0	344
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	70.6	388	5.9	345
19,503.0	1.3	12,471.0	-11.0	7,029.0	8.2	16.1	22.4	8.1	8.3	nd	2,392	17.6	439	-3.9	346
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	88.2	247	0.0	347
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	80.4	341	-5.9	348
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0.0	0.0	1,996	9.8	456	0.0	349
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	627	72.5	377	5.9	350
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	29.4	425	0.0	351
14,899.2	22.4	5,862.1	43.9	1,036.8	1.0	nd	nd	nd	nd	nd	3,500	92.2	178	-5.9	352
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9.8	456	na	353
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9,000	9.8	456	-72.5	354
3,929.5	27.2	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	94.1	128	-2.0	355
65,143.7	18.6	57,180.4	19.2	7,963.3	14.9	20.1	23.2	2.8	nd	0.0	100	23.5	429	3.9	356
22,674.0	3.7	19,236.0	0.1	3,437.0	29.8	8.2	21.7	3.3	4.5	0.0	2,360	96.1	103	0.0	357
13,872.0	8.9	11,709.0	13.1	2,162.0	-9.3	-1.8	-7.7	-1.2	45.9	nd	897	88.2	247	-2.0	358
7,949.5	2.6	nd	nd	nd	nd	12.3	nd	13.9	11.1	0.0	11,363	94.1	128	3.9	359
12,535.6	2.3	6,850.8	-29.6	5,684.8	124.4	1.7	2.7	1.2	nd	5.6	3,751	9.8	456	0.0	360
9,539.0	14.0	7,848.0	20.9	1,692.0	-6.9	7.3	38.1	6.8	37.5	nd	5,579	92.2	178	-2.0	361
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	58.3	58.3	1,890	86.3	271	0.0	362
102,164.6	3.6	17,348.4	-6.4	84,816.2	6.0	60.6	6.3	5.2	nd	10.0	1,076	84.3	295	11.8	363
8,641.0	99.8	5,726.0	246.8	2,915.0	9.1	3.2	9.6	3.3	11.1	22.2	502	51.0	412	-3.9	364
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	20.0	0.0	92	76.5	365	-21.6	365
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	300	92.2	178	0.0	366
10,081.1	2.7	7,241.6	4.2	2,839.5	-1.0	1.4	4.3	1.2	nd	nd	nd	98.0	70	0.0	367
39,567.0	25.3	32,185.0	25.5	5,882.0	25.3	13.9	20.1	3.0	14.3	14.3	3,028	94.1	128	3.9	368
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3,400	78.4	353	-17.6	369
7,062.0	6.9	4,809.0	1.8	7,062.0	6.9	98.7	117.6	117.6	0.0	0.0	4,743	13.7	441	3.9	370
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	92.2	178	2.0	371

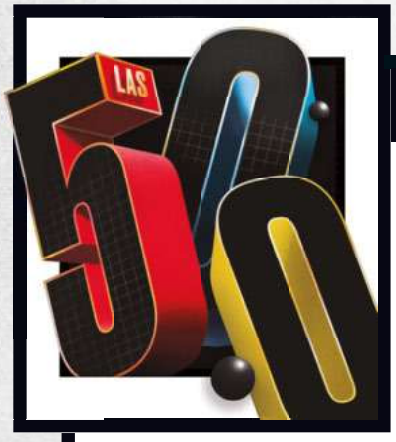


SI SU EMPRESA ES MULTINACIONAL, ¿PREVÉ NUEVAS INVERSIONES EN EL PERIODO 2026-2027 PARA AMPLIAR SUS OPERACIONES Y SU PRODUCCIÓN EN EL PAÍS?

					INGRESOS NETOS		UTILIDAD DE OPERACIÓN		UTILIDAD NETA	
RK 26	RK 25	Empresa / Estado	País	Sector	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24
372	267	Daimler Truck México / CDMX p	ALE	Armadora	8,337.0	-44.4	nd	nd	nd	nd
373	356	Grupo Pochteca / CDMX p	MX	Química y petroquímica	8,332.9	0.5	-129.1	nc	-357.9	41.1
374	433	Grupo Financiero Barclays México / CDMX p	RU	Servicios financieros	8,279.0	69.5	1,206.0	-8.8	784.0	-16.2
375	401	GBM / CDMX a	MX	Servicios financieros	8,265.5	37.9	nd	nd	183.8	214.2
376	374	Consorcio ARA / CDMX p	MX	Inmobiliario	8,255.0	16.0	796.0	7.2	906.0	31.8
377	sp	ESENTIA Energy Systems / CDMX a	MX	Petróleo y gas	8,244.5	17.9	3,795.6	6.0	1,399.5	293.6
378	368	Grupo Alerta / Sin a	MX	Holding	8,117.0	10.0	nd	nd	nd	nd
379	359	RLH Properties / CDMX a	MX	Hotelería y turismo	7,941.0	2.4	346.0	-55.1	355.0	-37.5
380	389	Profuturo Afore / CDMX a, 7	MX	Afore	7,880.1	19.2	2,722.5	24.6	2,671.3	36.4
381	366	Seguros Afirme / NL a, 41	MX	Seguros y fianzas	7,858.6	4.0	-448.2	-16.5	171.9	25.1
382	375	Promotora Ambiental / NL p	MX	Servicios públicos	7,705.6	9.0	813.4	23.2	306.7	17.8
383	365	Pueblo Bonito Golf & Spa Resorts y Quivira Los Cabos / BC p	MX	Hotelería y turismo	7,690.0	1.6	1,366.0	-8.0	117.0	-87.7
384	360	Bansí / Jal p	MX	Servicios financieros	7,605.0	-1.3	1,833.0	0.1	1,324.0	-2.9
385	386	Fibra Danhos / CDMX p	MX	Servicios inmobiliarios	7,576.4	11.8	5,024.1	14.1	5,374.3	21.0
386	378	Organon / CDMX e	EU	Química farmacéutica	7,500.0	7.1	nd	nd	nd	nd
387	435	Seguros Sura / CDMX p	COL	Seguros y fianzas	7,477.0	53.9	-436.0	412.9	79.0	-72.6
388	384	Liconsa / Méx a	MX	Comercio autoservicio	7,445.0	9.3	nd	nd	nd	nd
389	449	Macropay / Yuc e	MX	Comercio especializado	7,350.0	63.3	nd	nd	nd	nd
390	373	Techint / CDMX a	ITA/ ARG	Construcción	7,349.0	2.9	nd	nd	nd	nd
391	392	Afore XXI Banorte / CDMX a, 15	MX	Afore	7,329.0	12.3	3,183.0	3.7	3,000.0	13.1
392	382	PwC México / CDMX a	RU	Servicios profesionales	7,300.0	6.6	nd	nd	nd	nd
393	364	Monex Casa de Bolsa / CDMX a, 42	MX	Servicios financieros	7,277.0	-4.0	675.0	-4.1	475.0	-4.0
394	388	Provident México / Pue a	RU	Servicios financieros	7,210.0	7.3	nd	nd	672.0	12.6
395	377	Axalta Coating Systems México / Méx e	EU	Química y petroquímica	7,161.6	2.3	nd	nd	nd	nd
396	376	TP / NL p, 43	FRA	Servicios profesionales	7,155.0	1.9	nd	nd	nd	nd
397	387	Super del Norte / Son e	MX	Comercio autoservicio	7,041.2	4.0	nd	nd	nd	nd
398	391	Banco Bancrea / NL p	MX	Servicios financieros	7,029.0	7.6	1,341.0	33.3	1,103.0	36.0
399	467	Endeavour Silver México / Gto a	CAN	Minería	6,853.9	71.8	nd	nd	nd	nd
400	sp	Kueski / Jal p	MX	Servicios financieros	6,811.0	43.5	nd	nd	nd	nd
401	394	Pascual Boing / CDMX e	MX	Alimentos y bebidas	6,760.0	4.0	nd	nd	nd	nd
402	395	Grupo Imagen Medios de Comunicación / CDMX e, 16	MX	Medios de comunicación	6,747.0	3.8	nd	nd	nd	nd
403	393	Alamos Gold / Son a	CAN	Minería	6,670.0	2.5	nd	nd	nd	nd
404	411	Afore Sura / CDMX a	COL	Afore	6,662.0	18.1	2,325.0	1.8	2,213.0	5.9
405	390	Hershey's México / Jal e	EU	Dulces y confitería	6,543.1	-0.7	nd	nd	nd	nd
406	sp	Stori / CDMX a	MX	Servicios financieros	6,503.0	85.5	nd	nd	nd	nd
407	371	The Andersons México / CDMX a	EU	Agroindustria	6,424.8	-10.6	nd	nd	nd	nd
408	400	Yara México / Jal a	NOR	Agroindustria	6,297.6	3.5	691.9	135.9	961.0	0.8
409	409	Agnico Eagle México / Chih a	CAN	Minería	6,207.8	8.8	nd	nd	nd	nd
410	407	Autlán / NL p	MX	Minería	6,207.6	8.4	-78.7	-18.3	-730.3	226.6
411	437	Hospitales MAC / CDMX p	MX	Servicios de salud	6,202.0	28.9	469.0	146.8	-340.0	-26.4
412	381	Farmacéuticos Maypo / CDMX p	MX	Química farmacéutica	6,199.0	-9.7	nd	nd	nd	nd
413	406	Yakult México / CDMX e	JAP	Alimentos y bebidas	6,165.2	7.6	nd	nd	nd	nd
414	412	Conagra Brands México / CDMX e	EU	Alimentos y bebidas	6,152.1	9.8	nd	nd	nd	nd
415	413	KUA / CDMX a	MX	Alimentos y bebidas	6,100.0	8.9	nd	nd	nd	nd

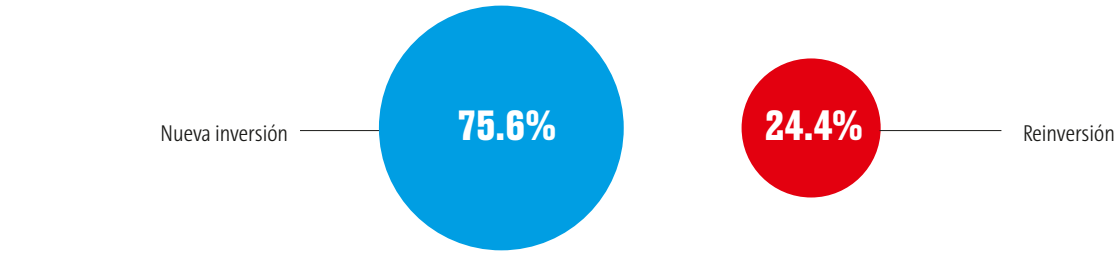


ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL		UTILIDADES COMO % DE...			EQUIDAD DE GÉNERO			500 FRENTE A LA CORRUPCIÓN			
2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	ingresos	capital	activos	% de mujeres C-Suite	% de mujeres en el consejo de admon.	Empleos 2025	Índice base 100 2026	Posición IC500 2026	Var. en el índice 26/25	RK 26
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	27.8	57.1	9,794	82.4	325	-2.0	372
5,554.6	-3.9	5,043.4	4.1	911.3	-0.4	-4.3	-39.3	-6.4	18.0	27.3	1,608	94.1	128	-3.9	373
89,679.0	-8.5	81,144.0	-9.3	8,535.0	0.0	9.5	9.2	0.9	13.3	0.0	125	86.3	271	-2.0	374
61,003.2	32.9	54,256.6	38.0	6,746.5	2.8	2.2	2.7	0.3	66.7	10.0	1,072	94.1	128	-2.0	375
25,586.0	4.9	9,341.0	5.8	16,245.0	4.4	11.0	5.6	3.5	0.0	9.1	2,673	84.3	295	0.0	376
70,980.5	15.5	46,308.5	-3.7	24,672.0	84.9	17.0	5.7	2.0	nd	12.5	324	82.4	325	na	377
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	45.5	3,744	78.4	353	-5.9	378
39,935.0	4.9	23,465.0	-1.9	16,470.0	16.3	4.5	2.2	0.9	37.5	0.0	4,805	100.0	1	2.0	379
11,657.4	19.2	1,776.3	28.7	9,881.0	17.6	33.9	27.0	22.9	nd	nd	nd	100.0	1	0.0	380
12,576.2	-3.9	11,148.1	-5.7	1,428.1	12.3	2.2	12.0	1.4	nd	nd	nd	11.8	453	2.0	381
8,363.8	4.4	5,013.4	3.5	3,350.4	5.8	4.0	9.2	3.7	nd	21.4	6,739	96.1	103	3.9	382
33,514.0	-13.3	15,531.0	-13.2	17,983.0	-13.4	1.5	0.7	0.3	25.0	0.0	5,064	100.0	1	0.0	383
66,842.0	8.0	58,476.0	6.6	8,366.0	18.6	17.4	15.8	2.0	20.0	0.0	445	9.8	456	-2.0	384
80,148.3	6.0	13,489.8	14.3	66,658.5	4.4	70.9	8.1	6.7	45.0	25.0	384	88.2	247	-2.0	385
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	370	51.0	412	-2.0	386
17,169.0	75.9	13,128.0	60.3	4,041.0	157.4	1.1	2.0	0.5	60.0	33.3	621	100.0	1	0.0	387
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	78.4	353	-2.0	388
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	4,036	9.8	456	0.0	389
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	7.7	7.7	5,879	92.2	178	0.0	390
27,943.0	2.8	2,300.0	14.1	25,643.0	1.9	40.9	11.7	10.7	33.3	21.4	2,707	90.2	224	7.8	391
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	4,537	88.2	247	0.0	392
74,017.0	-16.5	72,876.0	-16.8	1,141.0	14.4	6.5	41.6	0.6	12.5	50.0	165	72.5	377	0.0	393
6,769.0	6.8	4,876.0	47.1	1,893.0	-37.3	9.3	35.5	9.9	37.5	42.9	2,537	94.1	128	0.0	394
1,511.4	40.0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,200	98.0	70	0.0	395
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	25.0	46.2	20,559	90.2	224	7.8	396
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	7,000	0.0	495	0.0	397
60,082.0	20.9	54,769.0	20.8	5,314.0	21.8	15.7	20.8	1.8	22.7	0.0	780	9.8	456	0.0	398
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	98.0	70	2.0	399
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	20.0	0.0	686	94.1	128	na	400
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	5,000	9.8	456	2.0	401
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2,000	9.8	456	0.0	402
9,572.6	32.5	2,260.0	5.5	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2,400	98.0	70	2.0	403
10,418.0	8.0	1,517.0	15.2	8,901.0	6.9	33.2	24.9	21.2	37.5	12.5	2,521	94.1	128	2.0	404
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3,000	96.1	103	5.9	405
12,535.0	10.3	10,672.0	14.2	1,863.0	-7.5	nd	nd	nd	20.0	33.3	782	9.8	456	na	406
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	84.3	295	-2.0	407
nd	nd	nd	nd	nd	nd	15.3	nd	nd	31.6	nd	416	100.0	1	0.0	408
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,707	84.3	295	2.0	409
11,538.0	-3.8	7240.5	4.4	4,227.1	-22.3	-11.8	-17.3	-6.3	13.3	9.1	1,868	90.2	224	5.9	410
13,963.0	2.7	9,629.0	7.1	4,333.0	-5.8	-5.5	-7.8	-2.4	27.3	11.1	5,020	92.2	178	84.3	411
4,698.0	5.8	1,433.0	-25.8	nd	nd	nd	nd	nd	0.0	14.3	1,314	100.0	1	3.9	412
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3,600	23.5	429	-27.5	413
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	800	92.2	178	7.8	414
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	0.0	1,400	92.2	178	-5.9	415

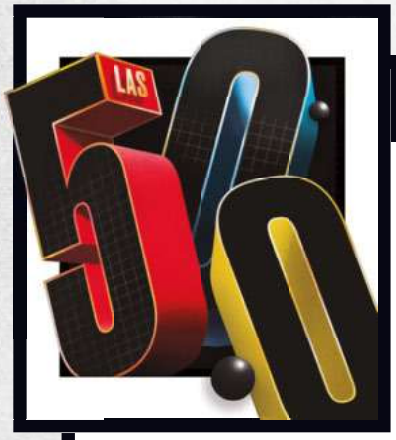


SI LA RESPUESTA ES SÍ, SE TRATA DE:

					INGRESOS NETOS		UTILIDAD DE OPERACIÓN		UTILIDAD NETA	
RK 26	RK 25	Empresa / Estado	País	Sector	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24
416	415	Grupo Pasa / Chih p	MX	Automotriz y autopartes	6,067.9	10.9	nd	nd	nd	nd
417	sp	HIR Compañía de Seguros / CDMX p	MX	Seguros y fianzas	6,062.7	26.7	57.4	-8.2	115.7	33.6
418	410	TI Fluid Systems México / Tamps e	RU	Automotriz y autopartes	6,052.0	6.8	nd	nd	nd	nd
419	478	Vedanta México / CDMX a	IND	Minería	6,020.0	65.8	nd	nd	nd	nd
420	436	Klar / CDMX p	MX	Servicios financieros	5,987.0	23.9	296.0	nc	407.0	nc
421	414	Grupo GICSA / CDMX a	MX	Inmobiliario	5,983.8	8.7	4,323.2	-19.2	1,928.9	97.8
422	424	Grupo Martex / SLP a	MX	Textil y confección	5,962.0	18.0	nd	nd	nd	nd
423	472	Aseguradora Patrimonial Vida / CDMX a	MX	Seguros y fianzas	5,959.8	53.9	-107.6	-9.4	81.6	10.3
424	430	Mexicana de Industrias y Marcas / Pue a	MX	Alimentos y bebidas	5,837.0	17.0	653.0	33.5	368.0	82.2
425	405	Sistema de Transporte Colectivo / CDMX e	MX	Logística y transporte	5,800.0	0.9	nd	nd	nd	nd
426	443	Capstone México Mining / Zac a	CAN	Minería	5,783.5	23.9	nd	nd	nd	nd
427	408	Financiera Independencia / CDMX p	MX	Servicios financieros	5,635.9	-1.4	848.6	-23.1	611.5	-24.0
428	187	Chirey / NL e	CHN	Armadora	5,634.4	-78.7	nd	nd	nd	nd
429	419	BUPA México / CDMX e	RU	Seguros y fianzas	5,625.0	6.4	nd	nd	nd	nd
430	429	Seguros Argos / CDMX a	MX	Seguros y fianzas	5,614.5	12.0	-320.2	3.3	129.8	7.5
431	361	Finsa / NL p	MX	Servicios inmobiliarios	5,604.0	-27.1	nd	nd	nd	nd
432	460	Acciona México / CDMX e	ESP	Infraestructura	5,559.0	33.1	nd	nd	nd	nd
433	432	GMD (Grupo Mexicano de Desarrollo) / CDMX p	MX	Holding	5,467.5	11.2	977.9	-21.9	544.8	-45.2
434	398	Tupy México / Coah a	BRA	Automotriz y autopartes	5,464.0	-13.3	nd	nd	nd	nd
435	442	Corp. Interamericana de Entretenimiento / CDMX p	MX	Entretenimiento	5,448.0	15.7	12,788.3	606.4	11,166.2	674.5
436	431	Takeda México / CDMX p	JAP	Química farmacéutica	5,439.0	9.1	673.0	-5.6	483.0	-3.0
437	445	Corporación Inmobiliaria Vesta / CDMX a	MX	Inmobiliario	5,437.9	17.6	4,276.8	21.1	4,644.5	13.4
438	421	Vitro / NL a	MX	Vidrio y envases	5,415.0	4.0	662.3	182.2	2,491.2	nc
439	427	Fibra Hotel / CDMX p	MX	Hotelería y turismo	5,368.1	6.6	1,241.0	-8.5	30.0	-93.9
440	396	Inversora Bursátil Casa de Bolsa / CDMX p, 27	MX	Servicios financieros	5,352.0	-16.8	1,004.0	154.2	767.0	116.1
441	444	Smart Fit / CDMX a	BRA	Centros recreativos y de esparcimiento	5,344.5	15.1	nd	nd	nd	nd
442	403	Bausch Health México / CDMX a	CAN	Química farmacéutica	5,343.2	-7.5	nd	nd	nd	nd
443	441	GSK / CDMX p	RU	Química farmacéutica	5,264.0	11.0	nd	nd	nd	nd
444	447	Grupo Royal Holiday / CDMX p	MX	Hotelería y turismo	5,246.0	15.1	674.0	29.9	165.0	-67.0
445	448	Assa Abloy México / CDMX e	SUE	Materiales y herramientas	5,198.6	14.7	nd	nd	nd	nd
446	426	Wabtec de México / SLP a	EU	Automotriz y autopartes	5,184.0	2.8	nd	nd	nd	nd
447	480	EPAM Neoris / NL a	MX	Computación y servicios	5,141.0	43.0	nd	nd	nd	nd
448	sp	General de Seguros / CDMX a	MX	Seguros y fianzas	5,132.6	2.0	-233.5	304.0	100.0	-37.3
449	446	Fibra Macquarie México / CDMX a	MX	Servicios inmobiliarios	5,113.6	11.9	3,644.9	10.6	-2,400.8	nc
450	451	Corpovael Inmobiliaria / QR p	MX	Inmobiliario	5,087.9	13.4	469.2	9.7	412.3	77.4
451	434	PAM Transport México / NL a	EU	Logística y transporte	5,077.2	4.4	nd	nd	nd	nd
452	491	Enel México / CDMX p	ITA	Electricidad y energía	5,067.0	64.0	838.0	-36.7	-479.0	-74.7
453	450	Epiroc México / CDMX a	SUE	Maquinaria y equipo	5,011.8	11.6	nd	nd	nd	nd
454	420	Ford Credit / Méx a	EU	Servicios financieros	4,946.0	-6.0	495.0	-12.8	-195.0	nc
455	453	FM Global de México / NL p	EU	Seguros y fianzas	4,922.0	10.2	nd	nd	nd	nd
456	sp	Cardif México Seguros de Vida / CDMX p	FRA	Seguros y fianzas	4,904.0	21.8	nd	nd	nd	nd
457	459	Fibra Terrafina / CDMX e	MX	Servicios inmobiliarios	4,900.0	16.7	nd	nd	nd	nd



ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL		UTILIDADES COMO % DE...			EQUIDAD DE GÉNERO			500 FRENTE A LA CORRUPCIÓN			
2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	ingresos	capital	activos	% de mujeres C-Suite	% de mujeres en el consejo de admon.	Empleos 2025	Índice base 100 2026	Posición IC500 2026	Var. en el índice 26/25	RK 26
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	25.0	20.0	1,024	9.8	456	-7.8	416
5,258.2	23.8	4,918.7	23.5	339.5	28.0	1.9	34.1	2.2	nd	nd	nd	23.5	429	na	417
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	2,000	76.5	365	2.0	418
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	90.2	224	-2.0	419
12,020.0	-1.8	9,168.0	-10.7	2,852.0	44.8	6.8	14.3	3.4	62.5	25.0	300	9.8	456	0.0	420
77,439.3	0.2	40,907.8	-4.9	36,531.6	6.7	32.2	5.3	2.5	nd	nd	733	80.4	341	5.9	421
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	40.0	0.0	4,932	0.0	495	-7.8	422
4,719.4	38.3	4,489.0	37.6	230.4	54.8	1.4	35.4	1.7	nd	nd	nd	80.4	341	35.3	423
3,881.0	37.4	2,614.0	37.5	1,267.0	37.3	6.3	29.0	9.5	28.6	0.0	1,120	9.8	456	0.0	424
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	84.3	295	5.9	425
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	98.0	70	0.0	426
11,369.1	-2.6	5,910.7	9.2	5,458.4	-12.8	10.8	11.2	5.4	11.1	22.2	4,500	29.4	425	17.7	427
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,650	11.8	453	-3.9	428
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	78.4	353	2.0	429
10,498.8	25.4	9,629.1	24.4	869.7	38.0	2.3	14.9	1.2	nd	nd	nd	9.8	456	0.0	430
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	42.9	14.3	547	98.0	70	0.0	431
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	86.3	271	0.0	432
13,162.3	5.2	3,963.1	8.0	9,199.1	4.0	10.0	5.9	4.1	nd	0.0	2,154	66.7	391	-5.9	433
693.9	-12.2	3,618.7	22.8	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3,600	100.0	1	7.8	434
19,325.1	36.5	7,549.6	2.7	11,775.4	72.9	205.0	94.8	57.8	nd	0.0	866	47.1	416	-3.9	435
5,746.0	15.7	2,606.0	98.6	3,140.0	-14.1	8.9	15.4	8.4	62.5	0.0	583	88.2	247	9.8	436
87,215.2	20.2	34,458.3	38.2	52,756.9	10.8	85.4	8.8	5.3	7.5	30.0	116	92.2	178	0.0	437
25,145.5	3.2	12,209.3	-4.2	12,949.7	11.5	46.0	19.2	9.9	nd	0.0	1,562	94.1	128	2.0	438
17,433.0	-0.8	5,240.0	26.4	12,193.0	-9.2	0.6	0.2	0.2	nd	nd	nd	96.1	103	0.0	439
8,034.0	-44.9	1,054.0	-87.4	6,980.0	12.1	14.3	11.0	9.5	nd	nd	124	84.3	295	-3.9	440
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	4,807	88.2	247	7.8	441
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,000	90.2	224	3.9	442
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	50.0	50.0	447	90.2	224	-3.9	443
18,424.0	7.5	9,207.0	3.4	9,217.0	11.9	3.1	1.8	0.9	37.5	44.4	4,633	76.5	365	-9.8	444
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	3,578	94.1	128	3.9	445
1,075.2	72.5	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	86.3	271	-5.9	446
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	14.3	33.0	3,138	94.1	128	7.8	447
7,894.0	8.1	6,692.1	5.6	1,202.0	24.1	1.9	8.3	1.3	nd	nd	nd	86.3	271	na	448
64,092.7	-6.1	22,087.5	0.8	42,005.2	-9.3	-46.9	-5.7	-3.7	0.0	14.3	93	90.2	224	2.0	449
11,636.7	-2.0	5,784.1	-9.4	5,852.6	6.7	8.1	7.0	3.5	nd	10.0	83	88.2	247	-2.0	450
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	51.0	412	3.9	451
23,692.0	6.3	19,129.0	90.0	4,567.0	-62.6	-9.5	-10.5	-2.0	28.6	43.8	268	86.3	271	15.7	452
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	92.2	178	9.8	453
41,919.0	-1.3	38,168.0	-1.0	3,751.0	-4.8	-3.9	-5.2	-0.5	nd	33.3	nd	82.4	325	5.9	454
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0.0	28.6	84	33.3	421	23.5	455
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	23.5	429	na	456
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	86.3	271	3.9	457



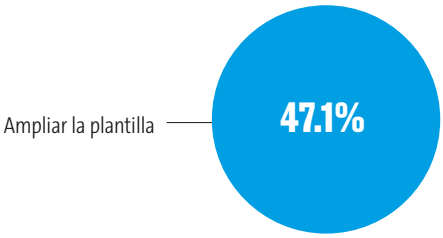
¿CUÁL ES SU PERSPECTIVA EN CUANTO A EMPLEOS EN 2026?

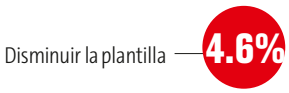
					INGRESOS NETOS		UTILIDAD DE OPERACIÓN		UTILIDAD NETA	
RK 26	RK 25	Empresa / Estado	País	Sector	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24
458	417	Brown-Forman Tequila México / Jal a	EU	Bebidas alcohólicas y tabaco	4,890.4	-8.0	nd	nd	nd	nd
459	sp	Grupo Presidente / CDMX p	MX	Hotelería y turismo	4,826.0	7.6	1,746.0	7.9	431.0	nc
460	455	Médica Sur / CDMX a	MX	Servicios de salud	4,789.0	8.8	802.0	41.2	540.0	16.9
461	416	Goldman Sachs Casa de Bolsa / CDMX p	EU	Servicios financieros	4,785.0	-12.3	1,640.0	-32.4	1,290.0	-27.0
462	439	Hydro Aluminium México / NL a	NOR	Siderurgia y metalurgia	4,771.4	0.4	nd	nd	nd	nd
463	sp	Konfío / CDMX p	MX	Servicios financieros	4,738.0	25.8	11.0	-89.9	208.0	39.6
464	sp	A.N.A. Compañía de Seguros / CDMX a	MX	Seguros y fianzas	4,735.2	24.3	-9.3	nc	165.0	-4.1
465	456	Birmex / CDMX e	MX	Servicios de salud	4,730.6	8.5	nd	nd	nd	nd
466	404	JK Tornel / CDMX a	IND	Automotriz y autopartes	4,723.9	-17.9	nd	nd	nd	nd
467	454	ManpowerGroup / CDMX p	EU	Recursos humanos	4,668.0	4.9	nd	nd	nd	nd
468	397	Grupo Celanese / CDMX a	EU	Química y petroquímica	4,665.6	-26.0	nd	nd	nd	nd
469	464	Fibra Educa / CDMX p	MX	Servicios inmobiliarios	4,627.0	13.9	5,574.2	31.8	4,847.0	34.3
470	399	Element Fleet Management México / CDMX p	CAN	Logística y transporte	4,583.0	-26.9	nd	nd	nd	nd
471	423	STM Financial / CDMX p	EU	Servicios financieros	4,569.0	-11.2	757.0	-33.8	585.0	-31.0
472	462	Grupo Bolsa Mexicana de Valores / CDMX p	MX	Servicios financieros	4,470.0	7.3	2,252.0	4.3	1,602.0	-2.1
473	sp	APM Terminals / CDMX e	NDL	Logística y transporte	4,393.0	20.7	1,741.0	24.0	1,525.0	-13.6
474	sp	Plan Seguro / CDMX a	MX	Seguros y fianzas	4,323.3	38.6	175.3	126.5	-60.3	nc
475	sp	Kapital México Grupo Financiero / CDMX p, 44	MX	Servicios financieros	4,294.0	nd	745.0	nd	748.0	nd
476	466	Operadora Hotelera Norte 19 / CDMX a	MX	Hotelería y turismo	4,228.0	5.6	364.0	-32.3	261.0	262.5
477	471	vivo Smartphone / CDMX a	CHN	Electrónica de consumo	4,200.0	6.8	nd	nd	nd	nd
478	sp	Scotia Inverlat Casa de Bolsa / CDMX p	CAN	Servicios financieros	4,190.0	1.8	864.0	3.5	631.0	3.8
479	457	Negociación Industrial Carvid / Méx p	MX	Construcción	4,027.0	-6.8	463.0	17.8	348.0	17.6
480	458	Stabilus México / Coah a	LUX	Automotriz y autopartes	4,000.0	-7.2	nd	nd	nd	nd
481	sp	Equinix / Qro e	EU	Computación y servicios	4,000.0	14.3	nd	nd	nd	nd
482	473	Aseguradora Aserta / CDMX a	MX	Seguros y fianzas	3,972.6	4.2	317.0	96.3	245.3	-2.4
483	479	Coliman Bananas-Grupo AGGALL / Jal e	MX	Agroindustria	3,900.0	8.3	nd	nd	nd	nd
484	481	CMR / CDMX p	MX	Restaurantes	3,863.9	7.6	284.4	-3.8	-13.5	nc
485	476	Philips / Méx e	NDL	Tecnología diversificada	3,840.0	2.2	nd	nd	nd	nd
486	487	Grupo Multisistemas de Seguridad Industrial / CDMX p	MX	Servicios de seguridad	3,809.2	14.4	250.7	7.5	253.6	16.0
487	sp	Bankaool / Chih p	MX	Servicios financieros	3,766.0	78.3	150.0	-45.8	165.0	-49.5
488	sp	Thona Seguros / CDMX a	MX	Seguros y fianzas	3,737.6	5.5	46.3	nc	82.2	87.5
489	461	Autobuses IAMSA / CDMX p, 45	MX	Logística y transporte	3,708.0	-11.2	nd	nd	nd	nd
490	468	Roadis Concesiones México / CDMX p	ESP	Infraestructura	3,626.0	-9.0	2,776.0	6.0	1,239.0	46.8
491	402	Grupo Chufani / Qro a	MX	Construcción	3,589.0	-38.0	460.0	-21.0	188.0	-16.8
492	482	Grupo Adecco México / CDMX p	SUI	Servicios profesionales	3,542.1	-0.6	205.6	23.2	nd	nd
493	488	Grupo Hema / Chih p	MX	Holding	3,364.0	3.4	nd	nd	nd	nd
494	sp	Fibra Monterrey / NL a	MX	Servicios inmobiliarios	3,360.0	22.9	2,829.0	23.8	190.3	-97.4
495	486	Carso Energy / CDMX p, 12	MX	Electricidad y energía	3,357.8	0.1	2,529.6	-0.1	1,653.3	41.7
496	sp	Seguros El Potosí / SLP a	MX	Seguros y fianzas	3,323.6	29.7	-140.7	68.3	66.5	-9.1
497	489	El Cid Resorts / Sin p	MX	Hotelería y turismo	3,201.3	-0.4	202.1	-9.3	61.8	-80.1
498	sp	Bitso / CDMX e	MX	Servicios financieros	3,200.0	48.5	nd	nd	nd	nd
499	sp	axity / Méx p	MX	Computación y servicios	3,175.0	12.9	216.0	3.8	19.0	-89.1
500	sp	Multiva Casa de Bolsa / CDMX p, 46	MX	Servicios financieros	3,067.0	-22.5	76.0	-3.8	55.0	-3.5

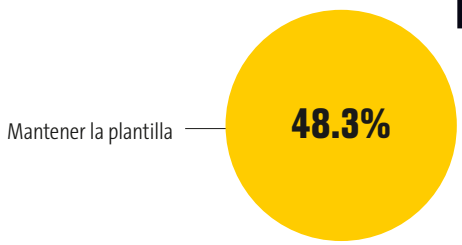
Nueva
Regresa

a: auditada
e: estimada
p: preliminar
sp: sin posición
nd: no disponible
nc: no comparable
na: no aplica

1.- Suma de Industrias Peñoles, GNP, Grupo Palacio de Hierro y Grupo Profuturo.
2.- Empresa de FEMSA.
3.- Suma de Grupo Elektra, TV Azteca, Seguros Azteca, Tiendas Neto y Totalplay.
4.- Sin variación en ingresos porque en 2024 Citi y Banamex se separaron.
5.- Filial de Walmart de México y Centroamérica.
6.- Antes Grupo Alfa.
7.- Empresa de Grupo Bal.
8.- Empresa de Kaluz.
9.- Filial de Grupo Elektra.
10.- Suma de Hospital Ángeles, Grupo Real Turismo, Grupo Financiero Multiva y Grupo Imagen.
11.- Subsidiaria de Grupo Financiero BBVA.
12.- Subsidiaria de Grupo Carso.
13.- Filial de Grupo México.
14.- Formado por Metalsa, Citrofrut, Astrum y Areya.
15.- Filial de Grupo Financiero Banorte.
16.- Filial de Grupo Empresarial Ángeles.
17.- Conformado por Grupo KUO y Dine.
18.- Empresa de Grupo Xignux.
19.- Filial de Banamex.
20.- Subsidiaria de Grupo IAMSA.
21.- Empresa de Grupo Salinas.
22.- En 2025, Aumovio se convirtió en una empresa independiente tras escindirse de Continental AG.







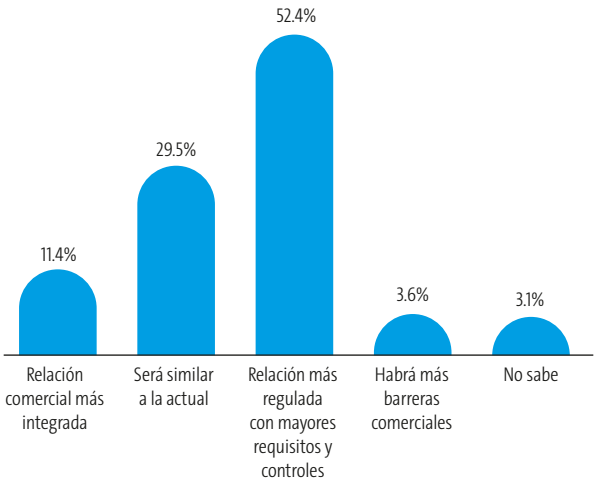
ACTIVOS		PASIVOS		CAPITAL		UTILIDADES COMO % DE...			EQUIDAD DE GÉNERO			500 FRENTE A LA CORRUPCIÓN			
2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	2025 (millones de pesos)	Var. % 25/24	ingresos	capital	activos	% de mujeres C-Suite	% de mujeres en el consejo de admon.	Empleos 2025	Índice base 100 2026	Posición IC500 2026	Var. en el índice 26/25	RK 26
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	400	86.3	271	-2.0	458
11,529.0	-1.5	6,504.0	-8.0	5,025.0	8.4	8.9	8.6	3.7	11.1	18.8	4,151	100.0	1	na	459
4,780.0	8.4	2,257.0	9.2	2,523.0	7.6	11.3	21.4	11.3	25.0	25.0	2,271	94.1	128	2.0	460
116,819.0	32.2	101,244.0	36.7	15,575.0	9.0	27.0	8.3	1.1	nd	nd	53	96.1	103	5.9	461
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	470	100.0	1	0.0	462
11,524.0	8.7	8,708.0	14.4	2,816.0	-5.9	4.4	7.4	1.8	28.6	0.0	522	90.2	224	na	463
6,101.9	26.0	4,860.5	27.6	1,241.3	20.1	3.5	13.3	2.7	nd	nd	nd	13.7	441	na	464
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	600	60.8	403	-11.8	465
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,700	51.0	412	0.0	466
49,698.0	63.9	49,780.0	64.7	429.0	-22.0	nd	nd	nd	42.9	42.9	48,430	98.0	70	2.0	467
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	500	94.1	128	0.0	468
42,959.3	4.8	8,479.7	3.0	34,479.5	5.3	104.8	14.1	11.3	nd	0.0	42	72.5	377	0.0	469
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	556	92.2	178	3.9	470
34,068.0	-8.1	29,137.0	-6.8	4,931.0	-14.7	12.8	11.9	1.7	nd	nd	nd	92.2	178	2.0	471
9,332.0	3.6	1,279.0	3.5	8,053.0	3.6	35.8	19.9	17.2	25.0	25.0	544	96.1	103	0.0	472
15,635.0	10.8	4,342.0	-0.1	11,293.0	15.6	34.7	13.5	9.8	57.1	0.0	1,017	84.3	295	na	473
5,313.5	21.4	4,699.8	27.7	613.8	-11.6	-1.4	-9.8	-1.1	nd	nd	nd	64.7	397	na	474
65,084.0	nd	60,111.0	nd	4,973.0	nd	17.4	15.0	1.1	11.1	0.0	611	82.4	325	na	475
13,469.0	-1.7	5,541.0	1.5	7,927.0	-3.9	6.2	3.3	1.9	22.2	11.1	4,380	21.6	434	-66.7	476
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	45.5	40.0	260	54.9	408	-5.9	477
32,683.0	-40.4	29,614.0	-43.1	3,069.0	9.8	15.1	20.6	1.9	nd	nd	311	86.3	271	na	478
1,406.0	38.8	586.0	91.5	820.0	16.1	8.6	42.4	24.8	25.0	25.0	521	9.8	456	0.0	479
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	1,658	84.3	295	-2.0	480
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	500	84.3	295	na	481
7,473.8	3.0	6,187.7	2.3	1,286.1	6.1	6.2	19.1	3.3	nd	nd	nd	78.4	353	-3.9	482
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	33.3	33.3	3,000	9.8	456	2.0	483
3,028.8	-9.9	2,642.9	-8.9	386.0	-16.4	-0.3	-3.5	-0.4	nd	9.1	3,672	9.8	456	0.0	484
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	94.1	128	3.9	485
3,398.1	-2.5	737.8	4.3	2,660.3	-4.2	6.7	9.5	7.5	0.0	27.3	14,277	9.8	456	-3.9	486
29,802.0	75.7	27,326.0	77.0	2,476.0	62.5	4.4	6.7	0.6	16.7	11.1	1,386	5.9	493	na	487
4,181.8	9.2	3,967.8	8.1	213.9	28.1	2.2	38.4	2.0	nd	nd	nd	9.8	456	na	488
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	24,000	0.0	495	0.0	489
31,602.0	1.3	21,844.0	0.9	9,757.0	2.0	34.2	12.7	3.9	33.3	0.0	115	88.2	247	0.0	490
6,296.0	0.8	4,505.0	-2.3	1,791.0	6.1	5.2	10.5	3.0	0.0	0.0	295	72.5	377	-3.9	491
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	20.0	0.0	40,166	86.3	271	-7.8	492
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	20.0	28.6	1,500	0.0	495	0.0	493
42,595.0	-7.4	11,884.0	-5.9	30,711.0	-8.0	5.7	0.6	0.4	0.0	30.0	60	84.3	295	na	494
41,916.9	-14.1	10,222.4	-58.9	nd	nd	49.2	nd	3.9	nd	9.1	nd	94.1	128	7.8	495
3,881.6	22.0	3,091.0	29.3	790.6	-0.1	2.0	8.4	1.7	nd	nd	nd	60.8	403	na	496
10,351.0	-2.8	4,060.5	-7.9	6,290.5	0.8	1.9	1.0	0.6	nd	15.0	3,984	9.8	456	-2.0	497
nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	25.0	20.0	550	11.8	453	na	498
3,600.0	-0.8	1,767.0	-8.4	1,834.0	7.7	0.6	1.0	0.5	28.6	0.0	3,101	100.0	1	na	499
25,387.0	9.0	25,180.0	9.3	208.0	-17.5	1.8	26.4	0.2	nd	nd	63	13.7	441	na	500

23.- En enero de 2026, American Axle Manufacturing se fusionó con Dowlais Group.
24.- Subsidiaria de Gruma.
25.- Forma parte de Grupo Sanborns.
26.- Filial de Invex Controladora.
27.- Subsidiaria de Grupo Financiero Inbursa.
28.- Empresas de Industrias CH.
29.- Filial de Grupo Coppel.
30.- A finales de 2025, Mars adquirió Kellanova.
31.- Empresa de Grupo Gigante.
32.- Filial de Grupo Financiero HSBC.
33.- Sus principales filiales son Universidad del Valle de México (UVM) y Universidad Tecnológica de México (UNITEC).
34.- En 2025, Vinte adquirió Javer.
35.- Incluye Volkswagen Bank y VWLease.
36.- Filial de Grupo Televisa.
37.- Filial de Telesites.
38.- En abril de 2026, cerró la compra de Iberdrola México.
39.- Se consideran solo ingresos por peaje.
40.- Antes Playa Hotels & Resorts México. En enero de 2026, Hyatt Hotels Corporation cerró la venta de la cartera inmobiliaria de Playa Hotels & Resorts NV.
41.- Filial de Afirme Grupo Financiera.
42.- Subsidiaria de Grupo Financiero Monex.
43.- Antes Teleperformance.
44.- En 2025 adquirió activos de Intercam Grupo Financiero.
45.- Operadora de ETN Turistar Lujo, Costa Line, Parhikuni y Viva Aerobus.
46.- Filial de Grupo Financiero Mulltiva.
47.- Filial de Grupo Hermes.
48.- Propiedad, principalmente, de Condumex (42%), de Grupo Carso, y de Grupo Kaluz (40.3%).

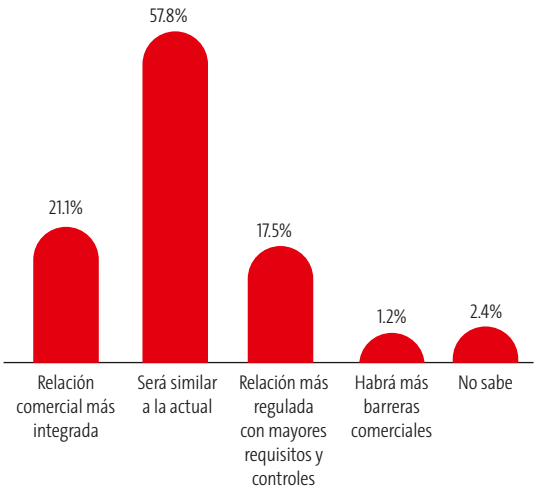
EL MUNDO ESTÁ EN TRANSICIÓN Y GRANDES ACONTECIMIENTOS ESTÁN MOVIENDO LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS, DESDE EVENTOS MASIVOS QUE SUPONEN MILES DE MILLONES DE DÓLARES —COMO EL MUNDIAL DE FUTBOL— HASTA VIEJOS Y NUEVOS RETOS, COMO LA SEGURIDAD Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IA EN LA OPERACIÓN. ESTO ES LO QUE OPINAN 'LAS 500' SOBRE ESTAS TENDENCIAS.

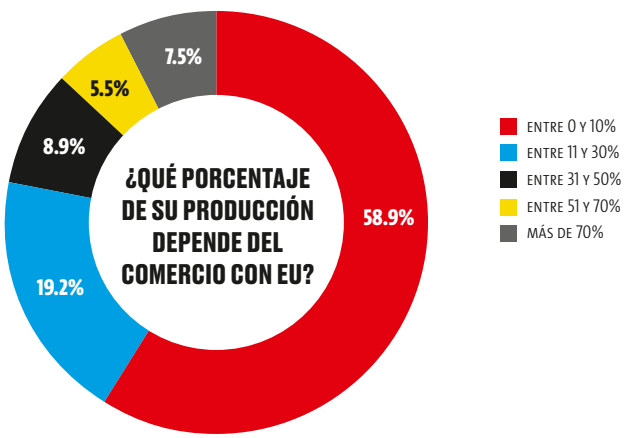
REVISIÓN DEL T-MEC

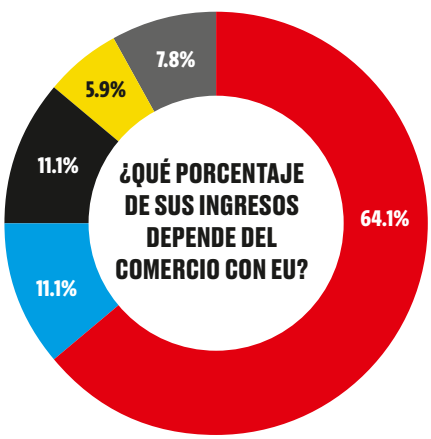
¿QUÉ TIPO DE RELACIÓN RESULTARÁ DE LA REVISIÓN DEL T-MEC CON ESTADOS UNIDOS?



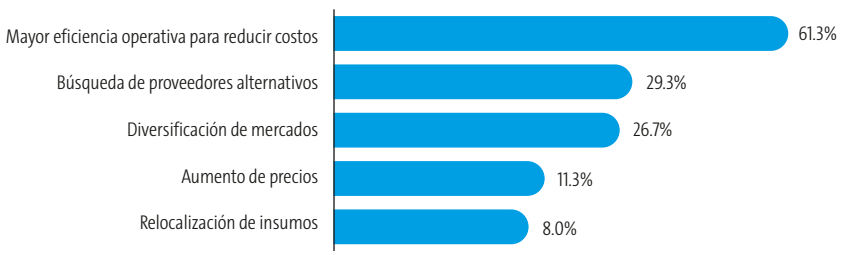
¿QUÉ TIPO DE RELACIÓN RESULTARÁ DE LA REVISIÓN DEL T-MEC CON CANADÁ?





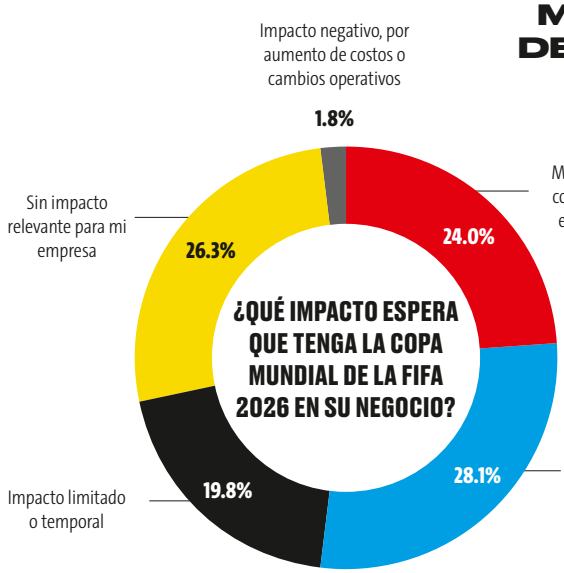


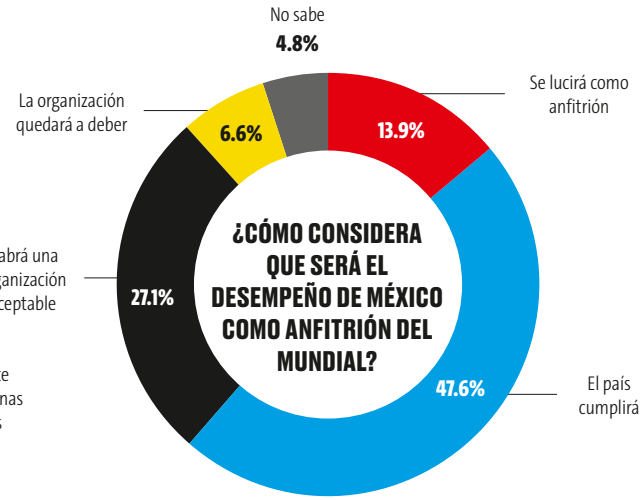
¿QUÉ MEDIDAS HA IMPLEMENTADO PARA MITIGAR EL EFECTO DE LOS ARANCELES?



Las respuestas suman más de 100% al ser pregunta de opción múltiple.

MUNDIAL DE FUTBOL



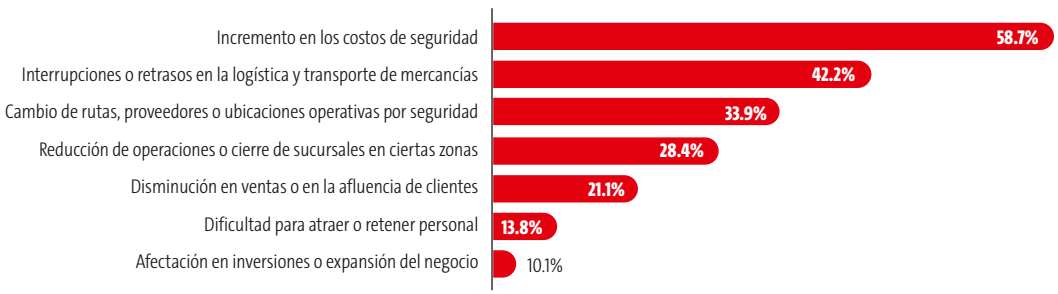


SEGURIDAD

¿EL CLIMA DE INSEGURIDAD EN EL PAÍS ESTÁ AFECTANDO SU NEGOCIO?

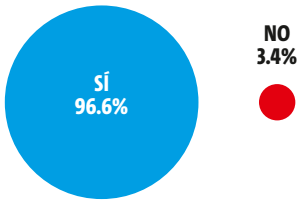


SI LA RESPUESTA ES POSITIVA, ¿CÓMO?

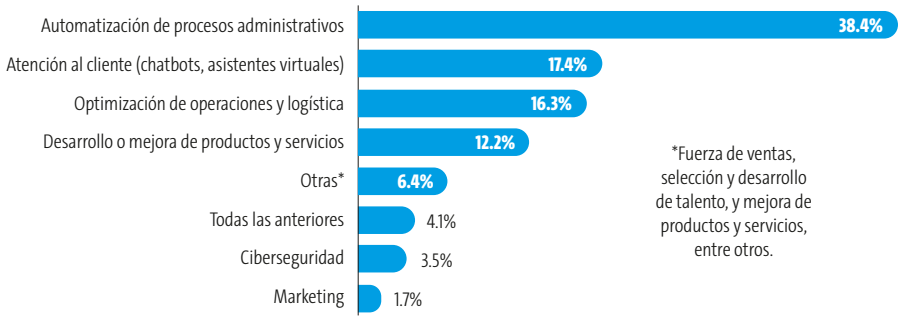


INTELIGENCIA ARTIFICIAL

¿LA EMPRESA ESTÁ INVIRTIENDO EN IA?

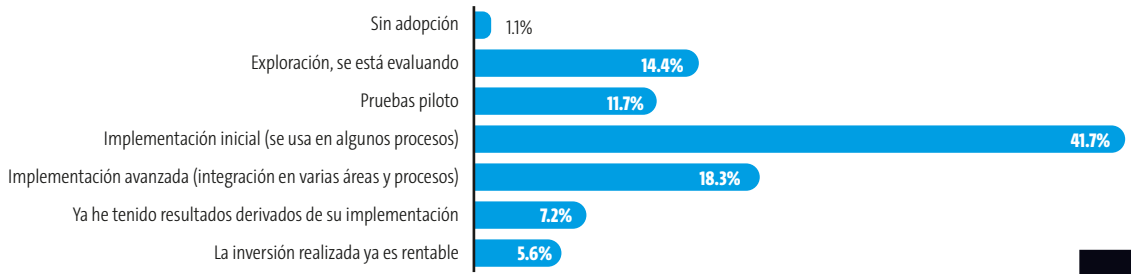


SI LA RESPUESTA ES POSITIVA, ¿EN QUÉ ÁREA?



*Fuerza de ventas, selección y desarrollo de talento, y mejora de productos y servicios, entre otros.

¿EN QUÉ FASE DE MADURACIÓN ESTÁ EL USO DE IA EN SU EMPRESA?

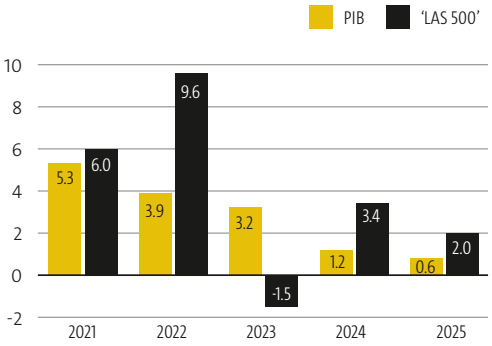


FUENTE: Inteligencia Expansión a partir de un sondeo a 'Las 500 empresas más importantes de México'.



Las presiones inflacionarias y una desaceleración económica han permeado el ritmo de las ventas de 'Las 500 empresas más importantes de México', aunque mantienen un registro superior al PIB real.

VARIACIÓN DE LAS VENTAS DE 'LAS 500' Y EL PIB, EN TÉRMINOS REALES (%)



18.4 BILLONES DE PESOS
ES LA SUMA DE LAS VENTAS DE 'LAS 500'
2%
más respecto al año pasado en términos reales.

2.6 BILLONES DE PESOS
ES LA SUMA DE LA UTILIDAD DE OPERACIÓN
12%
más respecto al año pasado.

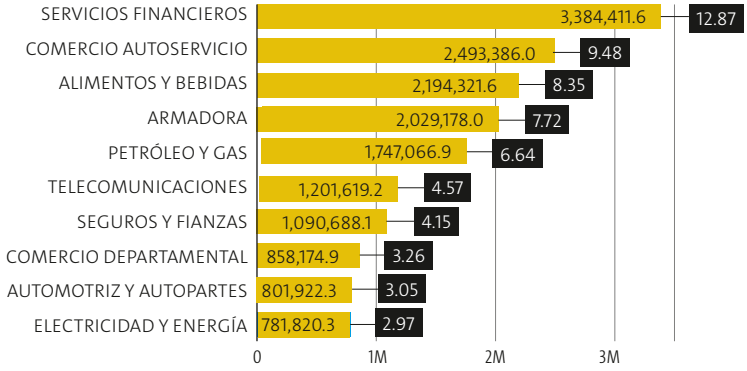
1.5 BILLONES DE PESOS
ES LA UTILIDAD NETA QUE ACUMULAN 'LAS 500'
12.2
veces más respecto al año anterior.

5,171,054
EMPLEOS, QUE GENERARON
3.9%
menos respecto al año anterior.

LOS SECTORES MÁS GRANDES

En conjunto, estos 10 sectores concentran el 63.1% de las ventas de 'Las 500'.

VENTAS EN MILLONES DE PESOS Y PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN 'LAS 500'

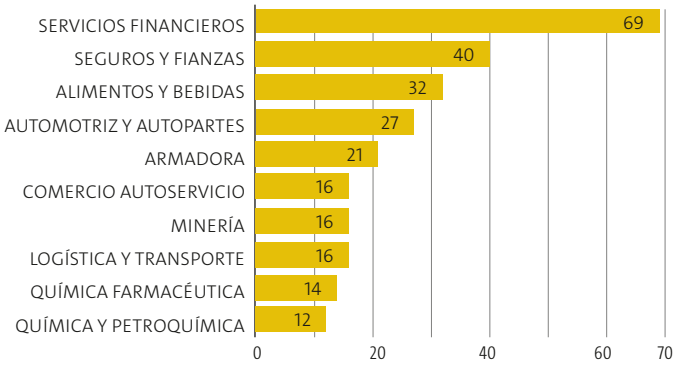


No incluye holdings

LOS SECTORES CON MÁS NÚMEROS DE EMPRESAS

En 10 de 57 sectores se encuentra el 52.6% de 'Las 500 empresas más importantes de México'.

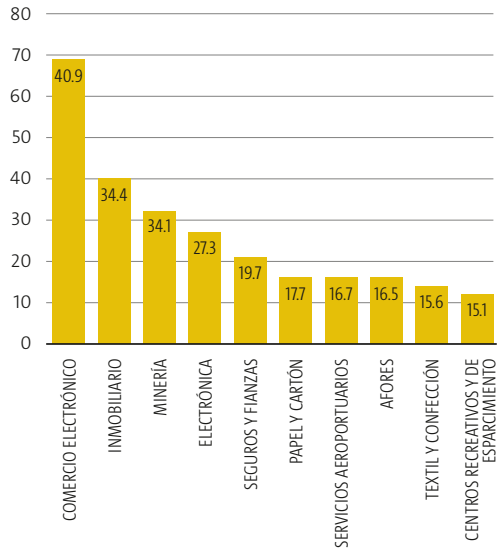
NÚMERO DE EMPRESAS



No incluye holdings

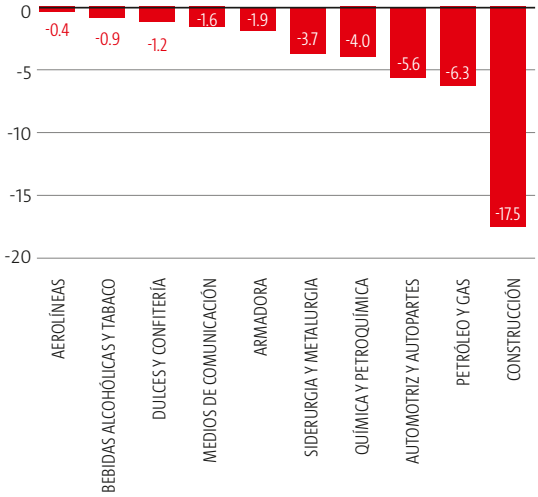
LOS SECTORES QUE MÁS CRECIERON EN VENTAS

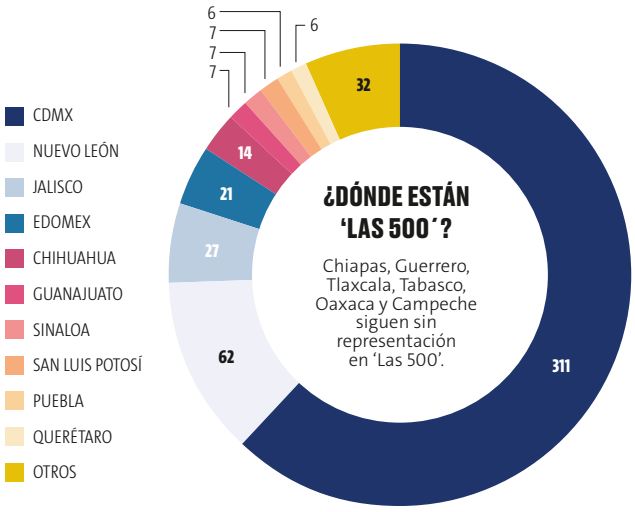
VARIACIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS POR SECTOR EN 2025



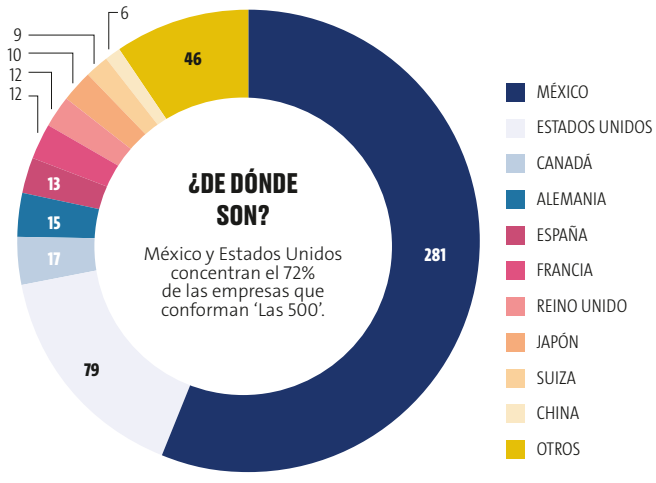
LOS SECTORES QUE MÁS CAYERON EN VENTAS

VARIACIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS POR SECTOR EN 2025

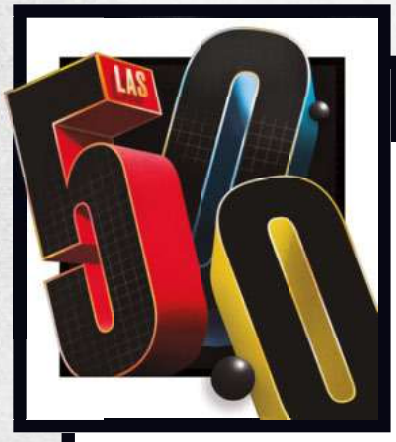




Número de empresas por estado



Número de empresas por país



CUADRO DE HONOR

LAS MÁS RENTABLES

UTILIDAD NETA

Posición	Empresa	RK 500	Utilidad neta 2025 (millones de pesos)
1	Comisión Federal de Electricidad	5	139,032.1
2	Infonavit	21	126,115.7
3	BBVA México	7	116,358.0
4	América Móvil	3	88,117.0
5	Grupo México	11	87,568.0
6	Americas Mining Corporation	18	79,119.6
7	Grupo Financiero Banorte	8	58,788.0
8	Walmart de México y Centroamérica	2	49,890.7
9	Grupo BAL	10	41,867.5
10	Industrias Peñoles	32	36,476.3
Media de 'Las 500'			5,910.3

RENTABILIDAD COMO PORCENTAJE DEL PATRIMONIO 2025

Posición	Empresa	RK 500	ROE 2025 (%)
1	Mazda Motor de México	132	168.7
2	Diconsa	321	123.4
3	Grupo Altex	370	117.6
4	Kimberly-Clark de México	102	104.1
5	Fovissste	142	100.0
6	Corp. Interamericana de Entretenimiento	435	94.8
7	Zurich Santander Seguros México	197	79.2
8	Betterware de México	286	77.7
9	BBVA Seguros México	61	67.6
10	Sigma Foods	30	56.9
Media de 'Las 500'			15.5

VARIACIÓN ANUAL EN UTILIDAD NETA 2025

Posición	Empresa	RK 500	Utilidad neta 25/24 (%)
1	Sigma Foods	30	3,925.9
2	Constructora y Edificadora GIA+A	357	1,916.2
3	Grupo Lamosa	154	1,429.7
4	Ternium	36	1,021.7
5	Industrias Peñoles	32	857.4
6	Corp. Interamericana de Entretenimiento	435	674.5
7	Novartis México	343	652.9
8	Fresnillo PLC	63	627.2
9	Caffenio	361	557.1
10	ESENTIA Energy Systems	377	293.6
Media de 'Las 500'			79.5

CRECIMIENTO EN VENTAS

VARIACIÓN ANUAL EN VENTAS 2025

Posición	Empresa	RK 500	Ventas netas 25/24 (%)
1	Vinte	270	197.0
2	Coeur Mining Mexicana	255	147.4
3	Corporación First Majestic	207	135.2
4	Eli Lilly y Compañía de México	364	122.3
5	Cox Energy	330	113.2
6	Stori	406	85.5
7	Agroasemex	287	84.4
8	Bankaool	487	78.3
9	Novo Nordisk México	302	73.3
10	AES México	280	72.5
Media de 'Las 500'			8.9

VARIACIÓN PROMEDIO ANUAL DE VENTAS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

Posición	Empresa	RK 500	Ventas netas 25/20 (%)
1	Cox Energy	330	388.5
2	Zurich México	278	232.5
3	MG Motor	113	123.0
4	Mota-Engil México	104	94.7
5	Newmont Minera Peñasquito	87	82.2
6	Mercado Libre de México	46	78.1
7	Bankaool	487	68.6
8	Vista Energy	119	68.5
9	Aleatica	117	63.2
10	Mitsubishi Motors de México	187	59.4
Media de 'Las 500'			

VARIACIÓN ANUAL EN VENTAS 2025

Posición	Empresa	RK 500	Ventas netas 25/24 (millones de pesos)
1	América Móvil	3	74,417.8
2	Grupo BAL	10	67,029.1
3	FEMSA	4	59,368.7
4	Walmart de México y Centroamérica	2	53,090.9
5	Nestlé México	34	53,000.0
6	Grupo México	11	52,993.2
7	Americas Mining Corporation	18	52,359.0
8	Industrias Peñoles	32	44,304.8
9	Mercado Libre de México	46	38,829.0
10	Grupo Coppel	15	26,910.0
Media de 'Las 500'			2,225.1

MARGEN NETO 2025

Posición	Empresa	RK 500	Margen neto 25/24 (%)
1	Corp. Interamericana de Entretenimiento	435	205.0
2	Fibra Educa	469	104.8
3	Grupo Altex	370	98.7
4	Fibra Prologis	308	90.4
5	Fibra Uno	174	88.7
6	Corporación Inmobiliaria Vesta	437	85.4
7	Pinfra	227	81.4
8	Fibra Danhos	385	70.9
9	Inmuebles Carso	363	60.6
10	Aleatica	117	60.0
Media de 'Las 500'			11.7

ACTIVOS TOTALES 2025

Posición	Empresa	RK 500	Activos totales 2025 (millones de pesos)
1	BBVA México	7	3,936,286.0
2	Infonavit	21	2,825,569.2
3	Comisión Federal de Electricidad	5	2,724,075.6
4	Grupo Financiero Banorte	8	2,598,663.0
5	Petróleos Mexicanos	1	2,240,661.7
6	Banco Santander México	22	2,071,541.0
7	América Móvil	3	1,799,615.7
8	Banobras	52	1,241,869.3
9	Grupo Financiero HSBC	43	918,916.0
10	Grupo Financiero Scotiabank Inverlat	64	900,130.0
Media de 'Las 500'			170,125.6

PATRIMONIO 2025

Posición	Empresa	RK 500	Patrimonio 2025 (millones de pesos)
1	Comisión Federal de Electricidad	5	713,081.7
2	Grupo México	11	504,500.6
3	BBVA México	7	476,732.0
4	América Móvil	3	427,672.4
5	Infonavit	21	426,745.7
6	FEMSA	4	329,352.0
7	Grupo BAL	10	306,496.9
8	Grupo Financiero Inbursa	35	282,460.6
9	Cemex	13	261,536.3
10	Grupo Financiero Banorte	8	252,213.0
Media de 'Las 500'			35,249.9

NÚMERO DE EMPLEOS 2025

Posición	Empresa	RK 500	Empleados 2025
1	FEMSA	4	368,776
2	Walmart de México y Centroamérica	2	240,779
3	FEMSA Comercio (Oxxo)	12	200,000
4	América Móvil	3	177,711
5	Grupo Bimbo	9	153,966
6	Petróleos Mexicanos	1	126,905
7	Grupo Coppel	15	119,683
8	Coca-Cola FEMSA	17	108,840
9	Comisión Federal de Electricidad	5	88,941
10	Grupo Carso	29	84,683
Media de 'Las 500'			12,928.0

SALTOS Y CAÍDAS

En 2025, casi una cuarta parte de las empresas (122) registró caídas en sus ingresos, un desempeño inferior al año pasado, cuando el 21% tuvo descensos.

SALTOS

RK 26	RK 25	Empresa	Ingresos 2025 (millones de pesos)	Ingresos 2024 (millones de pesos)	Var. % 25/24
270	418		15,706.0	5,288.5	197.0
VINTE		La desarrolladora de vivienda casi duplicó sus ingresos durante 2025, principalmente, por la integración de Javer, adquisición concretada a finales de 2024 y que transformó la escala operativa de la compañía.			
255	380	Coeur Mining Mexicana	17,187.7	6,948.2	147.4
207	330	Corporación First Majestic	23,783.7	10,113.1	135.2
364	470	Eli Lilly y Compañía de México	8,770.0	3,946.0	122.3
330	sp	Cox Energy	10,766.5	5,049.4	113.2
406	sp		6,503.0	3,506.0	85.5
STORI		La *fintech* mexicana aceleró su crecimiento gracias a la expansión de sus productos de crédito y por el aumento de usuarios no bancarizados en México, con lo que, además, la empresa logró ser rentable por primera vez desde su creación en 2018.			
287	362	Agroasemex	14,145.1	7,668.9	84.4
487	sp	Bankaool	3,766.0	2,112.0	78.3
302	367	Novo Nordisk México	12,947.7	7,471.6	73.3
280	348	AES México	14,607.2	8,468.5	72.5
399	467	Endeavour Silver México	6,853.9	3,988.6	71.8
231	302	TC Energía	19,908.5	11,614.5	71.4
374	433	Grupo Financiero Barclays México	8,279.0	4,884.0	69.5
419	478	Vedanta México	6,020.0	3,631.0	65.8
452	491	Enel México	5,067.0	3,090.0	64.0

CAÍDAS

RK 26	RK 25	Empresa	Ingresos 2025 (millones de pesos)	Ingresos 2024 (millones de pesos)	Var. % 25/24
428	187	Chirey	5,634.4	26,475.6	-78.7
166	sp		32,940.0	73,200.0	-55.0
AUMOVIO		En 2025, la división automotriz de Continental AG se separó oficialmente del grupo y adoptó el nombre Aumovio, como parte de una estrategia para enfocarse en tecnologías de movilidad inteligente, software automotriz y electrificación.			
372	267	Daimler Truck México	8,337.0	15,000.0	-44.4
226	150	Grupo Indi	20,149.0	34,792.0	-42.1
129	73	Continental México	45,000.0	73,200.0	-38.5
491	402	Grupo Chufani	3,589.0	5,791.0	-38.0
186	129		28,479.2	42,505.0	-33.0
CICSA		Los ingresos de la constructora cayeron debido, principalmente, a la conclusión de grandes proyectos de infraestructura, especialmente, las obras relacionadas con el Tren Maya, que habían impulsado sus resultados en años anteriores.			
303	233	Coconal	12,872.0	17,706.0	-27.3
431	361	Finsa	5,604.0	7,686.0	-27.1
470	399	Element Fleet Management México	4,583.0	6,272.5	-26.9
141	102	PACCAR México	39,430.0	53,896.0	-26.8
468	397	Grupo Celanese	4,665.6	6,305.5	-26.0
500	sp	Multiva Casa de Bolsa	3,067.0	3,957.0	-22.5
159	124	Nafin	34,116.8	43,323.3	-21.3
151	121	Traton Group de México	35,600.0	44,500.0	-20.0

METODOLOGÍA

'LAS 500 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO' ES UN LISTADO QUE CONSIDERA A COMPAÑÍAS CON FINES DE LUCRO, ENTIDADES QUE OFRECEN UN BIEN O SERVICIO Y QUE REPORTAN INGRESOS O VENTAS. EL OBJETIVO DE ESTE RANKING ES ENTREGAR UNA VISIÓN GENERAL SOBRE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL PAÍS EN LOS DIVERSOS SECTORES ECONÓMICOS. EN UNA CONVOCATORIA ABIERTA, SE INVITÓ A MÁS DE 2,500 COMPAÑÍAS, PÚBLICAS Y PRIVADAS, MEXICANAS Y TRASNACIONALES, SOLICITANDO INFORMACIÓN GENERAL Y DATOS FINANCIEROS RESUMIDOS, QUE SE INCLUYEN EN EL LISTADO.

VENTAS Y POSICIONES EN EL RANKING

Las empresas se ordenan según sus ingresos netos, de mayor a menor, lo que determina su posición. Para las compañías mexicanas se consideran las operaciones en el país y en el extranjero, y para las trasnacionales, solo lo generado por sus operaciones en territorio nacional. La información se indica auditada, preliminar o estimada.

La información estimada se refiere a información que no se obtuvo directamente de las empresas, sino de otras fuentes, o información que, por políticas de revelación de datos financieros, las mismas organizaciones decidieron entregar como aproximada.

La posición ocupada por las empresas el año pasado es rebalanceada sobre las compañías que participan este año y con la información actualizada de las empresas participantes. Por esta razón, la posición publicada en la edición del año anterior podría no coincidir con la indicada en esta edición.

TIPO DE CAMBIO

Para los datos del estado de resultados compartido en otras monedas se utilizó el tipo de cambio de 18.33 pesos por dólar para 2024 y de 19.20 para 2025, que corresponde al promedio de cada año.

HOLDINGS

Los holdings son desagregados cuando sus filiales compiten en distintos sectores, para hacer posible la comparación con otras compañías individuales. Si el holding es un grupo de empresas del mismo sector o no es relevante para una comparación sectorial de empresas, no es desagregado.

INSTITUCIONES FINANCIERAS

Por concepto de ventas para los bancos e instituciones de crédito se consideraron: ingresos por intereses, ingresos por primas, comisiones y tarifas cobradas, resultado por intermediación y otros ingresos de la operación.

Para empresas de seguros y fianzas: primas emitidas. Para casas de bolsa: comisiones y tarifas cobradas, ingresos por asesoría, utilidad por compraventa, pérdida por compraventa, intereses y resultado por valuación. Y para afores: ingresos por comisiones.

FUENTES

Reportes financieros de las empresas, Bolsa Mexicana de Valores, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos y la Plataforma Nacional de Transparencia.

Para cualquier duda o aclaración, escribe a: inteligencia@grupoexpansion.com

PRESENTADO POR: HSBC

DAN NUEVA VIDA AL ESPEJO DE AGUA DE CHAPULTEPEC

Este espacio, ubicado entre el Museo de Antropología y el Tamayo, se convirtió en un humedal con características más sustentables para su conservación.

El sonido del flujo del Espejo de Agua en el Bosque de Chapultepec invita a la contemplación y a olvidar el estrés de la Ciudad de México. Esta área, que conecta al Museo de Antropología con el Museo Tamayo, fue renovada: hoy tiene un nuevo brillo que incluye mejoras para facilitar su preservación.

En esta rehabilitación fue primordial la participación de la Fundación HSBC, la cual durante más de 18 años, y de forma ininterrumpida, ha impulsado otras acciones dentro del Bosque de Chapultepec, como la reforestación del área y actividades de limpieza del lago.

A la ceremonia asistieron Sharon Fastlicht, presidenta del Fideicomiso Pro Bosque de Chapultepec; Lilia Haua Miguel, directora del Fideicomiso Bosque de Chapultepec; Natasha Uren Vázquez, directora ejecutiva del Bosque de Chapultepec; Julia Álvarez Icaza, titular de la Secretaría del Medio Ambiente de la Ciudad de México; Carlos Martínez, director del Fondo Mixto de Promoción Turística de la Ciudad de México; Bárbara Pickering, presidenta de la Fundación HSBC, y Jorge Arce, director general de HSBC México y Latinoamérica.

También estuvo presente el arquitecto Mario Schjetnan, diseñador del Espejo de Agua y un referente en arquitectura del paisaje en el país. Así, esta recuperación representa un ejemplo de colaboración entre el gobierno, la sociedad civil, la iniciativa privada y especialistas para conservar y actualizar los espacios emblemáticos del Bosque de Chapultepec.

UN NUEVO HUMEDAL

La rehabilitación consistió en convertir el Espejo de Agua en un humedal, lo que involucró la adición de vegetación acuática, que funcionará como filtro para limpiar el agua. De la misma forma, ahora utilizará agua tratada, por lo que requerirá un menor consumo de este recurso y de electricidad. Como resultado, contribuirá a mejorar el equilibrio ecológico y la biodiversidad en la zona.

Schjetnan, quien también estuvo a cargo de la dirección de la renovación, explicó los criterios de diseño, la transformación del espacio, la incorporación de plantas acuáticas y sus "islas", así como los beneficios ambientales del nuevo humedal.

VISITANTES FIELES DEL LUGAR

Durante la ceremonia, Natasha Uren Vázquez mencionó que ya se ha observado la presencia de algunos patos, tras la rehabilitación, y que podrían sumarse abejas y libélulas. Al respecto, Julia Álvarez Icaza señaló que, en la actualidad, son pocas las obras urbanas destinadas a la contemplación, por lo que celebró este proyecto.

Por su parte, Sharon Fastlicht reconoció la participación de HSBC, institución a la que se refirió como "un banco que sabe que no nada más debe tener clientes en el país, sino también raíces". Jorge Arce recalcó el trabajo conjunto con Chapultepec, a lo largo de los años, al participar en diferentes actividades de voluntariado.



La colaboración de Fundación HSBC y el Fideicomiso Pro Bosque de Chapultepec fue fundamental en este proyecto.



BENEFICIOS TÉCNICOS:

-Reducción del volumen de agua de 180 m³ a 60 m³.

-El sistema de bombeo pasó de 10 HP a 5 HP.

-Las horas de bombeo disminuyeron de 12 a 3 por día.

-El proyecto contempla el uso de agua tratada en sustitución de agua potable.

FOTOS: CORTESÍA

Hospitales MAC
LA RED HOSPITALARIA DEL FUTURO SE CONSTRUYE EN MÉXICO

Los tres pilares que definen al grupo son tecnología de vanguardia, personal altamente capacitado y precios accesibles.

Con la mayor presencia geográfica en el país, Hospitales MAC (Médica Avanzada Contigo) suma ya 25 unidades en la CDMX, Aguascalientes, Celaya, Guadalajara, Mérida, Los Cabos y en otras ciudades. Este alcance le ha valido un lugar en el ranking "Las 500 Empresas Más Importantes de México", publicado por *Expansión*.

En entrevista, dos de sus directivos hablan de la estrategia que ha consolidado su liderazgo, con un crecimiento extraordinario basado en la disciplina operativa y el compromiso social.

INNOVACIÓN QUE TRANSFORMA VIDAS

En 2008, Miguel Isaac Khoury Siman fundó Hospitales MAC, teniendo como punto de partida tres ejes: tecnología de vanguardia, personal altamente capacitado y servicios al alcance de la población.

Gracias a su visión como presidente y CEO, ha concretado alianzas con inversionistas, además de que realizó exitosas emisiones de bonos de deuda a través de la Bolsa Institucional de Valores (BIVA).

EXPANSIÓN: ¿QUÉ MOTIVACIONES DIERON VIDA A HOSPITALES MAC?

MIGUEL ISAAC KHOURY SIMAN: Hospitales MAC nació de una experiencia personal que me marcó. Mi madre atravesó una condición de salud medianamente delicada y ahí viví la vulnerabilidad que enfrentan miles de familias mexicanas cuando necesitan atención médica. Yo venía de industrias como la construcción y los negocios, pero entendí que la salud también necesita perspectiva empresarial, disciplina operativa y capacidad de ejecución para controlar costos, escalar operaciones y construir infraestructura eficiente. No obstante, este sector tiene algo distinto: impacta vidas. Desde entonces, el objetivo ha sido construir una red hospitalaria con tecnología, médicos de primer nivel y precios más accesibles.



E: ¿CÓMO ES POSIBLE ASEGURAR LA ATENCIÓN DE PRIMER NIVEL EN TODAS SUS SEDES?

MIKS: En el sector de la salud, crecer sin control puede afectar la calidad; por eso hemos sido muy cuidadosos en cada etapa, fortaleciendo los procesos clínicos y los estándares de seguridad del paciente. Nos apoyamos en tres prioridades: la institucionalización, la digitalización y la alta especialidad.

E: ¿QUÉ RUTA HAN SEGUIDO PARA LOGRAR ESTE NIVEL DE CRECIMIENTO?

MIKS: Nuestra meta es alcanzar 30 hospitales hacia 2030, por lo que la estrategia ha sido construir con visión de largo plazo y mantener una estricta disciplina financiera. Para ello, combinamos reinversión operativa, deuda estructurada, deuda bancaria y la incorporación de socios estratégicos y capital institucional como Actinver, PineBridge y General Atlantic.

Red MAC

25 hospitales

19 ciudades

13 estados

Meta 2030: 30 hospitales

E: ¿CUÁLES SON SUS DIFERENCIADORES?

MIKS: Nos distingue nuestra capacidad intensiva para imagen, dotando las unidades con equipos avanzados. También nuestro componente social, ya que, a través de la Fundación Hospitales MAC, realizamos miles de cirugías gratuitas para niñas y niños en situación vulnerable.

E: ¿QUÉ BENEFICIOS OBTIENEN LOS MÉDICOS Y COLABORADORES DE HOSPITALES MAC?

MIKS: Les ofrecemos infraestructura moderna, quirófanos inteligentes y una capacidad intensiva para que desarrollen su práctica médica con los más altos estándares internacionales. Aunque el principal beneficio es el sentido de propósito: trabajamos bajo una visión humana del servicio. Así ayudamos a que más familias tengan acceso a medicina de calidad sin que eso signifique destruirse financieramente.

FOTO: CORTESÍA

PRESENTADO POR:

RENTABILIDAD CON PROPÓSITO SOCIAL

La trayectoria de Sergio Uriel Rodríguez Rivera, CFO de Hospitales MAC, refleja más de 20 años de experiencia y un talento único para la gestión institucional. Su evolución profesional se fundamenta en poder transformar instituciones médicas en organizaciones sólidas y sostenibles. Así, ha perfeccionado un enfoque que equilibra rentabilidad y servicios de excelencia.



EXPANSIÓN: ¿CÓMO INICIÓ SU ACTIVIDAD LABORAL EN EL SECTOR DE LA SALUD?

SERGIO RODRÍGUEZ RIVERA: Empecé a los 22 años como analista financiero en uno de los hospitales más grandes de México. Tras 11 años ahí, me convertí en CFO y, después de 16 años en esa organización, me uní a H+, con el reto de transformar una empresa que tenía altas pérdidas. Logramos venderla a Hospitales MAC en 2022 y, después de la adquisición, Miguel Khoury me pidió integrarme como CFO del grupo. Mi labor ha sido asegurar que la compañía no solo crezca, sino que sea cada vez más institucional, con controles internos, pero, sobre todo, rentable y sostenible.

E: ¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS AL GESTIONAR LA COBERTURA NACIONAL DE HOSPITALES MAC?

SRR: El desafío central es integrar hospitales con diferentes plataformas de Tecnologías de la Información y procesos, para convertirlos en una verdadera red. MAC pasó de 15 a 25 hospitales desde 2022; casi la mitad proviene de adquisiciones y la otra parte, de crecimiento orgánico. Mi labor es estandarizar los procesos para integrar un sistema nacional. El 75% de nuestras operaciones están en ciudades medianas en 18 localidades, a donde llevamos servicios que antes no existían.

E: ¿CUÁLES HAN SIDO LOS FACTORES CLAVE DETRÁS DEL POSICIONAMIENTO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA?

SRR: Dependiendo de la plaza, nuestro modelo de negocio se dirige a los segmentos de población A/B y C, que son desatendidos tanto por el sector público como por los proveedores privados tradicionales. Queremos que un paciente reciba el mismo estándar de atención, seguridad y calidad sin importar si entra a nuestro hospital en Querétaro, Tlalnepantla, Los Cabos o Celaya.

E: ¿QUÉ PRÓXIMOS PASOS DARÁN PARA DESARROLLAR UN MAYOR ALCANCE?

SRR: El sector salud privado en México representa menos del 6% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 50% del gasto es de bolsillo. Para escalar, apostamos por la educación médica con programas para formar a profesionales bajo nuestra filosofía operativa. Además, trabajamos para fortalecer nuestra posición financiera y gobernanza, con miras a una futura oferta pública.

La disciplina operativa que describe Miguel Isaac Khoury Siman y la solidez financiera que detalla Sergio Rodríguez encuentran su expresión más tangible en la infraestructura que hoy respalda a Hospitales MAC, que atiende a más de 500,000 pacientes al año, apoyada en una plantilla de más de 5,000 médicos especialistas y más de 5,000 colaboradores.

A ello se adiciona una red diagnóstica de alta capacidad, con 26 tomógrafos, 14 resonancias magnéticas, 30 unidades de rayos X, 15 mastógrafos, 40 ultrasonidos y servicios de alta especialidad en cardiología (con 16 unidades de hemodinamia), oncología (equipada con 3 PET CT y 3 gammacámaras), ortopedia y neurología, entre otros.

Por último, su compromiso también se refleja en sus certificaciones y acreditaciones ante la ISQua, Patient Safety Movement, CECH, ELSSA, Best Practices, PACAL y el Distintivo H, aunado a las acciones sociales que emprende la Fundación MAC.

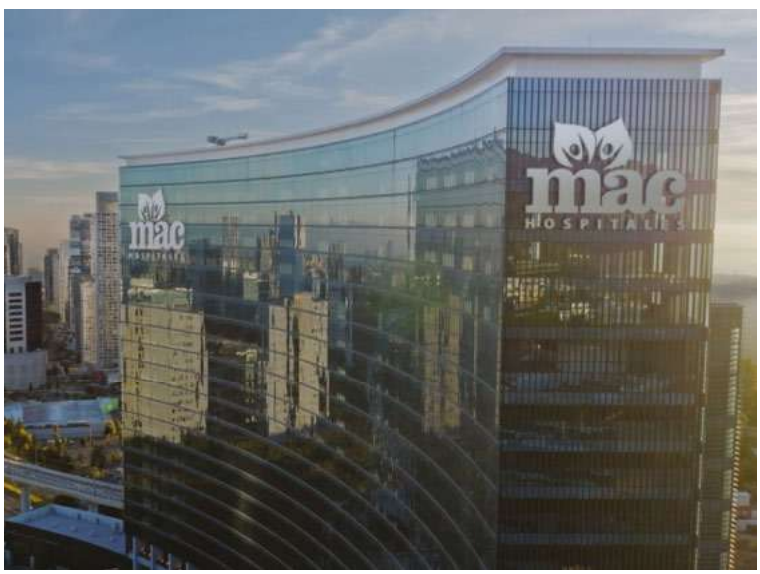


FOTO: CORTESÍA



PEMEX

EL ETERNO RESCATE

LA META ES SACAR A LA PETROLERA DE SUS CRISIS ECONÓMICAS Y OPERATIVAS QUE LA MANTIENEN HUNDIDA EN DEUDAS. Y QUE, PARA 2027, SEA AUTOSUFICIENTE.

POR: *Diana Gante*



Una de las metas de la actual administración es lograr el rescate de Petróleos Mexicanos (Pemex). Esto ha implicado destinar millones de pesos del erario público a una empresa de la que hoy todavía se duda si podrá hacer frente a todas sus obligaciones sin apoyo del gobierno.

Pemex es catalogada como la petrolera más endeudada del mundo, con una deuda financiera que ha alcanzado los 2.2 billones de pesos en 2020, lo que representó el 18% de la deuda pública del país, según estimaciones del Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP).

Este punto máximo se alcanzó durante el sexenio del presidente Andrés Manuel López Obrador, quien aseguró que lograría el rescate de la estatal. Sin embargo, la petrolera cerró 2024 con una deuda de 1.98 billones de pesos.

La administración de la presidenta Claudia Sheinbaum estableció una nueva estrategia de apoyos para Pemex a fin de que la empresa redujera, gradualmente, sus deudas, sus retos operativos y de que pudiera llegar a operar sin necesidad de transferencias de la Hacienda Pública.

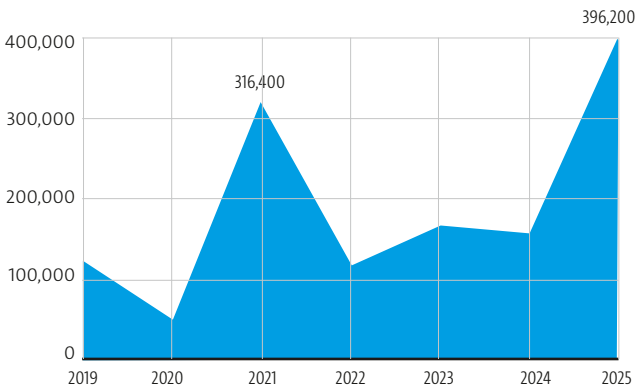
En agosto de 2025, el gobierno presentó el Plan Estratégico 2025-2035 de Pemex y destacó que, a partir de 2027, la petrolera tendrá los ingresos suficientes para pagar su deuda y presupuesto para inversiones.

La estrategia contempla el desendeudamiento de la empresa, alcanzar la produc-

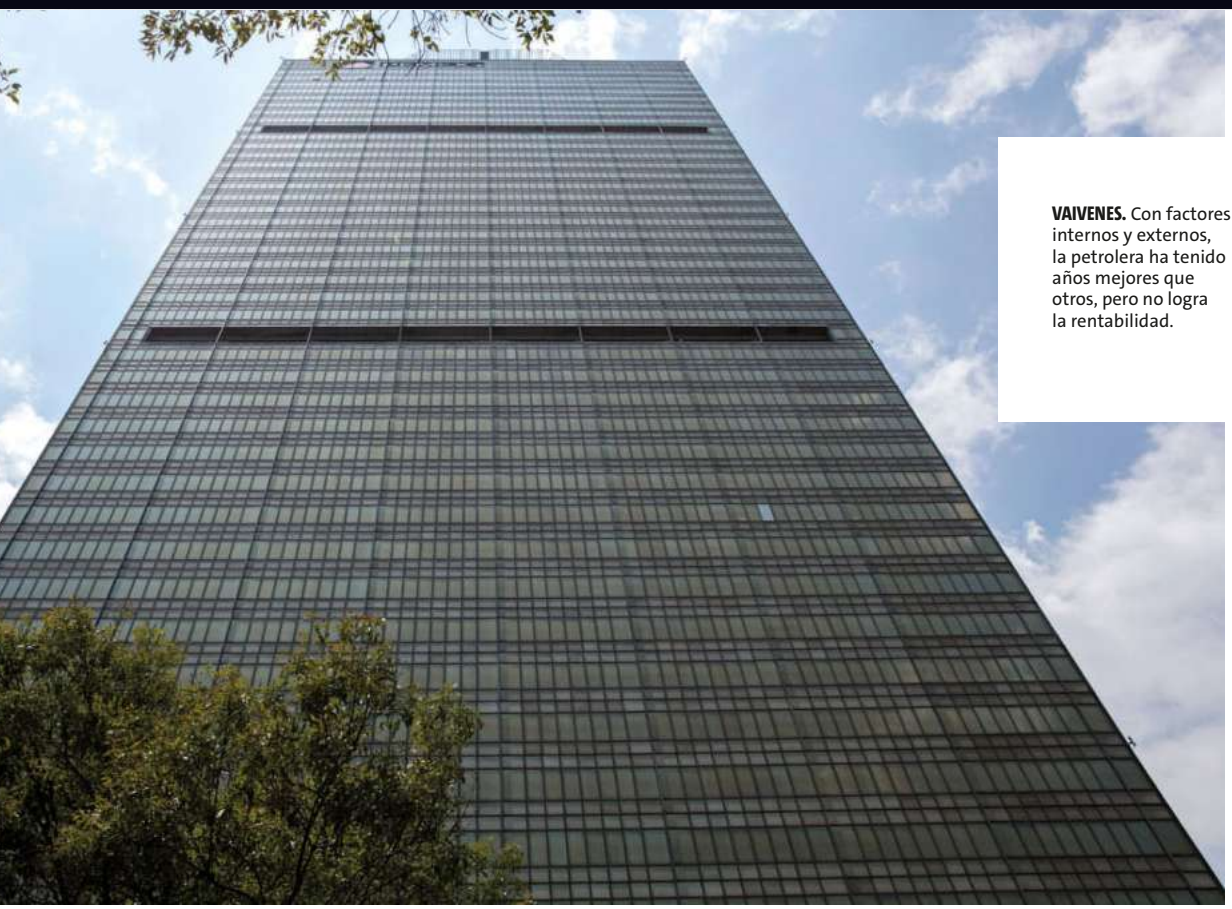
APOYO MILLONARIO

Los recursos que Pemex ha recibido por parte del gobierno federal han permitido que la empresa reduzca sus niveles de deuda sin necesidad de un cambio de fondo en su operación.

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: IMCO con datos de Pemex.



VAIVENES. Con factores internos y externos, la petrolera ha tenido años mejores que otros, pero no logra la rentabilidad.

EMPRESA
▸ PEMEX

SECTOR
PETRÓLEO Y GAS

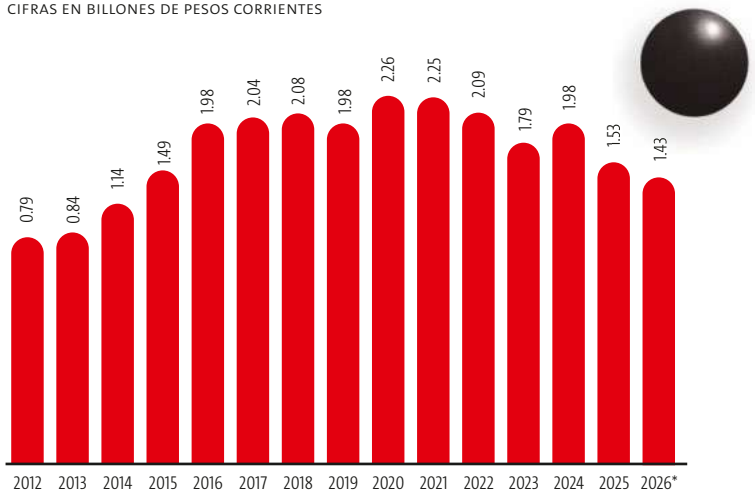
IGUAL

Nº 1

LA MÁS ENDEUDADA DEL MUNDO

Pemex está catalogada como la petrolera más endeudada del mundo, lo que dificulta su rescate financiero y operativo pese a los apoyos del gobierno federal.

CIFRAS EN BILLONES DE PESOS CORRIENTES



*AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2026.

FUENTES: Pemex.

ción de 1.8 millones de barriles diarios de hidrocarburos, aumentar la de combustibles para que pueda cubrir el 80% de la demanda y poner en operación las coquizadoras de Tula y Salina Cruz.

También incluye incrementar la producción de químicos y petroquímicos, ampliar la red de gasoductos, incursionar en la generación de otros tipos de energía, como solar, eólica y geotérmica, hidrógeno y biocombustibles, y la producción de litio presente en salmueras petroleras.

Para lograr todo lo anterior, se contempló un nuevo impuesto, el Derecho Petrolero para el Bienestar, en una tasa del 30%; también la emisión de notas precapitalizadas, con apoyo de Hacienda, para anticipar pagos de obligaciones en 2025 y 2026 y reforzar la liquidez de la empresa.

Además, establece mejoras operativas, optimización

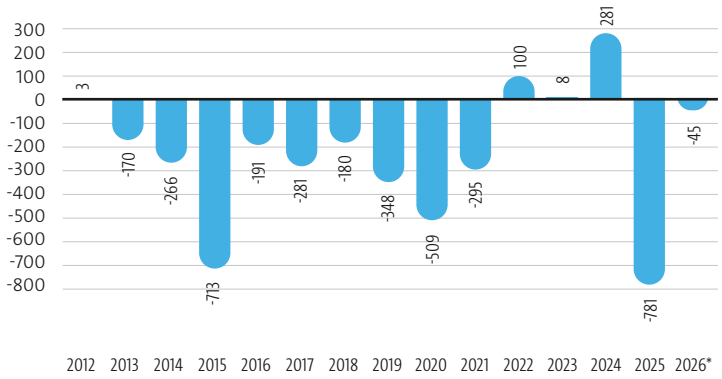
FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

SIN RECURSOS

Pemex se convierte en un sube y baja entre pérdidas y ganancias, en gran parte, como resultado de apoyos y esquemas de financiamento del gobierno federal.

UTILIDAD/PÉRDIDA NETA

CIFRAS EN MILES DE MILLONES DE PESOS CORRIENTES



*AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2026.

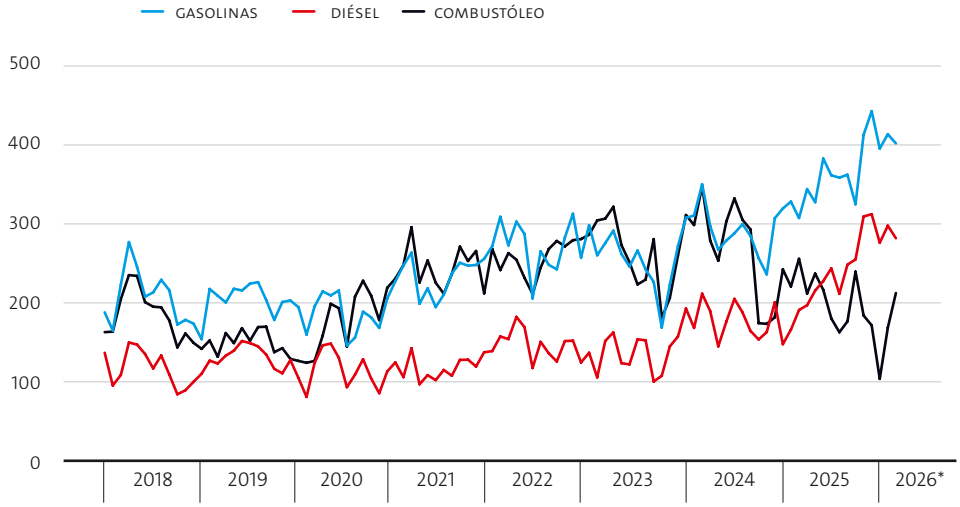
FUENTE: Pemex.

¿AUTOSUFICIENCIA?

Si bien el gobierno federal ha conseguido incrementar la producción de combustibles, no es suficiente para lograr la autosuficiencia energética prometida.

PRODUCCIÓN DE COMBUSTIBLES

CIFRAS EN MILES DE BARRILES DIARIOS



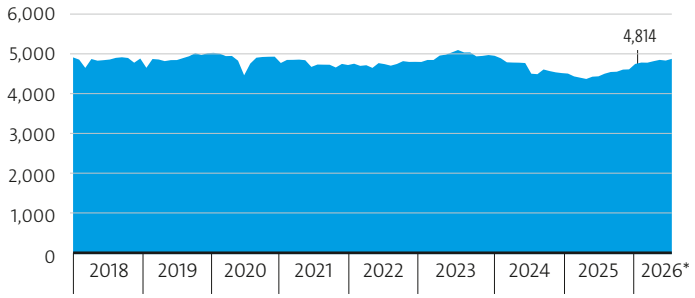
*AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2026.

FUENTE: Pemex.

ALTA DEPENDENCIA

Aunque México es un país productor de gas natural, no es suficiente para cubrir su demanda local, lo que lo hace muy dependiente de las importaciones de Estados Unidos.

PRODUCCIÓN NACIONAL DE GAS NATURAL
CIFRAS EN MILLONES DE PIES CÚBICOS DIARIOS

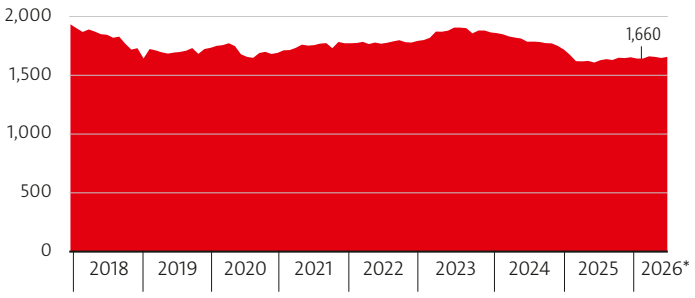


*AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2026.

LEJOS DE LA META

El objetivo de la actual administración contempla elevar la producción de hidrocarburos líquidos a 1.8 millones de barriles diarios, pero las estadísticas muestran que todavía no está cerca de cumplir la meta.

PRODUCCIÓN NACIONAL DE HIDROCARBUROS LÍQUIDOS
CIFRAS EN MILES DE BARRILES DIARIOS

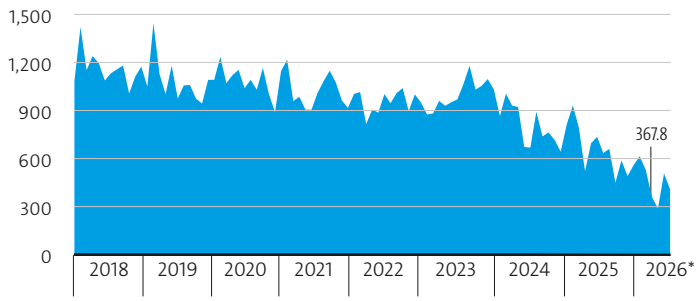


*AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2026.

SE QUEDA EN MÉXICO

El país ha apostado por reducir el volumen de petróleo que se comercializa en el extranjero para dejarlo a la producción nacional.

EXPORTACIONES DE PETRÓLEO CRUDO MEXICANO
CIFRAS EN MILES DE BARRILES DIARIOS



*AL CIERRE DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2026.

FUENTE: Pemex.

de procesos, financiamiento de la inversión productiva y el desarrollo de proyectos mixtos a través de un fondo de inversión para Pemex que solo en 2025 tiene recursos de hasta 250,000 millones de pesos con garantía del gobierno de México.

A solo seis meses de llegar a 2027, la pregunta es si la meta está cerca de cumplirse y qué tanto han mejorado, o no, las estadísticas de la empresa.

Óscar Ocampo, director de Desarrollo Económico del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), comenta que las ligeras mejoras que ha presentado Pemex son resultados "artificiales", es decir, no derivan de esfuerzos propios de la empresa, sino de los apoyos del gobierno federal, lo que no hace sostenible hablar de un rescate real.

En tanto, Gonzalo Monroy, socio director de la firma GMEC, coincide en que los resultados de Pemex no representan ninguna mejora, pese a lo que se pudiera presumir.

"No hay ninguna mejora en Pemex, ninguna, porque sabemos que las aportaciones de capital es lo que explica la baja de la deuda. Son 25,000 millones de dólares lo que le metieron a través de aportaciones del gobierno federal que se utilizó para la deuda de corto plazo", puntualiza.

EMPRESA
▸ PEMEX

SECTOR
PETRÓLEO Y GAS

IGUAL

Nº 1

MINERAS

UN AÑO BRILLANTE

EL REPUNTE HISTÓRICO DE LOS PRECIOS DEL COBRE, EL ORO Y LA PLATA LLEVÓ A LAS MINERAS EN MÉXICO A TENER UN 2025 EXCEPCIONAL.

POR: *Rosalía Lara*

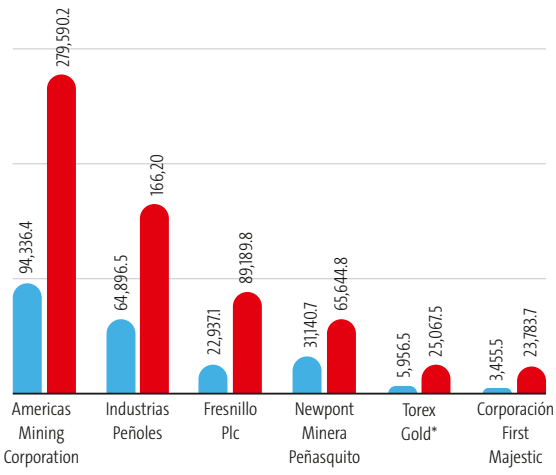
Las empresas mineras vivieron en 2025 un año de ensueño, con un alza del 34.1% de los ingresos en todo el sector, ante el repunte histórico en los precios del cobre, el oro y la plata que, en 2025, subieron 41%, 68% y 140%, respectivamente, debido a una combinación de inflación persistente, tensiones geopolíticas, transición energética y una mayor demanda industrial.

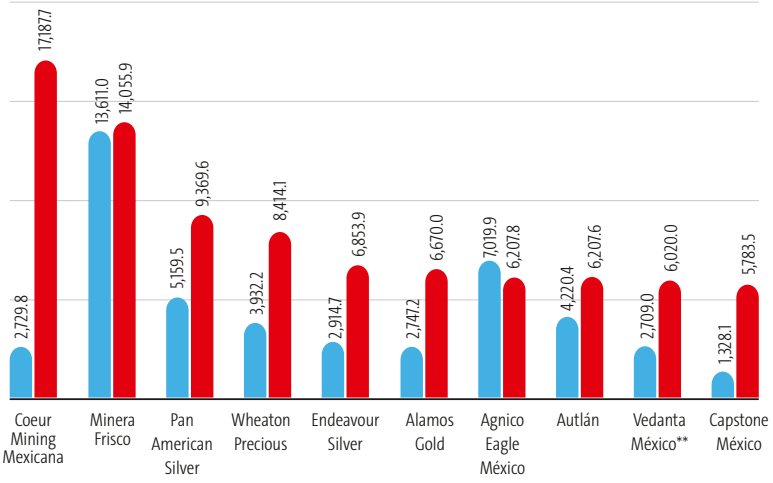
El auge benefició tanto a productores de metales preciosos como a empresas enfocadas en minerales industriales. Compañías con fuerte exposición a la plata y al oro, como Fresnillo, Peñoles y Torex Gold, capitalizaron el rally de los *commodities*, mientras que firmas ligadas al cobre y al zinc aprovecharon la expectativa de una demanda estructuralmente más alta asociada a infraestructura energética y movilidad eléctrica. El resultado fue un año marcado por mayores ingresos, expansión operativa y un renovado interés de los inversionistas en una industria que vuelve a colocarse entre las más rentables del país.

UNA DÉCADA DE CRECIMIENTO

Todas las mineras del ranking, a excepción de Agnico Eagle México, han visto más que incrementadas sus ganancias en la última década.

INGRESOS EN MILLONES DE PESOS. 2015 2025





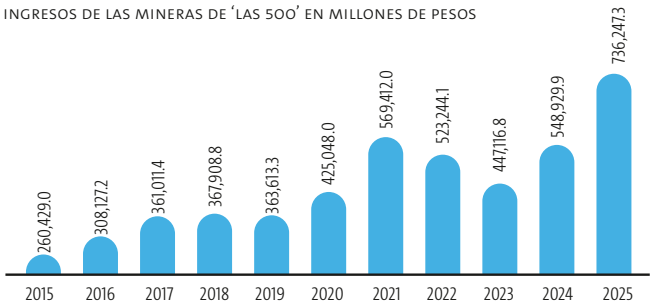
*DE 2017 A 2025 **DE 2021 A 2025

FUENTE: 'Las 500 empresas más importantes de México'.

UN AÑO PARA RECORDAR

Las mineras del ranking tuvieron las mejores ventas de la historia.

INGRESOS DE LAS MINERAS DE 'LAS 500' EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: 'Las 500 empresas más importantes de México'.

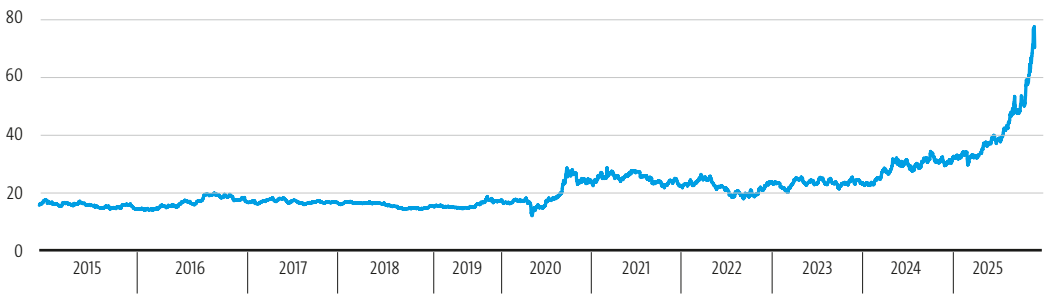
EMPRESA	MINERAL PRINCIPAL
Industrias Peñoles	Plata
Endeavour Silver México	Plata
Corporación First Majestic	Plata
Pan American Silver Corp.	Plata
Coeur Mining Mexicana	Plata
Newmont Minera Peñasquito	Oro
Torex Gold	Oro
Alamos Gold	Oro
Agnico Eagle México	Oro
Wheaton Precious Metals México	Plata y oro
Fresnillo PLC	Plata y oro
Americas Mining Corporation	Cobre
Minera Frisco	Cobre
Capstone México Mining	Cobre
Vedanta México	Zinc
Autlán	Manganeso

LA FIEBRE DEL METAL

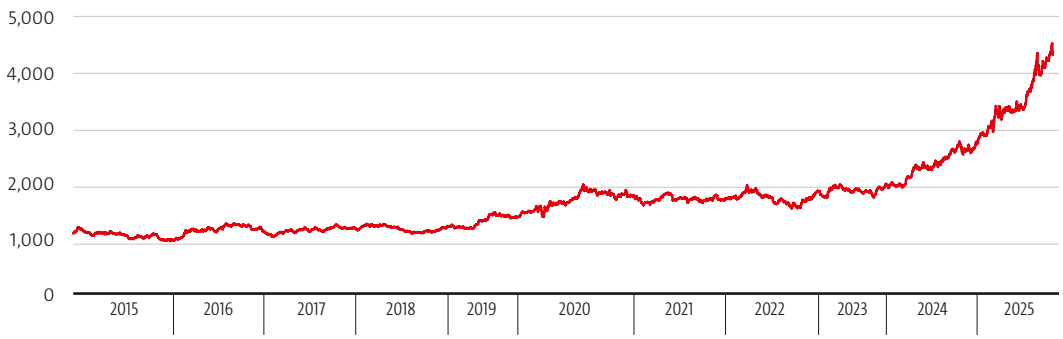
El alza de la demanda del oro y de la plata, considerados activos refugio ante la incertidumbre geopolítica, pero también el crecimiento de las necesidades de la industria, particularmente, por la IA, aupó los precios a máximos históricos.

ORO — PLATA — COBRE

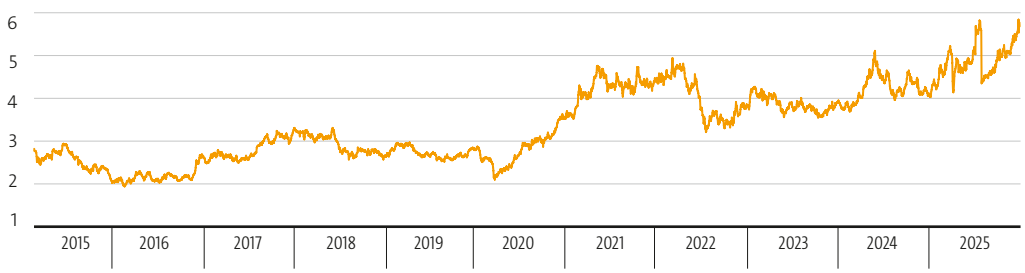
DÓLARES POR ONZA



DÓLARES POR ONZA TROY



DÓLARES POR LIBRA



NISSAN MEXICANA

LA CORONA RESISTE

LA ARMADORA SUMA 18 AÑOS DE LIDERAZGO EN UN ENTORNO DE CRISIS, MARCAS CHINAS Y CIERRES FABRILES CON MANUFACTURA LOCAL, VELOCIDAD Y ADAPTACIÓN.

POR: *Ivet Rodríguez*

El pastel apareció al final de la reunión anual de distribuidores de Nissan en Toluca, en abril. No tenía la forma de un automóvil ni de un logotipo corporativo. Era una credencial del INE. Un guiño a los 18 años que lleva la marca japonesa como la más vendida de México. En la mesa, directivos y concesionarios celebraban un liderazgo que en ningún otro mercado del mundo ha logrado replicar.

Dentro de la corporación global, México se ha convertido en un caso de estudio. Ninguna otra operación de Nissan ha conseguido mantenerse casi dos décadas consecutivas en la cima de un mercado tan competido y cambiante. Menos aún en un país donde, en los últimos años, desembarcaron decenas de marcas asiáticas, primero coreanas y después chinas.

El ascenso comenzó en medio del caos. En 2008, mientras la crisis hipotecaria en Estados Unidos arrastraba a la industria automotriz global, General Motors perdió fuerza en México. La estadounidense, hasta entonces líder del mercado local, enfrentó un rescate financiero en su país de origen y comenzó a recortar recursos, inversiones y prioridades globales.

Nissan aprovechó ese vacío. La estrategia fue vender autos baratos, resistentes y fáciles de reparar en el momento exacto en el que el consumidor mexicano necesitaba certidumbre. El Tsuru y la pickup Estaquitas se convirtieron en herramientas de supervivencia económica tanto para familias como para pequeños negocios.

En aquel entonces, Nissan vendía alrededor de 200,000 vehículos al año en México. Pero el portafolio estaba lejos del actual. “La mitad eran Tsuru. Una parte muy relevante también eran pickups Estaquitas”, recuerda Rodrigo Centeno, presidente y director general de Nissan Mexicana. El resto de la gama tenía participaciones mucho más pequeñas en un mercado todavía dominado por sedanes compactos y vehículos de combustión tradicionales.

La apuesta, sin embargo, no se limitó a producto. Nissan redefinió su red de distribuidores y fortaleció una estructura comercial que llevaba décadas construyéndose en el país. Mientras otras marcas operaban con estrategias más orientadas a exportación o ciclos corporativos globales, la empresa reforzó la idea de producir en México para vender en México. “Hemos construido un ecosistema que responde primero hacia el mercado interno y que además se complementa con el mercado de exportación”, dice Centeno.

Y terminó convirtiéndose en una ventaja competitiva. “Hoy, seguimos generando el 85% de nuestras ventas con vehículos producidos en el país”. Versa, March, Kicks, Sentra y Frontier forman parte de una columna vertebral industrial instalada en Aguascalientes, el estado donde la compañía concentra su manufactura tras el anuncio del cierre de la planta de Morelos.

La manufactura local permitió algo más importante que reducir costos. También dio flexibilidad.

96 MDD

ha invertido la armadora en la nueva línea de producción en Aguascalientes.



"Ensamblar coches en México es una ventaja, pero todavía lo es más que todos los suministros y componentes de la cadena estén en México", explica Centeno. "Eso te permite tener flexibilidad para adaptarse mejor a las necesidades del consumidor mexicano".

Dentro de esa lógica, Nissan alista el lanzamiento de 11 productos en un periodo de 12 meses, entre nuevos modelos y renovaciones de actuales, alineados con los ejes globales de su portafolio.

La corporación reorganizó sus modelos en cuatro categorías: 'Heartbeat', con autos que representan la identidad e innovación, como Skyline o XTerra; 'Core', integrado por vehículos de alto volumen y estabilidad comercial, como Qashqai y Juke; 'Growth', enfocado en mercados en expansión con modelos como Kicks; y 'Partner', que agrupa vehículos desarrollados mediante alianzas con otras automotrices, como Frontier y NX8 junto a Dongfeng Motor Corporation, así como Micra con Renault.

En el mercado mexicano, Nissan buscará mantener el peso de los modelos producidos localmente, mientras suma vehículos desarrollados en otros mercados con características alineadas al consumidor local. Bajo esa estrategia, en mayo llegó Kait, un SUV subcompacto fabricado en Brasil, que se incorpora a una gama encabezada por best sellers de

"GENERAMOS EL 85% DE NUESTRAS VENTAS CON VEHÍCULOS PRODUCIDOS EN EL PAÍS."

Rodrigo Centeno, presidente y director general de Nissan Mexicana.

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

EMPRESA
▸ NISSAN MEXICANA

SECTOR
ARMADORA

BAJA 2

Nº 91



manufactura nacional, como Versa, cuya nueva generación fue presentada en marzo.

"La capacidad de adaptación o evolución con el mercado implica entender al consumidor, saber hacia dónde se va a mover y tener una muy buena base de planeación", dice Centeno. "El pilar de nuestras ventas siguen siendo los modelos producidos en México, pero sería equivocado no aprovechar activos globales que complementen nuestra oferta".

RESISTIR LA TORMENTA

La evolución de la oferta de productos ocurre en medio de un contexto global complejo para la industria automotriz, marcado por menores márgenes, el avance de fabricantes chinos, los costos de electrificación y la necesidad de ajustar la capacidad productiva. En ese escenario, y con una situación financiera desgastada, Nissan activó el año pasado un plan global de reestructura que contempla el cierre de siete plantas hacia 2027, el recorte de 20,000 empleos y una reorganización operativa orientada a recuperar rentabilidad.

En México, el año pasado la empresa confirmó el cierre de la planta CIVAC, en Morelos, así como el fin de COMPAS, en Aguascalientes, la operación conjunta que mantenía con Daimler. Las decisiones generaron incertidumbre entre trabajadores, distribuidores y clientes sobre el futuro de algunos modelos y sobre el papel que tendría el país dentro de la estructura global.

"[Estos ajustes buscan] eficiencia, agregar escala. Es una oportunidad para tener una reducción de costos fijos, que nos va a servir para apalancar mejor las operaciones en México", explica el directivo.

Bajo esa lógica, la empresa decidió concentrar la producción de la pickup Frontier en Aguascalientes, que anteriormente se fabricaba tanto en Morelos como en Argentina. Centeno detalla que Nissan desmontó los herramentales de la planta argentina –más modernos que los utilizados en Morelos– y los trasladó por barco a México.

La transición implicó una de las mayores reconfiguraciones industriales recientes de la compañía en el país. En apenas seis meses, construyó 120,000 m² adicionales en la planta conocida como Aguascalientes 1, acumuló 240,000 horas de capacitación y coordinó la participación de alrededor de 15,000 proveedores y contratistas para habilitar la nueva línea. "Ya estamos facturando y distribuyendo pickups fabricadas en Aguascalientes", afirma Centeno.

La operación se convirtió en una prueba interna de resiliencia para la compañía. "[En un entorno complejo] hay que reaccionar con velocidad", dice el directivo, quien agrega que debe ir acompañada de flexibilidad y disciplina. "Implica mucha creatividad. Puedes trabajar en escenarios para elegir no el mejor de tus posibilidades, sino el factible de tus posibilidades", explica.

La tercera pieza, añade, consiste en mantener valores no negociables incluso en medio de cambios abruptos, entre ellos siempre colocar al cliente en el centro de las decisiones de negocio, preservar la excelencia operativa, la cultura interna y la ciudadanía corporativa.

ADAPTACIÓN CONSTANTE

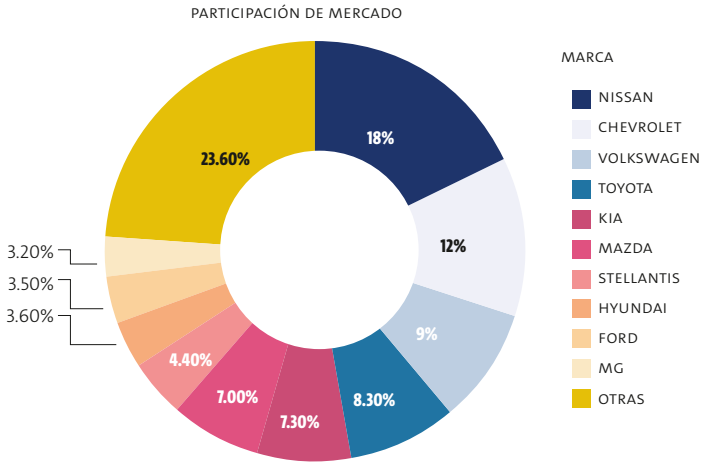
Esa combinación entre flexibilidad y consistencia es, a juicio de Centeno, una de las razones que explican la permanencia de México como uno de los mercados estratégicos de Nissan. Aun con los retos globales e internos, el país

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

LA REBANADA MÁS GRANDE

Nissan mantiene el liderazgo en la participación del mercado automotriz en México.

AÑO COMPLETO 2025

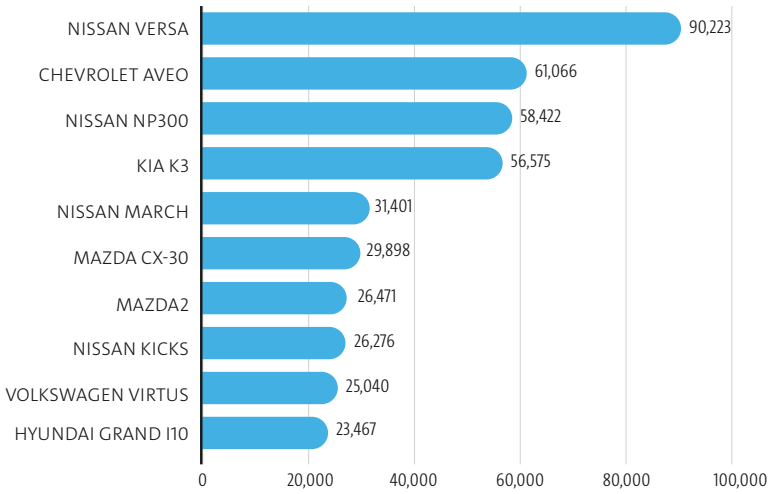


FUENTE: Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores.

EL *TOP* 10

El portafolio de Nissan concentra cuatro modelos de los 10 vehículos más vendidos en México.

AÑO COMPLETO 2025



FUENTE: Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores.

se mantiene como el cuarto mercado más importante de la automotriz a nivel mundial y el único grande donde la marca ha logrado sostenerse como líder de ventas durante más de 18 años consecutivos.

En 2025, la empresa vendió 275,662 unidades, incluidas 1,200 de su división *premium* Infiniti, de acuerdo con datos del INEGI. La cifra la colocó unas 77,000 unidades por encima del segundo lugar del mercado, ocupado por General Motors.

Centeno considera que ese liderazgo explica por qué siguen llegando inversiones al país, pese al entorno global adverso. “Si estuviéramos en una condición delicada a muy corto plazo no estaríamos invirtiendo 96 millones de dólares en levantar una línea de producción en seis meses”, señala sobre la nueva capacidad desarrollada en la planta de Aguascalientes.

La llegada del mexicano Iván Espinosa a la dirección global de Nissan también se convirtió en un factor simbólico para la operación en el país. Aunque Centeno evita plantearlo como una ventaja directa, sí reconoce el impacto interno que genera entre empleados y distribuidores.

“Con Iván tenemos la ventaja de estar prácticamente a un WhatsApp de distancia, y eso, naturalmente, ayuda muchísimo a mantener cercana la comunicación con la corporación global”, dice. “Que además sea mexicano genera mucho orgullo y mucha responsabilidad”.

El directivo reconoce que muchas decisiones se toman fuera de México, pero sostiene que la cultura corporativa de Nissan históricamente ha estado ligada a desafiar escenarios complejos. “Eso implica enfrentar los cambios del mercado, los cierres de plantas o los ajustes globales desde una lógica de adaptación constante”, asegura.

TERNIUM

SALIR DE LA TORMENTA

LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA VIVE UN MOMENTO COMPLEJO. PERO, EN PESQUERÍA, UNA INVERSIÓN DE 4,000 MDD ESTÁ CASI LISTA PARA CAMBIAR LA SITUACIÓN.

POR: *Puri Lucena / Pesquería, NL.*

Un día antes de que el gobierno federal anunciara el acuerdo con la industria del acero para comprar y construir obra pública con material mexicano, Marcelo Ebrard estuvo en Pesquería, en Nuevo León, en el complejo de Ternium. "Queremos respaldar a la industria que está aquí en México", dijo el secretario de Economía aquella jornada de finales de abril.

Reconoció también, delante de parte de la plantilla y clientes de la compañía, el trabajo que Máximo Vedoya, CEO de Ternium, hacía para mostrar el valor de la industria nacional. "Siempre anda presumiendo, con fotos, su obra, invitando a que la visiten", bromeó.

Lo cierto es que Vedoya está orgulloso de la compañía que lidera. A finales de este año, el Centro Industrial Ternium en Pesquería inaugurará su acería, como parte de la tercera fase del complejo, que en febrero también puso en marcha las nuevas líneas de laminación en frío y galvanizado. Esta fase ha supuesto una inversión de 4,000 millones de dólares. Desde 2010, la empresa siderúrgica ha invertido 7,570 mdd en este complejo.



CONSTRUCCIÓN. Una grúa que fue utilizada para levantar un cohete de SpaceX participó en el montaje del *cooler* de la acería, una pieza clave en el complejo.



EMPRESA
► TERNIUM

SECTOR
SIDERURGIA & METALURGIA

BAJA 5

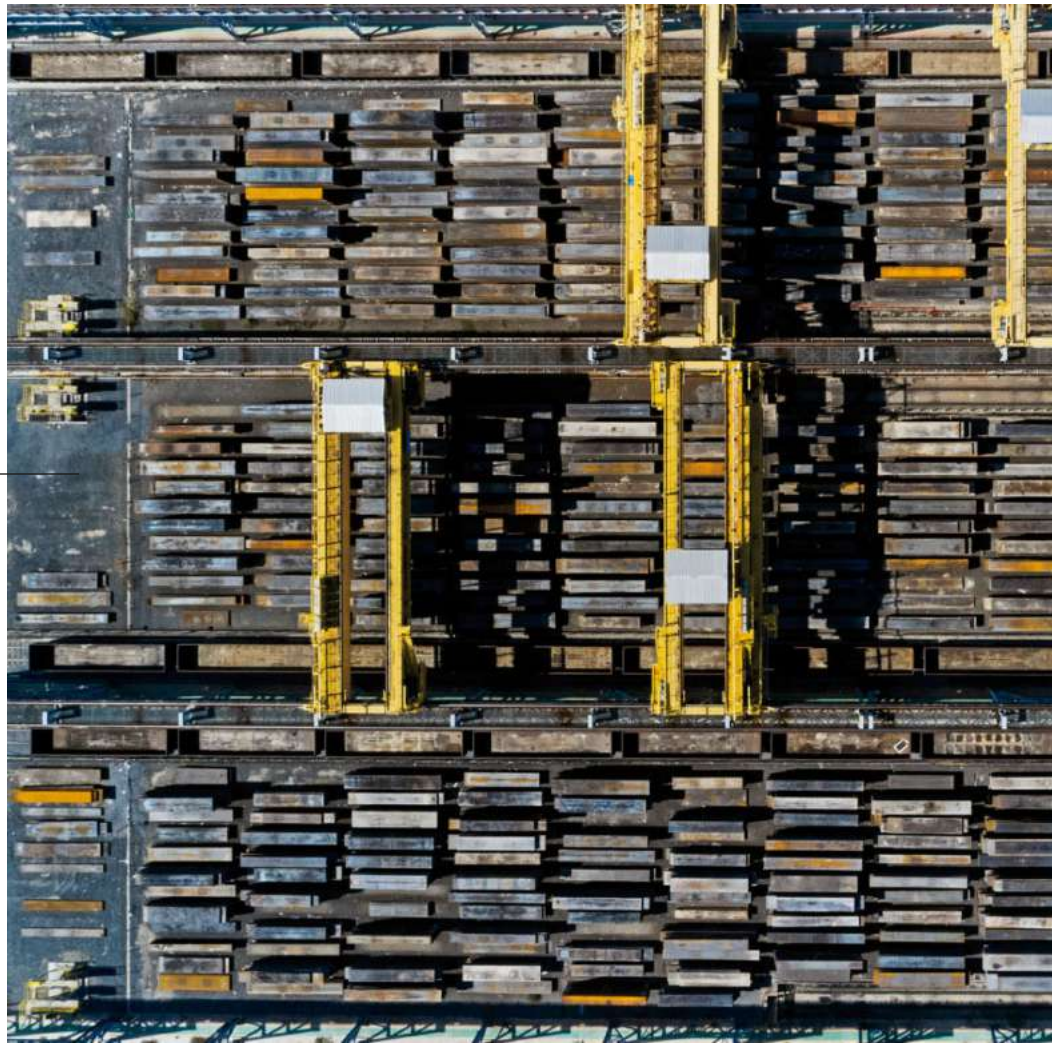
Nº 36

"Nosotros conceptualizamos este nuevo centro industrial como un lugar donde se harían los aceros más sofisticados de las Américas. La etapa 3 es la culminación de toda esta visión", explica Vedoya.

El CEO presume el trabajo realizado. Cuando iniciaron en Pesquería, tuvieron que contar con un socio japonés porque no había experiencia local para fabricar la lámina para la industria automotriz, sobre todo, la expuesta. "No había tecnología en México hace 10, 15 años, para hacer esto", dice. Poco a poco, fueron integrando su propia tecnología para lograr hacer toda la cadena. "La culminación es la acería, que tecnológicamente es muy particular porque será la primera del mundo que va a poder hacer acero automotriz, sobre todo, el más sofisticado, el expuesto, la piel del carro, con casi cero emisiones". Lo hará con horno eléctrico y una tecnología desarrollada por ingenieros mexicanos.

Mientras Vedoya explica la inversión, un planchón de acero al rojo vivo aparece a su espalda. Estamos en la planta de laminado en caliente. Aquí, grúas totalmente automatizadas trasladan los planchones, con un peso promedio

FOTOS: CORTESÍA



ESPECIALIZADA. El complejo ha pasado de recurrir a tecnología externa, a desarrollarla con sello nacional.

de 24 toneladas, hasta un horno, donde pasan rápidamente de temperatura ambiente a los 1,220 grados.

A medida que avanzan en el recorrido, irán perdiendo calor. Cada planchón tiene un número que lo identifica y se puede rastrear en tiempo real. Según las necesidades de los clientes, se pueden deformar para reducir su espesor y aumentar su longitud a lo largo de todo el circuito de laminado y su paso por las prensas.

TIEMPOS DIFÍCILES

La fase 3 culmina en uno de los momentos más complejos para la industria mexicana del acero. A la competencia china aupada por las prácticas de *dumping*, que el gobierno quiere atajar con este nuevo acuerdo, se sumó la llegada de Donald Trump a la Casa Blanca y su política comercial. Si en varios sectores se ha vivido la amenaza constante de imposición de aranceles, en el caso del acero ha sido una realidad.

El año pasado, el gobierno de Estados Unidos reactivó la Sección 232 con un arancel de hasta el 50% al acero, que provocó un desplome del 53% en las exportaciones, de acuerdo con cifras de la Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero (Canacero). El sesctor, señala el organismo, opera actualmente en promedio al 64% de su capacidad instalada y enfrenta una penetración de importaciones equivalente al 42% de la demanda interna. Todo ello llevó a que, en 2025, la producción se redujera 8.1% en productos terminados, a niveles que no se veían desde 2014.

"La razón por la cual el presidente Trump está haciendo esto, yo diría que es correcta", opina Vedoya. "En el mundo del acero, y de la manufactura en general, había un problema con esta actitud depredatoria de China y sus países satélites. Uno no puede competir contra un Estado. Había que hacer algo".

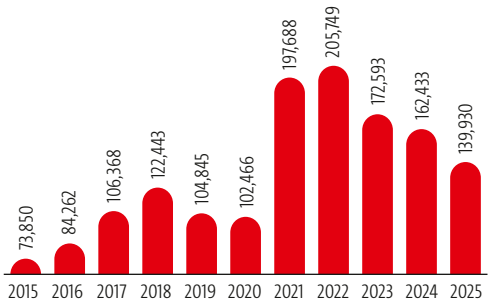
Sin embargo, el directivo considera que el país vecino se equivoca al incluir a México en sus medi-



SE ENFRÍA

En 2025, la empresa registró su menor nivel en ventas desde 2020.

INGRESOS DE TERNIUM EN MEXICO EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: 'Las 500 empresas más importantes de México'.

das. La administración de Claudia Sheinbaum, sostiene, está trabajando para desarrollar el mercado local y frenar las importaciones asiáticas y, de este modo, tener mayor valor agregado en la región.

Y es de manera coordinada, como región, como el CEO de la empresa considera que se debe hacer frente al comercio desleal, en lugar de como países individuales. "No creo que exista un T-MEC con la 232", señala sobre la próxima revisión del tratado. De ahí que espere un endurecimiento de las reglas de origen para que haya un mayor valor agregado regional. "Es la visión que tiene Estados Unidos y la visión que tiene la presidenta Sheinbaum. Creo que ese es el camino. El camino se da con reglas de origen más estrictas, pero que no haya restricciones en el comercio si uno las cumple".

La inversión realizada por Ternium ayudará a cumplir con esas reglas. La acería surge, de hecho, del cambio en las reglas de origen automotriz en la negociación anterior del T-MEC, que implica la necesidad de una mayor integración.

El año pasado, Ternium, como la industria, vivió un año complicado. El Ebitda ajustado de la compañía disminuyó 24%, hasta los 1,541 mdd, debido a la caída de los precios del acero y a una disminución en los envíos en México, ante la lenta actividad en la industria de la construcción del país y una menor demanda industrial, a causa de la incertidumbre provocada por la política comercial estadounidense. Las ventas netas de acero de la empresa en México cayeron 16% (frente al 8% en Brasil) el año pasado.

El primer trimestre de 2026 ha mostrado cifras más positivas. El Ebitda ajustado aumentó 21% con respecto al trimestre anterior y las ventas en el país comenzaron a tomar impulso y crecieron 12% respecto al cuarto periodo de 2025. La empresa prevé que sigan al alza en el segundo trimestre, según su reporte financiero del primer periodo del año, con todo y el incremento de aranceles que afrontó la industria.

"Nosotros tenemos que trabajar en lo que podemos controlar", afirma Vedoya sobre el entorno que atraviesa la industria. "No podemos controlar las negociaciones entre México y Estados Unidos. Nuestra estrategia es trabajar en nuestra competitividad, cómo bajamos los costos, cómo somos más eficientes mientras pasamos esta tormenta. Y cómo damos soluciones más complejas y de calidad para que nuestros clientes

EMPRESA
▸ TERNIUM

SECTOR
SIDERURGIA & METALURGIA

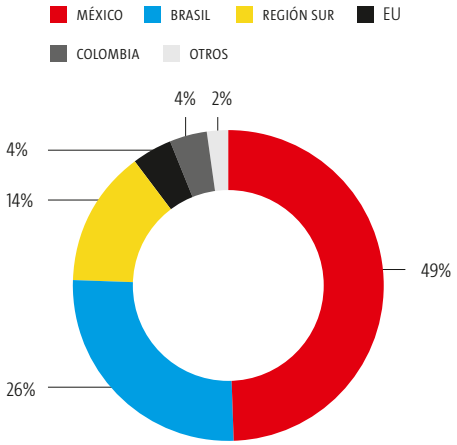
BAJA 5

Nº 36

EL PAPEL QUE JUEGA MÉXICO

Las operaciones en el país representaron casi la mitad de los envíos de toda la compañía el año pasado.

ENVÍOS DE ACERO DE LA EMPRESA EN 2025



FUENTE: Ternium.

7,570 MDD

ha invertido Ternium en el Centro Industrial de Pesquería desde 2010.

nos elijan a nosotros en lugar de un material importado".

UNA HUELLA MÁS ALLÁ DEL ACERO

El ritmo no para en Nuevo León. Al Centro Industrial Ternium en Pesquería entran hoy cada día 60,000 personas, entre propios y contratistas. Cuando la acería empiece a funcionar, el complejo generará 2,500 empleos directos más y el mismo número de indirectos. "Todas son plantas extremadamente sofisticadas en lo tecnológico, con mucha automatización. Nuestros empleados en su mayoría son técnicos o ingenieros muy enfocados a mejorar la productividad y la *performance* de todo el equipo autónomo", explica Vedoya.

Actualmente, gran parte del acero que usa el complejo viene de Brasil, pero esto cambiará cuando se inaugure la acería, a finales de año, con su producción de 2.6 millones de toneladas de planchones de acero. El laminador en caliente tiene una capacidad de 4.4 millones de toneladas al año de acero especializado.

La zona donde va tomando forma la acería cambia cada día. En el proceso de construcción participó incluso una grúa con capacidad para 3,000 toneladas y que anteriormente fue utilizada para levantar un cohete de la empresa SpaceX, de Elon Musk. Se empleó para montar un *cooler* de 280 toneladas, una pieza crítica para la torre de reducción directa.

Pero la huella de Ternium en Pesquería no se encuentra solo en las 437 hectáreas del complejo (de las que 99 son de reserva natural). El municipio ha cambiado desde su llegada. En agosto se cumplirán 10 años del inicio de clases de la primera generación de la Escuela Técnica Roberto Rocca, un centro educativo impulsado por la empresa que ha cambiado las perspectivas de los jóvenes locales, que pueden estudiar becados el bachillerato técnico en Electromecánica o en Mecatrónica. Y, desde septiembre del año pasado, entró en sus aulas su primera generación de secundaria.

En un municipio que ofrecía pocas oportunidades, ahora, casi el 80% de sus jóvenes estudia la preparatoria y el 60% va a la universidad, explica Vedoya. "De nuestra escuela, terminan siendo ingenieros. Pasamos de un 80% de chicos que no iba a la prepa a un 80% que sí va. La industria es la fuente de la movilidad social en cualquier país desarrollado, por eso se llaman industrializados", dice sobre el cambio en los índices educativos de la localidad.

La mañana después de la visita de Ebrard a Pesquería, Vedoya estaba en Palacio Nacional, en el anuncio del acuerdo para impulsar la industria siderúrgica nacional. "Queremos respaldar la industria que está en México", decía un día antes Ebrard. "La inversión que se hace aquí es estratégica. (...) Por acá nos vemos en la inauguración".

Speak On

How we can help

EN SPEAK ON

NOS DEDICAMOS A LA COLOCACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO DEL BANCO INVEX EN MÓDULOS DE VENTAS, CONTAMOS CON MÁS DE 15 AEROPUERTOS, MÓDULOS EN IKEA, WALMART Y SAMS DE LA REPÚBLICA MEXICANA



442 607 01 03

P&G MÉXICO

CONQUISTAR MÁS HOGARES

LA EMPRESA HACE PRODUCTOS DESDE LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES, MIENTRAS FORTALECE AL PAÍS COMO UNO DE SUS PRINCIPALES MERCADOS.

POR: *Mara Echeverría*

Tirso Mello supo de su nombramiento como presidente y director general de Procter & Gamble México poco más de un año antes de que se hiciera oficial, en enero de 2026. Y una de sus primeras decisiones fue aprender español para saber qué sucede en el país y entender también sus hábitos de consumo. Una rutina que ha construido el directivo a partir del conocimiento del idioma y del mercado es ir a los puntos de venta. Platica con las personas sobre por qué prefieren, o no, sus productos y, con base en eso, desarrollar artículos que tengan más sentido a la hora de llenar sus carritos de compra.

Para Mello, quien desarrolló su carrera en las áreas de marketing y ventas de la compañía en su natal Brasil, esto respalda su idea de que la innovación no nace en un laboratorio, más bien, se gesta en la cocina de una casa, frente al lavabo, en una rutina de cuidado capilar o, incluso, en la cancha de futbol.

Esa es la apuesta del directivo, quien busca hacer crecer aún más una de las operaciones más relevantes de la compañía a nivel global, con la misión de acercarse más al consumidor y convertir esa cercanía en nuevos productos, mejores formulaciones y mayor penetración de sus marcas en los hogares. “Necesitamos primero escuchar al consumidor, después, hacer lo que quiere”, afirma.

Detrás de la realización de estudios de mercado o de acompañar a una persona a hacer el súper, está la meta: que en cada hogar mexicano haya, por lo menos, tres productos de la empresa, de marcas como Head & Shoulders, Ariel, Downy, Oral-B, Secrets, Pampers, Vick VapoRub o Pepto-Bismol. “Tenemos por lo menos un producto en el 99% de los hogares mexicanos y eso es mucho, pero la oportunidad está en poner más productos en las casas”.



FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

> **MÉXICO NO ES RELEVANTE SOLO POR EL CONSUMO, ES UN *HUB* DE MANUFACTURA.**
>
> Tirso Mello,
> presidente y director general
> de P&G México.



La estrategia es clara. P&G invierte alrededor de 2,000 millones de dólares al año a nivel mundial en innovación y desarrollo, cuya finalidad es hacer la diferencia entre los diversos productos que conviven en los puntos de venta para la selección del consumidor.

Por ponerlo en perspectiva, la inversión representa el 9% de las ventas internacionales del tercer trimestre del año fiscal 2026, cuando registró ventas por 21,200 mdd, 7% más interanual. P&G ubica su previsión de crecimiento para 2026 entre el 1 y el 5%.

"Tenemos en nuestros laboratorios más doctores que Stanford, Harvard y MIT juntos", resalta Mello, quien destaca que estos equipos han creado el primer detergente sintético del mundo, la primera crema dental con flúor, los primeros pañales, tecnología en cuchillas de rasurar y cuidado del cabello a lo largo de su historia.

Uno de los ejemplos más recientes de innovación es el Salvo Máximo Poder, un nuevo lavatrastes lanzado este año para conmemorar los 50 años de la marca en México. Surgió tras detectar una molestia entre los consumidores. "Cuando lavas tus trastes, queda una grasa que no se ve, pero es lo que provoca, por ejemplo, el olor a huevo en los vasos", dice. La nueva formulación fue diseñada para atacar ese problema y, según el directivo, representa uno de los desarrollos más importantes.

"No es que tengamos una tecnología y luego salgamos a convencer al consumidor de que la necesita. Primero, encontramos la necesidad y luego, desarrollamos", detalla Mello. La innovación continúa es una fortaleza en un mercado de consumo cada vez más competido y presionado por la comoditización. La diferenciación se convierte en la clave para que las marcas mantengan relevancia y ganen participación.

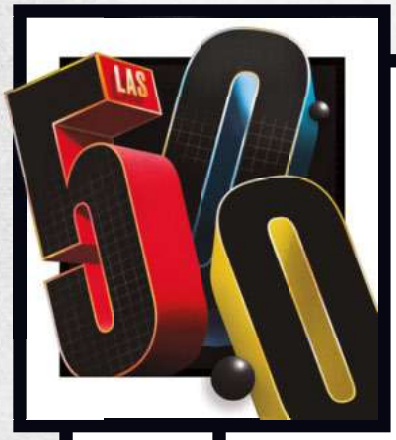
La red global de plantas, centros de innovación y análisis de datos de P&G le permite contar con información detallada sobre consumo y traducirla en nuevos productos. En Mé-

EMPRESA
▸ P&G MÉXICO

SECTOR
PRODUCTOS DE CONSUMO

SUBE
5

Nº
16



EMPRESA
▸ P&G MÉXICO

SECTOR
PRODUCTOS DE CONSUMO

SUBE
5

Nº
01

80

años tiene la empresa en México, donde se ha posicionado hasta lograr que el

99%

de los hogares en el país tenga al menos un producto de sus marcas, dice Tirso Mello, su director general.

xico esto es una pieza estratégica, un mercado en el que tiene casi 80 años de operación, seis plantas de manufactura y cerca de 8,000 empleados.

Julián Fernández, analista independiente, explica que, para las empresas de consumo masivo, la innovación se ha vuelto una necesidad estratégica. Incluso en marcas consolidadas. "El consumidor cambia más rápido, es más exigente y compara precio, funcionalidad y valor agregado, por lo que innovar ya no significa lanzar nuevos productos", sentencia. "Es mejorar fórmulas, empaques, sostenibilidad, experiencia y hasta canales de distribución".

BELLEZA, EL MOTOR DE CRECIMIENTO

La innovación se concentra en categorías de alto crecimiento, como belleza y cuidado personal, incluso en un entorno donde el consumo enfrenta presiones. Aunque Mello reconoce que las familias mexicanas tienen presupuestos más limitados y canastas más pequeñas, considera que existen segmentos capaces de seguir creciendo si ofrecen valor. "El consumo se contrae, pero las categorías de belleza siguen creciendo", dice. De hecho, a nivel global, lo hizo 11%, por arriba de todas las demás.

Un caso reciente de innovación se dio con Pantene, enfocado en la reparación profunda del daño capilar, pues, de acuerdo con Mello, el 94% de las mujeres mexicanas presentan algún tipo de daño en el cabello. "Los productos del mercado reparan el daño superficial. Nosotros desarrollamos una tecnología que actúa en la molécula y en la fibra", explica.

El lanzamiento se convirtió en una de las innovaciones de mayor crecimiento para la compañía en México durante los últimos meses. Sin embargo, para P&G no se trata solo de crear nuevos productos, sino comunicar mejor los beneficios de las tecnologías que ya existen para que se conviertan en marcas relevantes para el mercado.

Mello ejemplifica con Venus, la marca de rastrillos femeninos. Aunque el mercado potencial equivale a prácticamente la mitad de la población, la empresa detectó que el 80% de las mujeres mexicanas aún no la conoce. "El reto no es traer un nuevo producto, sino tener una comunicación superior", afirma.

PLATAFORMA DE MANUFACTURA

La relevancia de México para P&G va mucho más allá del mercado local. El país se consolida como uno de sus principales *hubs* manufactureros. El 40% de la producción hecha en México se exporta a más de 40 países. "México no es relevante solo por el tamaño del consumo. También somos un *hub* de producción global", dice Tello.

Con sus seis plantas, la compañía produce detergentes, suavizantes, productos de cuidado capilar, rastrillos y diversas categorías de higiene personal y limpieza del hogar. Parte de la complejidad de esa manufactura global consiste en adaptar las formulaciones según las caracte-


Hospital General Tampico, Tamaulipas.




Museo Yancuic, Ciudad de México.


Deprimido Mixcoac, Ciudad de México.




Calzada Chivatito, CDMX.



INDI



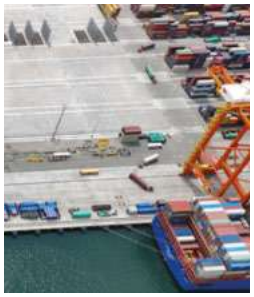

Parque Lineal Gran Canal, Ciudad de México.


Línea 5 del Metrobús, Ciudad de México.


Centro de Convenciones Huatulco, Oaxaca.


Fase 3, Puerto de Manzanillo, Colima.





www.grupoindi.mx

rísticas de cada mercado. Incluso, factores aparentemente simples, como la composición del agua, modifican los productos.

Esa capacidad de adaptación forma parte de la estrategia global de la empresa: operar como una compañía global con enfoque local. "No puedo tener éxito con el consumidor mexicano pensando solo en los hábitos de Estados Unidos. Incluso dentro de México, los hábitos cambian entre el norte y el sur", señala.

La firma también mantiene una visión de largo plazo, aun frente a factores externos, como la próxima revisión del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). "Ojalá que sea una buena negociación, pero no es una cosa que me quita el sueño porque yo no puedo influenciar", dice.

El presidente y CEO de P&G en México añade que se enfocan en las situaciones controlables de cara a la revisión, como que sus plantas sean sustentables y se mantengan competitivas como un *hub* de producción para Estados Unidos, Canadá y para el resto del mundo. "Intentamos que nuestro enfoque esté en las cosas que controlamos. Tenemos 80 años en México y no estamos aquí para los próximos dos, cinco o 10 del tratado. Estamos aquí para los próximos 80 años", asegura.

CRECER EN UN MERCADO PRESIONADO

El directivo reconoce que el entorno económico representa desafíos. Las familias mexicanas enfrentan presión sobre su poder adquisitivo y eso obliga a las empresas de consumo a justificar cada peso adicional, por lo que P&G busca reforzar la percepción de valor de sus productos, apoyándose en tecnología, desempeño y campañas de comunicación más agresivas.

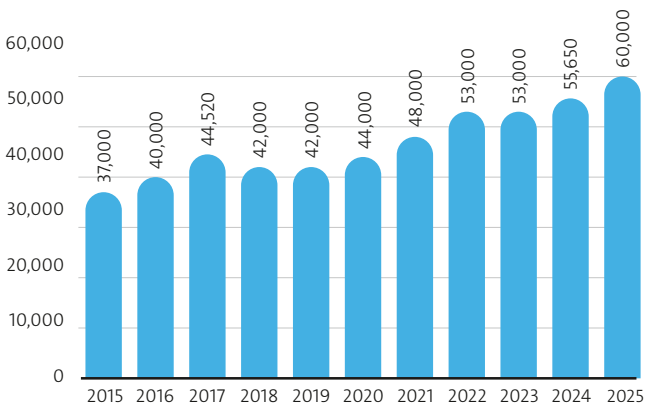
Para Fernández, existe un riesgo potencial para las empresas solo en caso de un aumento de las tensiones comerciales o cambios regulatorios entre México y Estados Unidos, especialmente porque muchas utilizan a México como plataforma manufacturera y exportadora hacia Norteamérica. "Estas empresas tienen cadenas globales muy diversificadas y una capacidad operativa importante para poder adaptarse relativamente rápido a cambios en costos y aranceles o también a las reglas comerciales que puedan trazar", precisa.

Por ahora, México ya es uno de los motores de crecimiento de P&G a nivel mundial. Aunque Mello evita compartir cifras locales específicas, señala que tanto México como Brasil destacaron recientemente dentro de los resultados globales. "El CEO global mencionó que México y Brasil tuvieron un crecimiento de un dígito alto", comenta Mello, sin revelar las cifras.

ESTRATEGIA CON RESULTADOS

La compañía ha registrado crecimientos constantes, incluso durante la pandemia. Ahora, su estandarte es la innovación.

MILLONES DE PESOS EN INGRESOS NETOS ESTIMADOS PARA P&G MÉXICO



FUENTE: Inteligencia Expansión.

De las aulas del Tec
A LA PRESIDENCIA DE MAZDA MÉXICO

Miguel Barbeyto comparte las lecciones, retos y aprendizajes que definieron su trayectoria profesional, desde el Tec de Monterrey hasta la dirección de Mazda en el país.

La formación académica suele ser solo el punto de partida. El desarrollo profesional también termina definiéndose por experiencias personales, capacidad de adaptación y la manera en la que se construyen las relaciones con otros.

Para Miguel Barbeyto, CEO de Mazda México, algunos de esos aprendizajes comenzaron durante su etapa como estudiante en el Tecnológico de Monterrey y se consolidaron, años después, al asumir la dirección de la compañía en México a los 36 años.



EXPANSIÓN: ¿CUÁL HA SIDO EL MOMENTO MÁS DETERMINANTE EN TU CARRERA?

MIGUEL BARBEYTO: Tuve dos momentos: uno personal y otro profesional. El primero fue la muerte de mi papá mientras todavía estaba estudiando y no tenía claro qué quería hacer profesionalmente. Después decidí estudiar Marketing y eso cambió completamente mi camino. El segundo llegó en 2014, cuando falleció mi antecesor en Mazda y me dieron la responsabilidad de dirigir la compañía en México teniendo apenas 36 años. Siempre había soñado con presidir una empresa, aunque nunca imaginé que sucedería tan pronto.

E: ¿QUÉ DECISIONES CAMBIARON EL RUMBO DE TU TRAYECTORIA?

MB: Pensar siempre en la gente. Creo profundamente que las personas son lo más importante dentro de cualquier organización y eso es algo que también reforcé mucho durante mi formación. Son las personas quienes ayudan a crecer profesionalmente, superar adversidades y tomar mejores decisiones.

E: ¿QUÉ TAN PREPARADO TE SENTÍAS AL EGRESAR DEL TEC DE MONTERREY?

MB: Creía estar completamente preparado y, en muchos sentidos, sí lo estaba: la enseñanza académica me dio fundamentos sólidos, disciplina y una manera estructurada de analizar problemas. Lo que descubres después es que la vida profesional exige además adaptarte constantemente, aprender de nuevos contextos y tomar decisiones con información incompleta. Son etapas complementarias.

E: ¿QUÉ HABILIDADES ADQUIRIDAS DURANTE TU FORMACIÓN FUERON REALMENTE ÚTILES?

MB: Además de los conocimientos técnicos, algo muy valioso fue aprender a trabajar en equipo y convivir con personas de contextos distintos. En el campus convergen experiencias diversas y eso enseña sobre empatía, colaboración y relaciones humanas. Con el tiempo entiendes que el conocimiento especializado y la capacidad de trabajar con otros son igual de relevantes para crecer profesionalmente.

E: ¿QUÉ OTRAS APTITUDES HAS TENIDO QUE DESARROLLAR DESPUÉS DE LA UNIVERSIDAD?

MB: La adaptación. El entorno profesional cambia constantemente y obliga a seguir aprendiendo. Pero esa capacidad de escuchar y mantener la curiosidad también se fortalece desde la universidad. En mi primer trabajo quería entender cómo funcionaba todo; buscaba conocer procesos más allá de mis responsabilidades directas. Esa inquietud por aprender terminó siendo una ventaja importante.

E: ¿QUÉ ASPECTOS TE RESULTAN MENOS RELEVANTES EN LA PRÁCTICA?

MB: Más que pensar que algo no sirvió, creo que siempre hay espacio para reforzar temas relacionados con el civismo y la construcción de comunidad: saber más sobre convivencia, empatía y cómo pensar en los demás. Eso también influye en la manera en que trabajamos y nos relacionamos profesionalmente.

E: ¿CUÁL CONSIDERAS QUE ES LA MAYOR LECCIÓN QUE DEBE TENER UN ESTUDIANTE PARA SER COMPETITIVO?

MB: El conocimiento sigue siendo indispensable, pero hoy necesita complementarse con otras habilidades: adaptación, pensamiento crítico, colaboración y liderazgo. Cada persona necesita encontrar aquello que la hace diferente y aportar valor desde ahí. También es fundamental reconocer que los resultados suelen construirse colectivamente y que las personas siguen siendo el elemento más importante dentro de cualquier organización. Y hay algo más: no perder la capacidad de soñar. Los objetivos pueden cumplirse, pero los sueños son los que impulsan a seguir creciendo.

FOTO: CORTESÍA

PiSA Farmacéutica:

LIDERAZGO MEXICANO CON VISIÓN EN SALUD INTERNACIONAL

Sus acciones se centran en mantener una oferta de medicamentos con precios accesibles e impulsar la expansión hacia mercados internacionales, a partir de altos estándares de calidad y regulatorios.



Hace más de ocho décadas, en un barrio de Guadalajara, comenzó la historia de PiSA Farmacéutica, empresa que hoy ocupa una posición líder en la industria farmacéutica en México. Respaldada por una combinación de tradición, innovación y un sólido arraigo nacional, se ha afianzado como un referente de crecimiento sostenido, a partir de un modelo de negocio que ha evolucionado para responder a uno de los retos más importantes del sector: la producción y disponibilidad de medicamentos de calidad.

Con 14 plantas de producción, una fuerza laboral que supera los 30,000 colaboradores y más de 1,500 productos farmacéuticos en 17 líneas de especialidad, la compañía ha construido una plataforma industrial robusta. Lo anterior le ha permitido sostener altos volúmenes de producción y atender distintos segmentos terapéuticos con consistencia a nivel nacional y gran parte de América Latina.

Con sustento en esa capacidad, PiSA Farmacéutica perfila una nueva etapa de crecimiento, enfocada en ampliar el alcance de su modelo más allá del mercado nacional. Este proceso de internacionalización responde a la solidez de sus capacidades productivas y a un entorno donde la escala y la continuidad operativa son determinantes. Más que un despliegue geográfico, la apuesta es posicionarse como la farmacéutica líder de origen latinoamericano.

Hoy en día, la mayor parte de sus acciones se centran en mantener una oferta de medicamentos con precios competitivos, al tiempo que se impulsa la expansión hacia mercados internacionales con altos estándares de calidad y regulatorios.

"Nuestra operación abarca desde el ámbito hospitalario hasta el canal de farmacias, lo que nos permite llegar a las y los pacientes de forma oportuna con distintas soluciones terapéuticas, para lograr nuestra visión de una vida al servicio de la vida", señala Heriberto Castañeda, director general de PiSA Farmacéutica.

En este sentido, la compañía se ha concentrado en fortalecer su capacidad industrial en México, como su habilitador central, enfocando gran parte de sus acciones a robustecer la infraestructura productiva y la optimización de sus procesos, para responder de manera eficiente a la demanda nacional.

Sobre dicha base, avanza el desarrollo de nuevos productos, una iniciativa centrada en el paciente y dirigida a ampliar el alcance terapéutico, atendiendo a necesidades específicas con mayor precisión. Tan solo el año pasado, la organización alcanzó más de una decena de lanzamientos en unidades terapéuticas que van desde el dolor hasta la salud digestiva.

"Buscamos acercar la innovación en medicamentos a los pacientes mediante un portafolio competitivo y relevante para el sector salud. El reto es mantener la oferta más competitiva y diferenciada para los profesionales de la salud en México", señala Felipe Ríos, director comercial de PiSA Farmacéutica.

En años recientes, la empresa ha orientado esfuerzos a la obtención de certificaciones y estándares operativos de referencia internacional, como la Agencia Europea de Medicamentos (EMA) y la Administración

> “La fortaleza de PiSA Farmacéutica radica en su capacidad industrial y en su alcance en el mercado, con presencia tanto en el sector público como en el privado”.
>
> **HERIBERTO CASTAÑEDA**, director general de PiSA Farmacéutica.

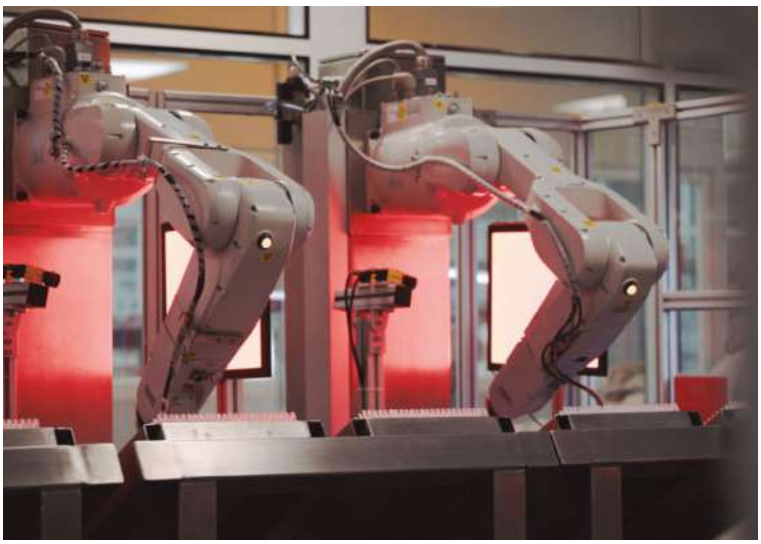


14
plantas de producción en el territorio nacional.

+30,000
colaboradores.

1,500
productos farmacéuticos.

17
líneas de especialidad.





de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA). El objetivo es seguir expandiendo su presencia internacional.

A su vez, y en congruencia con los tiempos actuales, la incorporación de la inteligencia artificial se ha vuelto un elemento clave para optimizar su operación interna. Su aplicación en la gestión de fuerzas de ventas y en procesos estratégicos ha permitido mejorar la toma de decisiones, incrementar la eficiencia comercial y robustecer la coordinación entre equipos, a partir de análisis más precisos y una capacidad de respuesta más ágil.

“La inteligencia artificial ya está presente en nuestros procesos, en nuestras plantas, cadenas de distribución y de suministro. Su implementación nos ha permitido reducir tareas repetitivas y enfocar mejor las capacidades de nuestro equipo en procesos especializados y de mayor valor dentro de la manufactura de medicamentos”, sostiene Castañeda.

Con 81 años de trayectoria, PiSA Farmacéutica se encuentra en una etapa en la que su crecimiento está definido por la consistencia de su modelo y la solidez de su operación. La compañía ha optado por construir desde dentro, afinando sus capacidades, fortaleciendo su estructura y avanzando con criterios y objetivos de largo plazo.

Esto no solamente reafirma su posición en la industria, sino que contribuye directamente a la economía mexicana, a través de la generación de empleos, la inversión en infraestructura productiva y su papel en la fabricación y disponibilidad de medicamentos en el país. Desde esa base, PiSA se proyecta como una empresa capaz de competir fuera de México, consolidándose como el referente farmacéutico latinoamericano por excelencia.

VALEO

INNOVAR O QUEDAR ATRÁS

EN MEDIO DE LA DESACELERACIÓN DEL MERCADO AUTOMOTRIZ GLOBAL Y LA PRESIÓN ELÉCTRICA, LA EMPRESA APUESTA POR MÉXICO COMO PILAR DE SU ESTRATEGIA.

POR: *Selene Ramírez*

La industria automotriz mexicana atraviesa uno de sus momentos más complejos. En 2025, en el país se produjeron 4.09 millones de vehículos, 2.6% menos que en el año anterior, y perdió su lugar entre los cinco mayores fabricantes del mundo, para retroceder al séptimo puesto en el ranking de la Organización Internacional de Fabricantes de Automóviles (OICA).

Al mismo tiempo, los aranceles impulsados desde Washington tensaron las cadenas de suministro que cruzan la frontera, con piezas que, en algunas ocasiones, la recorren hasta una docena de veces antes de quedar terminadas, de acuerdo con la International Trade Administration (ITA). Y el debate sobre el futuro del T-MEC instaló la incertidumbre como clima permanente del sector.

Sin embargo, en las oficinas del Tech Center que Valeo inauguró hace menos de dos años en Querétaro, la conversación no gira alrededor de la crisis. “Entendemos que hay factores que están cambiando y los vemos como oportunidades”, dice Marco Hernández, director nacional de Valeo en México, con la convicción de quien lleva años leyendo el mercado automotriz desde adentro. “Tenemos una estrategia que nos marca el camino de 2026 al 2028 de seguir creciendo a través de incrementar nuestro contenido tecnológico”, agrega.

Valeo no es un actor secundario en este escenario. Fundada en Francia en 1923 y presente hoy en más de 30 países, la compañía ocupa el puesto 13 en la lista de los 100 principales proveedores mundiales de autopartes de 2025, elaborada por Automotive News. México es uno de sus puntos estratégicos en el mapa, pues de las 18 fábricas que opera en Norteamérica, más de dos terceras partes están en el país, 14 plantas distribuidas en Querétaro, San Luis Potosí, Lerma (Estado de México), Río Bravo (Tamaulipas), Puebla y Ciudad Juárez (Chihuahua), lo que convierte al país en el corazón

4.09

millones de vehículos produjo la industria en México el año pasado, 2.6% menos que en 2024.

7.6%

aumentaron las ventas de Valeo en 2025, gracias a los proyectos ganados en años anteriores.



MUCHOS DE LOS DESARROLLOS LOS HACEMOS NOSOTROS 100% AQUÍ EN CASA.

Marco Hernández,
director nacional de Valeo México.

FOTO: CORTESÍA

productivo de su estrategia regional, asegura Hernández.

Hay razones concretas para explicar el optimismo del ejecutivo. Eric Ramírez, director para América Latina y el Caribe de Urban Science, firma global de consultoría especializada en la industria automotriz, apunta que si bien los aranceles estadounidenses representaron una presión real para toda la cadena, las órdenes ejecutivas firmadas por el presidente Donald Trump en abril de 2025 terminaron favoreciendo más a los fabricantes de partes que a los ensambladores de vehículos completos, al exentar de aranceles las autopartes que cumplen con las reglas de origen del T-MEC.

"Eso está rompiendo la cadena de incrementos de precio", explica. "Y para los proveedores con presencia en ambos lados de la frontera (como Valeo) abre la posibilidad de ajustar destinos y clientes para estructurar su negocio de forma más eficiente".

Ramírez apunta que la caída de México al séptimo lugar en producción mundial no necesariamente se traduce de forma inmediata en un golpe para los proveedores de primer nivel. La estructura de negocio de los Tier 1, con múltiples clientes y destinos, actúa como amortiguador frente a los movimientos coyunturales del mercado. "Un proveedor como Valeo puede dejar de surtir sistemas a una planta en México y compensar incrementando su suministro a plantas en Estados Unidos u otros países", asegura el especialista.

CRECER CUANDO EL MERCADO SE CONTRAE

Las ventas globales de Valeo tocaron su punto más alto en 2023, con 22,044 millones de euros (aproximadamente, 26,000 millones de dólares), para luego registrar caídas consecutivas: del 2.6% en 2024 y del 2.9% en 2025, cerrando ese año en 20,903 millones de euros (cerca de 25,000 mdd). El patrón refleja la desaceleración generalizada del mercado, cuando las ven-

EMPRESA
▸ VALEO

SECTOR
AUTOMOTRIZ & AUTOPARTES

SUBE
5

Nº
96

tas de autos nuevos se estancaron, aunque se proyecta un crecimiento del 2.3% entre 2025 y 2029, según estimaciones de la ITA.

Sin embargo, para Valeo, la historia de México es distinta. Las ventas en el país avanzaron a 58,264 millones de pesos en 2025, un incremento del 7.6% que posicionó a México como el equivalente al 15% del total de los ingresos mundiales de la empresa.

"Durante los años de salida de la pandemia pudimos tener nuestro *order intake* bastante sano", explica Hernández. "Proyectos ganados en 2022, 2023 y 2024 nos permitieron aumentar nuestro contenido por vehículo y, por ende, nuestras ventas, a pesar de todas las dificultades que se presentaron durante 2025 y que hoy continúan en 2026 con los temas geopolíticos".

La lógica detrás de ese crecimiento contracíclico es que si bien el número de autos vendidos no aumenta significativamente, el valor tecnológico incorporado en cada unidad sí lo hace. El contenido tecnológico y los aspectos de seguridad son cada día más importantes, y hay oportunidad de crecer ofreciendo diferenciación tecnológica.

Cuando Hernández describe las áreas de negocio con mayor tracción, menciona tres vectores que, no por casualidad, coinciden con las tendencias que la International Trade Administration identifica como los grandes motores de la industria automotriz en la región: la conducción autónoma y asistida (ADAS), los vehículos definidos por software y la electrificación.

En materia de ADAS, Valeo produce desde cámaras delanteras y traseras para el estacionamiento asistido hasta radares y sistemas LIDAR para el manejo autónomo de mayor nivel. "Gracias a ello, hemos tenido un número de proyectos importantes", explica el directivo.

En el frente de los vehículos definidos por software, la empresa apuesta a que la tendencia de sustituir centenares de unidades de control electrónico (ECU) por unidades centrales de cómputo generará una demanda sostenida de soluciones donde, asegura, compite con ventaja, mientras que la electrificación completa el triángulo estratégico. "Somos líderes mundiales en soluciones para vehículos eléctricos; diseñamos sistemas inteligentes de gestión térmica que optimizan el rendimiento de las baterías", agrega.

A estas tres avenidas de trabajo se suman las apuestas en experiencia de cabina, como sistemas de control de temperatura en asientos, *infotainment* e iluminación interior personalizable y los programas de economía circular bajo el esquema 4R (reducir, reutilizar, remanufacturar, reciclar), que atienden la creciente exigencia de descarbonización de los fabricantes de equipo original (OEM).

"Hace muchos años, los proveedores simplemente integraban, hacían etapas finales de ensamble. Pero, a partir de las exigencias de contenido regional, los Tier 1 tienen que ser tecnólogos", explica Ramírez. La lógica es de control en cadena, pues quien posee la propiedad intelectual controla el diseño, los subsistemas, los componentes y deja de ser ensamblador para convertirse en desarrollador de sistemas completos. "Eso le da todo el poder para hacer propuestas de alto grado de integración y controlar su propio destino".

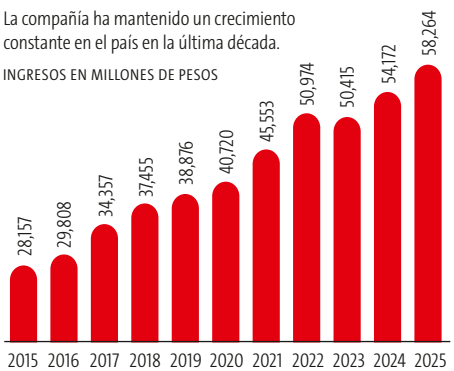
QUERÉTARO COMO LABORATORIO

La pieza que mejor ilustra el giro estratégico de Valeo en México es su Tech Center en Querétaro. Hasta hace poco, los centros de desarrollo de la compañía se concentraban en Asia, pero la apertura de este en el Bajío responde a la filosofía que Hernández resume como "local para local".

CRECER EN MEDIO DE LA TORMENTA

La compañía ha mantenido un crecimiento constante en el país en la última década.

INGRESOS EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: 'Las 500 empresas más importantes de México'.


**Reproducción Autorizada
por el Instituto Nacional
de Antropología e Historia,
"REP.AUT.INAH"
CON LA MÁXIMA PROTECCIÓN
NADA NOS DETIENE
MÉXICO
Castrol
GTX
SAE 5W-30
Con la máxima protección.
MÉXICO
Castrol
PRODUCTO OFICIAL
PRODUCTO OFICIAL DE LA SELECCIÓN NACIONAL DE MÉXICO



EMPRESA
▸ VALEO

SECTOR
AUTOMOTRIZ & AUTOPARTES

SUBE 5

Nº 9

> **CON LAS EXIGENCIAS DE CONTENIDO REGIONAL, LOS TIER 1 TIENEN QUE SER TECNÓLOGOS.**
>
> Eric Ramírez,
> director para América Latina y el Caribe de Urban Science.

"Empezamos retando la habilidad de nuestra gente haciendo mantenimiento de proyectos ya en producción, y en menos de 24 meses hemos sido capaces de encargarnos desde cero del diseño, el desarrollo de la tecnología, hasta su planeación para la manufactura y la manufactura misma", describe el directivo.

La curva de aprendizaje fue acelerada: si en el primer semestre del año pasado tenía menos de 50 ingenieros, el centro proyecta llegar a cerca de 200 al cierre de este y superar los 250 para 2027. El perfil de esos ingenieros, especialistas en software embebido, *control boards* y desarrollo de patentes, da una pista sobre el tipo de innovación que Valeo quiere anclar en México.

"Muchos de los desarrollos los hacemos nosotros 100% aquí en casa a través del desarrollo de patentes, buscando cómo diferenciarnos de la competencia", afirma Hernández. El Tech Center de Querétaro registró tres patentes en 2024, seis en 2025 y dos en lo que va de 2026, con una meta de cerrar el año en 15 acumuladas.

Valeo México da empleo directo a más de 12,000 personas, en un sector que, según datos del INEGI y de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), aportó el 4.5% al PIB en el tercer trimestre de 2025.

Para 2026, Hernández anticipa un desempeño global similar al de 2025, con un crecimiento moderado.

MIRAR AL FUTURO

Pero el horizonte que le produce mayor entusiasmo está un año más adelante. "A partir de 2027 es cuando, a través de todos los proyectos que ganamos durante 2023 y 2024, y que llegan a manufactura ese año, vamos a ver un despegue de nuestras ventas por encima de los 22,000 millones de euros a nivel global", asegura.

Esa perspectiva está enmarcada en el plan estratégico Elevate, que traza la ruta de Valeo para el periodo 2026-2028. Sus tres ejes son el incremento del contenido tecnológico por vehículo, la mejora de la propuesta de valor para los OEM y el aumento de la presencia de software propio en los automóviles.

La IA aparece como un habilitador que permitirá desde el desarrollo de productos hasta las líneas de manufactura. Valeo apuesta a que esta herramienta le ayudará a mejorar ingresos y rentabilidad.

De cara al futuro, Ramírez desplaza el foco de atención del mercado interno mexicano hacia el norte. "Me preocupa más que haya un enfriamiento en Estados Unidos", dice, con franqueza. Si cuatro de cada cinco vehículos fabricados en México tienen como destino la exportación y el 85% de esas exportaciones van al mercado estadounidense, la salud de la demanda en ese país importa más que cualquier cifra local.

Por ahora, el mercado norteamericano muestra señales moderadas pero positivas, el riesgo, dice, está en no leer a tiempo los cambios de señal, como ocurrió con el freno a los incentivos para vehículos eléctricos y el consecuente giro hacia los híbridos. La fórmula probada, concluye Ramírez, es mayor integración, mayor propiedad intelectual y mayor inversión en talento, algo que considera que Valeo está haciendo.

Al final de la conversación, cuando se le pide a Hernández resumir en una frase el papel que Valeo quiere jugar en la próxima etapa de la industria automotriz en México, el directivo asegura que la respuesta está en la tecnología. "Vemos en la innovación y en la tecnología el pilar más importante para la mejora de la movilidad, haciéndola más inteligente, segura y sostenible. Que Valeo siga siendo un socio estratégico para nuestros clientes".

Renault México

LA REDEFINICIÓN DE LA MARCA ANTE LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA MOVILIDAD

En respuesta a la profunda evolución de la industria y las actuales exigencias de los consumidores, se reinventa para fortalecer su relación con el mercado. La estrategia integral está basada en la innovación, electrificación, experiencia al cliente y confianza.



EL PLAN MAESTRO PARA REDIRIGIR SU POSICIONAMIENTO

En un entorno donde las firmas automotrices compiten por la relevancia y el avance tecnológico, Renault México implementa el Plan R². La iniciativa nació como una adaptación de la visión global FutuREady y su objetivo es conectar con sus clientes mexicanos desde una propuesta de valor totalmente nueva.

Más que un solo cambio visual, el Plan R² representa una transformación para redefinir la percepción de la marca, con base en cuatro pilares:

1. *GROWTH READY*: RECONEXIÓN CON EL CLIENTE
El primer eje busca afianzar el vínculo entre la marca y sus consumidores, mediante una renovación constante de la gama y experiencias más cercanas. La idea central es que, más que únicamente vender productos, debe construir vínculos emocionales y de confianza.

2. *TECH READY*: INNOVACIÓN Y SEGURIDAD.
El Plan R² también busca reposicionar a Renault México como un referente en innovación y seguridad. Así, continuará impulsando modelos con tecnologías híbridas y eléctricas, entre ellos destacan Arkana Hybrid E-Tech, Koleos Full Hybrid E-Tech y Megane E-Tech.

3. *EXCELLENCE READY*: NUEVA EXPERIENCIA COMERCIAL
La transformación además alcanza la experiencia comercial y el servicio de posventa, con tres compromisos: Ser la primera marca en México en eliminar la comisión por apertura, una reducción promedio del 25% en costos de mantenimiento y procesos más cercanos y transparentes.

4. *TRUST READY*: RELACIONES DE LARGO PLAZO
Para forjar alianzas duraderas con clientes, socios y colaboradores estratégicos en México y América Latina, Renault mantiene una visión clara, donde la confianza se convierte en uno de los principales diferenciadores en el mercado del Plan R².

TECNOLOGÍA Y RENDIMIENTO

Renault se orienta a diseñar vehículos cada vez más eficientes para la vida diaria y los negocios. Es por esto que, desde 2025, ha renovado cerca del 70% de su gama, al integrar la electrificación E-Tech y presentar Boreal, el SUV inteligente con Sistema Google integrado.



Gama E-Tech

KOLEOS FULL HYBRID E-TECH. Destaca por su amplio espacio interior para una experiencia de conducción *premium*, así como por sus 1,000 kilómetros de autonomía y 241 HP en versión espirit Alpine Full Hybrid E-Tech.

ARKANA HYBRID E-TECH. El *coupé* compacto híbrido está equipado con el programa *Human First*, para brindar mayor seguridad a los pasajeros. También cuenta con control de crucero, frenado autónomo de emergencia y sistemas de asistencia de visibilidad.

MEGANE E-TECH. Inspirado en la *Belle Époque*, es el auto 100% eléctrico que captura el espíritu francés de la marca, con un diseño sofisticado y atributos de innovación tecnológica.

Utilitarios

OROCH. Como *pick-up*, sobresale por su robustez y su doble cabina, para mayor comodidad de los pasajeros.

KANGOO. Van compacta, el modelo favorito para envío de productos y carga. Por sus dimensiones y eficiencia en el consumo de gasolina, agiliza los viajes y las entregas.

KANGOO E-TECH. Esta versión 100% eléctrica aporta una autonomía de hasta 270 kilómetros, por lo que contribuye a las metas de un futuro más sostenible.

MASTER DIÉSEL. Con motor a diésel, es el más utilizado por su capacidad de carga de hasta 1,608 kilogramos. Ideal para diversos tipos de negocios.

MASTER E-TECH. Autonomía de 180 kilómetros para un vehículo 100% eléctrico.

SUV y compactos

BOREAL. Es el primer SUV inteligente de Renault con Google integrado. Asimismo, despliega más de 100 aplicaciones y pantalla multimedia OpenR Link. Posee 96 elementos de seguridad, con 24 sistemas avanzados de asistencia, y proporciona más de 850 kilómetros de autonomía en ciclo combinado.

KWID. Por su estilo urbano y deportivo, así como por su rendimiento de 19 km/l, es un *hatchback* perfecto para las ciudades.

KARDIAN. En su diseño compacto sobresalen sus luces LED, sus asientos con tapicería en tela con detalles en color naranja y su amplio espacio en la parte trasera.

DUSTER. Su tamaño y potencia alientan la aventura. La versión manual tiene un motor 1.6L con 115 HP; mientras que la versión CVT cuenta con un motor 1.3L turbo de 154 HP y 184 lb-pie de torque.

REDUCCIÓN DE COSTO DE MANTENIMIENTO Y NUEVA GARANTÍA

El plan R² 2026 de Renault México también contempló una reducción histórica en el costo de sus servicios de mantenimiento, de 25% en promedio, para todo su portafolio.

Además, presenta los *check-ups* rápidos entre cada servicio. Esta nueva revisión permite verificar el estado del vehículo sin necesidad de entrar a ajustes mayores. Gracias a ello, la garantía original puede extenderse, proporcionando más valor a los clientes.

Estas acciones están disponibles en todo el país y refuerzan el compromiso de la marca con la democratización de la movilidad, la cercanía con sus clientes y la transparencia en sus cambios. Para Jesús Gallo, director general de Renault México, dicha reducción de costos coloca a la marca en el top tres de las automotrices con servicios de mantenimiento más accesibles.

La garantía original puede extenderse

HASTA CINCO AÑOS.

En caso de no requerir algo adicional, el costo del *check-up* rápido es de

599 PESOS.





“LOGRAMOS QUE NUESTROS CLIENTES PAGUEN MENOS EN MANTENIMIENTOS ACUMULADOS Y DISFRUTEN CON TRANQUILIDAD DE LA DURABILIDAD DE SU AUTO”.

Jesús Gallo, director general de Renault México.

Asimismo, esta estrategia integra iniciativas de eficiencia logística, acuerdos con proveedores nacionales e internacionales y el soporte del nuevo centro de exportación de partes. Con ello, Renault transforma la experiencia postventa sin comprometer el placer de conducción.

El Plan R² 2026 asegura:

La disminución de costos

DEBE SER SOSTENIBLE

FRENTE A LA INFLACIÓN.

Soporte ante el

AUMENTO GLOBAL

DE INSUMOS.



LA ELIMINACIÓN DE LA COMISIÓN SE APLICÓ A PARTIR DEL

1 DE SEPTIEMBRE DE 2025.

ÚNICA MARCA AUTOMOTRIZ QUE NO COBRA COMISIÓN POR APERTURA EN MÉXICO

Al eliminar la comisión por apertura en todos sus créditos, Renault México manda un mensaje contundente para el mercado automotriz nacional. Como resultado, democratiza el acceso a la movilidad, con alternativas de financiamiento más competitivas para los consumidores.

De acuerdo con Jesús Gallo, esto libera recursos que pueden destinarse a gastos obligados, como placas o seguros. México es uno de los pocos países en América Latina donde la comisión por apertura se aplica de manera generalizada, no solo en créditos automotrices, sino también en otros bienes o servicios, elevando los costos iniciales.

Por ejemplo, Estados Unidos se distingue por la ausencia de este cobro, mientras que Brasil ha avanzado hacia su eliminación o limitación mediante disposiciones legales. Al suprimir una comisión que equivale al 2.5% del monto a financiar, el fabricante ayuda a que los clientes no tengan que desembolsar más al realizar la compra de un vehículo.

RENAULT CELEBRA
26 AÑOS
EN EL PAÍS

CON UNA RED DE
83 AGENCIAS

Y MÁS DE
30,000
UNIDADES
VENDIDAS EN EL ÚLTIMO AÑO



¿ESTÁS LISTO PARA CONDUCIR HACIA EL FUTURO?

A TRAVÉS DEL **PLAN R² 2026 PARA MÉXICO**, RENAULT SE ENFOCARÁ EN MEJORAR LA EXPERIENCIA AL CLIENTE Y EN LA RENOVACIÓN DE SU PORTAFOLIO, PARA CONSOLIDAR UNA OFERTA DE MOVILIDAD MÁS EFICIENTE Y COMPETITIVA.

VISITA TU CONCESIONARIO MÁS CERCANO Y SÉ DE LOS PRIMEROS EN VIVIR ESTA REVOLUCIÓN AUTOMOTRIZ.

Más información en: www.renault.com.mx

FOTOS: CORTESÍA

BRANDED CONTENT GENERADO POR EXPANSIÓN STUDIOS

GRUPO EXPANSIÓN
OUT OF HOME

LAS GRANDES HISTORIAS SE CUENTAN FUERA DE CASA.



MOBILIARIO URBANO / ANDENES / AEROPUERTOS / DOOH

MOTA-ENGIL MÉXICO

LA VÍA PARA TRANSFORMAR EL NEGOCIO

CONSTRUYÓ CADENAS DE SUMINISTRO Y CAPACITÓ TALENTO PARA PARTICIPAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE TRENES. AHORA, ESTÁ LISTA PARA ESTE Y NUEVOS PROYECTOS.

POR: *Diana Zavala*

Las empresas de infraestructura fijaron sus ojos en el potencial que representaba el regreso de los trenes de pasajeros anunciado por el gobierno federal el sexenio pasado. El panorama al que se enfrentaron desalentó a algunos pero motivó a otros, pues se encontraron con la falta de personal especializado pese a que los trenes de carga habían permanecido como pilar de la logística nacional.

Mota-Engil México decidió ir por una rebanada del pastel. Llegó al mundo ferroviario con algo que pocas constructoras tenían, la experiencia acumulada en proyectos internacionales a través de su matriz portuguesa, con más de 80 años de historia. Si bien la empresa aterrizó en México hace 18 años con proyectos carreteros, principalmente, vio una oportunidad en el sector ferroviario.

Hoy, la compañía acumula casi 400 km de proyectos ferroviarios terminados y 150 en ejecución. Eso incluye dos tramos del Tren Maya, el monorriel de Monterrey, el más largo de América Latina, así como las líneas 3 y 4 del Tren Ligero de Guadalajara. Más recientemente, obtuvo el tramo Querétaro-Irapuato del llamado Tren del Bajío, que es parte del plan ferroviario de pasajeros de la presidenta Claudia Sheinbaum.

EL REGRESO

La apuesta de la empresa por el sector ferroviario no fue solo una reacción al ciclo de gobierno, sino parte de una lectura de largo plazo sobre el país. “Nosotros estamos convencidos de que es inevitable que México crezca”, dice Onésimo Flores, vicepresidente de Operaciones de Mota-Engil México. “Y cuando ves dónde están esos déficits, esos adeudos

que tiene el país, puedes empezar a dibujar una agenda".

Solo que comenzar a construir trenes de pasajeros en México era distinto a desarrollarlos en Europa o en Asia donde había continuidad en este medio de transporte para la gente. Esto exigía renovar y ampliar capacidades aquí, pues no había ni siquiera la cantidad de materiales que requieren estas obras. Mota-Engil se dio cuenta de que la cadena de suministro no existía a la escala necesaria. "De pronto necesitas miles de toneladas de balastro y no existe quien lo produzca, o tienes que hacer prefabricados para los durmientes y no hay quien los haga con la rapidez o el costo que lo necesitas", detalla Flores.

La solución que encontró la empresa fue desarrollar esa cadena mientras se construían los trenes. Primero, traer el conocimiento de la matriz portuguesa; luego, desarrollarlo localmente y, finalmente, integrarlo a la estructura en México.

OBRAS Y SOCIOS ESTRATÉGICOS

La filosofía operativa de Mota-Engil en el sector ferroviario descansa en dos pilares. El primero es hacer internamente todo lo que sea posible. El segundo es desarrollar alianzas de largo plazo para lo que no puede hacerse en casa. Un ejemplo está en el monorriel de Monterrey, para el que la empresa fabricó internamente las traviesas especiales sobre las que circulará el tren, en lugar de subcontratar ese componente. "La filosofía de Mota es aprender, dominar, hacerlo bien para ejecutarlo nosotros", agrega Flores.

En el caso del material rodante o los sistemas de señalización, el directivo comenta que la empresa no puede hacerlo sola y ahí la estrategia es diferente, con alianzas que van más a largo plazo. "Cuando hablamos de un solo proyecto, no generas la suficiente experiencia de esa convivencia ni necesariamente desarrollar las relaciones humanas necesarias para poder resolver problemas", explica el directivo.

Estos contratos que también se dan con proveedores de acero



> "LA FILOSOFÍA DE MOTA-ENGIL ES APRENDER, DOMINAR Y EJECUTAR."
>
> Onésimo Flores,
> VP de Operaciones
> de Mota-Engil México.

FOTO: CORTESÍA

EMPRESA
▸ MOTA-ENGIL MÉXICO

SECTOR
INFRA-ESTRUCTURA

SUBE 5

Nº 104

y concreto son parte de esa misma lógica de estabilidad. La compañía también adoptó la práctica de realizar sus propios estudios preliminares antes de cotizar, en lugar de depender exclusivamente de los documentos técnicos que presenta el cliente. En un negocio con márgenes ajustados, cualquier desviación contra lo presupuestado puede tener consecuencias importantes.

EL TREN DEL BAJÍO

El tramo Querétaro-Irapuato es la participación más reciente de Mota-Engil en el plan ferroviario de Sheinbaum. La empresa ganó los dos tramos en que se divide la ruta, el Tramo I, de 30.3 km, entre Querétaro y Apaseo el Grande, con un contrato que asciende a más de 6,579 millones de pesos y un plazo de 671 días; y el Tramo II, de 70.7 km, entre Apaseo el Grande e Irapuato, de 17,417 mdp.

En total, el tren suma 108.20 km, contemplando el patio de maniobras y una sección de seis kilómetros que está a cargo de la Secretaría de la Defensa. La ruta tiene seis estaciones: Querétaro, Apaseo el Grande, Celaya, Cortazar-Villagrán, Salamanca e Irapuato, desde donde partirá el corredor hacia Guadalajara una vez que avancen las fases siguientes del plan.

El primer tramo, según datos de la Agencia Reguladora de Transporte Ferroviario (ARTF), atenderá una demanda estimada de 30,000 personas diarias. Para la empresa, este contrato representó la consolidación de lo aprendido en el Tren Maya y en los proyectos urbanos. “Si hay alguna ciudad en México o hay algún otro proyecto férreo de pasajeros que salga a licitación, seguro que podemos levantar la mano”, afirma Flores.

LOS RETOS QUE NO DESAPARECEN

El entusiasmo del sector no borra los obstáculos que persisten. Flores enumera varios: la liberación de derechos de vía, que implica negociar con propietarios privados, ejidatarios y distintas dependencias del gobierno, los plazos de las manifestaciones de impacto ambiental y la gestión contractual con los clientes. “En la medida que logramos desarrollar una relación de confianza con el cliente, en el que los problemas se pueden ir resolviendo en mesas técnicas, hacen mucho más eficientes los proyectos que cuando tenemos una lógica contractual”, asegura el directivo.

Pero el reto que Flores considera más estructural tiene que ver con los ciclos de gobierno. Cada cambio de administración interrumpe el desarrollo de proyectos durante periodos que pueden extenderse dos años o más. “Hay muy pocos proyectos que están listos para arrancar al inicio de una administración”, describe. Esa falta de continuidad, en su lectura, encarece la infraestructura y explica, en buena medida, los sobrecostos que acumulan muchas obras a lo largo de los años.

El propio plan ferroviario de Sheinbaum ilustra el esfuerzo. El gobierno destinó más de 142,000 mdp en el Presupuesto de Egresos 2026 para esta red. Cuatro rutas están en marcha, AIFA-Pachuca, Ciudad de México-Querétaro, Querétaro-Irapuato y Saltillo-Nuevo Laredo, y cuatro más se encuentran en estudios de ingeniería básica. La meta del gobierno es iniciar operaciones en 2027 en los proyectos de la primera fase.

MÁS ALLÁ DE LOS RIELES

La historia de Mota-Engil en los últimos años no se limita



ILUSTRACIÓN: EXPANSIÒN

Fiesta Americana Travelty

EXCLUSIVE EXPERIENCES

Nuevas

EXPERIENCIAS

DISEÑADAS PARA HACER DE CADA VIAJE ALGO
AÚN MÁS EXTRAORDINARIO.

DESCUBRE TODAS LAS EXPERIENCIAS EN NUESTROS HOTELES
RESERVA EN **FIESTAMERICANATRAVELTY.COM** O LLAMA AL **800 504 5000**







a los ferrocarriles. La empresa se describe a sí misma no solo como constructora, sino como promotora y desarrolladora de infraestructura, y esa distinción tiene una influencia concreta en su modelo de negocio.

En carreteras, la compañía construye pero también opera. En Nayarit, por ejemplo, a través del Contrato de Mantenimiento, Rehabilitación y Operación (CMRO), gestiona y mantiene las carreteras principales del estado. En aeropuertos, opera las terminales de Tepic, Puerto Escondido y Saltillo. Y en el sector portuario desarrolla el puerto del T-MEC, en Matamoros, Tamaulipas.

Hay también una línea de negocio menos convencional para una empresa de infraestructura. En la Ciudad de México, Mota-Engil opera el Bordo Poniente, el antiguo relleno sanitario donde captura metano y lo convierte en electricidad que alimenta el alumbrado público.

El modelo financiero también evolucionó. En la línea 4 del Tren Ligero de Guadalajara, un proyecto de poco menos de 10,000 millones de pesos, la empresa no solo construyó, también aportó capital y asumió el riesgo de ejecución, con el pago diferido a lo largo del tiempo una vez terminada la obra. “Si no hubiéramos terminado cuando debíamos haber terminado, los bancos no iban a estar muy contentos con nosotros”, dice Flores. La obra se entregó en plazo, mientras continúa con el monorriel de Monterrey, cuyo contrato tiene un valor cercano superior a los 25,000 mdp y, cuando entre en operación, será el más largo de América Latina.

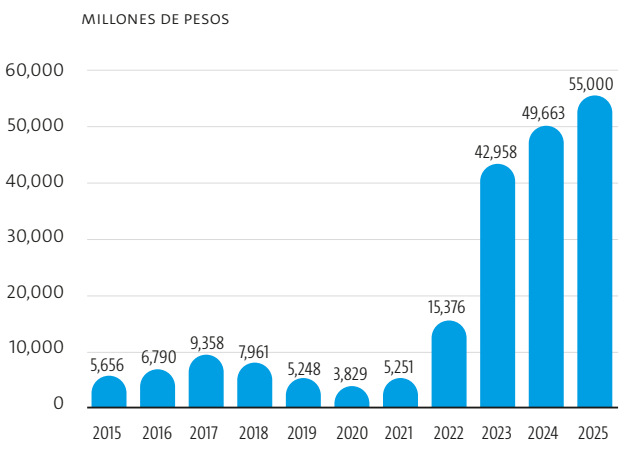
En paralelo a la infraestructura de transporte, Mota-Engil y su empresa socia, Grupo Prodi, desarrollaron una vertical de deportes y entretenimiento. El parque Aztlán, ubicado en la segunda sección del bosque de Chapultepec, en la Ciudad de México, es el proyecto más visible con un espacio de acceso libre donde los visitantes pagan únicamente por los juegos que deciden utilizar. Dentro del parque está en construcción un foro de 7,000 asientos que operará Live Nation.

El grupo también adquirió el Club Atlas de Guadalajara, de futbol, los Pericos de Puebla, en la Liga Mexicana de Béisbol, y opera la gira profesional mexicana de golf. “Creemos que otra de las consecuencias del crecimiento que va a tener este país es que la gente va a tener mucho más tiempo libre para poder dedicar al esparcimiento”, explica Flores sobre la lógica detrás de esta diversificación.

El perfil actual de Mota-Engil México es el de una empresa que encontró en la infraestructura pública su principal motor de crecimiento; pero que también busca reducir su dependencia del ciclo de gasto gubernamental a través de proyectos de inversión propia, concesiones y nuevas verticales de negocio. “Insisto, Mota-Engil es una empresa que le apuesta a México”, resume Flores. “Creemos que a este país le va a ir bien, que las necesidades que tiene poco a poco se irán cubriendo, y claro que queremos ser partícipes de esa transformación”.

A TODO VAPOR

La adjudicación de proyectos de infraestructura impulsaron los ingresos de Mota-Engil en México 872% en los últimos 10 años.



FUENTE: Mota-Engil México.

Klar

LA CONSOLIDACIÓN DE SU CRECIMIENTO CON SIETE MILLONES DE CLIENTES

Stefan Möller, CEO de Klar, comparte la estrategia que los posicionó como la segunda Sofipo de México, manteniendo su salud financiera.

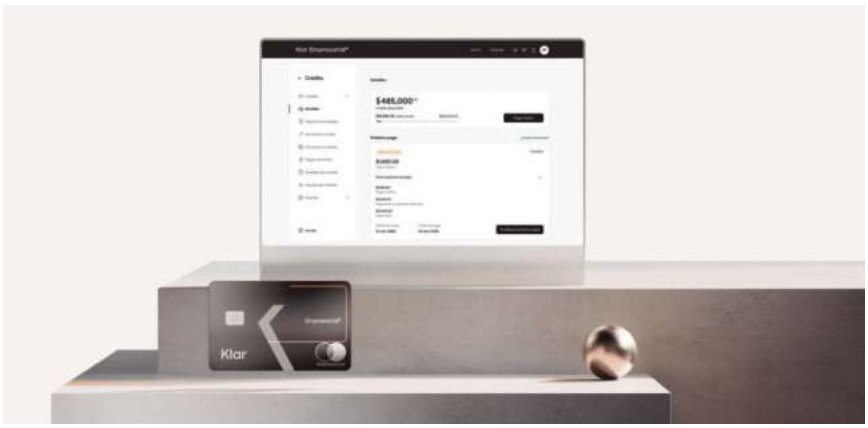
Con un incremento de doble dígito en el último año, Klar superó la barrera de los siete millones de usuarios. Así, se coloca como la segunda Sofipo (Sociedades Financieras Populares) en México.

Al respecto, Stefan Möller, CEO de Klar, resalta que este hito se dio sin afectar la salud del negocio. En 2025, la firma alcanzó la rentabilidad con utilidad neta positiva, manteniendo un Índice de Capitalización (NICAP) promedio saludable y aumentando en torno al 154%.

"Demostramos que es posible democratizar la banca de manera masiva y acelerada, operando bajo un modelo sostenible, financieramente sólido y con una alta viabilidad y escalabilidad a largo plazo", asegura el ejecutivo en entrevista.

EXPANSIÓN: ¿CÓMO DEFINE LA PROPUESTA DE VALOR DE KLAR?
STEFAN MÖLLER: Nuestra misión es erradicar la burocracia, las letras chiquitas y los costos ocultos que tanto han alejado a la población del sistema financiero. Ofrecemos, en una sola aplicación, un ecosistema que incluye una cuenta de débito que genera rendimientos diarios; acceso inmediato a líneas de crédito y préstamos personales y herramientas de inversión sofisticadas, pero accesibles, desde 100 pesos. Nuestro propósito es brindar soluciones para todo tipo de cliente.

E: ¿CÓMO LOGRÓ DIFERENCIARSE KLAR PARA TENER UN CRECIMIENTO ACELERADO EN MÉXICO?
SM: Nacimos con un ADN 100% digital y tecnológico. Mientras que las entidades tradicionales adoptaron la figura de Sofipo e intentaron digitalizar procesos analógicos, nosotros recorrimos el camino inverso. Además, desarrollamos un motor dual altamente eficiente, una captación con rendimientos muy competitivos y una colocación de crédito inteligente, soportada por modelos basados en inteligencia artificial.



E: ¿CÓMO HAN AMPLIADO SU OFERTA PARA SER OPCIÓN DE FINANCIAMIENTO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS?
SM: Históricamente, las pymes han enfrentado una brecha crítica en el acceso a financiamiento. Para resolverlo, desarrollamos Klar Empresarial. El corazón es la Cuenta 360, una plataforma digital sin comisiones que permite centralizar toda la operación diaria, desde cobros y pagos hasta dispersión de nóminas e impuestos. Lo innovador es que genera rendimientos diarios de hasta el 8.5% anual.



E: ¿CUÁL ES EL PANORAMA A MEDIANO Y LARGO PLAZO PARA LA COMPAÑÍA?
SM: Para Klar, el futuro es de evolución. Nuestros usuarios nos impulsan a ir más allá con más productos y servicios corporativos complejos. Un ejemplo es la reciente adquisición de Yave, una plataforma de crédito hipotecario 100% digital, nuestra entrada a un mercado clave. A largo plazo, nuestra ruta regulatoria apunta a ser una institución de banca múltiple. Iniciamos este proceso formalmente a través del acuerdo estratégico para la adquisición de la licencia de Bineo (sujeto a la aprobación de las autoridades financieras). Este hito nos consolidará como la solución de la próxima generación en México.

FOTOS: CORTESÍA

INTERPROTECCIÓN

UN AUTO EN PERFECTO ESTADO

LA FIRMA ENCONTRÓ EN SU ESTRATEGIA DIGITAL LA FORMA DE AVANZAR EN UN MERCADO CON POCA ADOPCIÓN Y EN EL FUTURO APOSTARÁ POR LA IA.

POR: *Fernando Guarneros*

Santiago Casanueva asumió en febrero la dirección general de la firma de corretaje de seguros INTERprotección. Como si se tratara de un automóvil nuevo en perfecto estado, asegura, su trabajo no es hacer ninguna reparación, sino fortalecer el vehículo para hacerlo crecer y seguir al frente de una carrera que tiene cada vez más competencia.

"Le agradezco mucho a mi hermano Juan (Ignacio Casanueva) porque me dejó un coche perfectamente calibrado. Los próximos 10 años se ven increíbles, con un ciclo de crecimiento mayor al de la década anterior", afirma. "También vemos esfuerzos de los competidores para generar mayor conciencia en la industria, lo cual nos ilusiona; mi labor ahora no es apagar incendios, sino potenciar la empresa".

Al definir a la compañía, Casanueva también podría referirse a un equipo de la Fórmula 1 cuyo único objetivo es ganar. "Nuestro ADN es siempre buscar un nuevo reto para seguir con el crecimiento. Nunca deja de hacerlo", comenta. Las cifras lo respaldan, pues los ingresos de la compañía crecieron año con año desde hace más de una década.

En medio de este crecimiento, Casanueva es consciente de que la industria de los seguros no es tan grande en México como en



> **PARA CRECER NECESITAMOS QUE LA SOCIEDAD VEA QUE EL SEGURO FUNCIONA.**
>
> Santiago Casanueva,
> director general de INTERprotección.

FOTO: LUIGI MIRA

otras regiones, y representa apenas un 2.95% del PIB nacional, según datos de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

Si bien esta cifra supone un crecimiento de un punto porcentual en la última década, para el director de INTERprotección, este número los hace estar convencidos de un compromiso social para que la penetración de los seguros siga al alza. Según los datos de la AMIS, solo el 23% de la Población Económicamente Activa tiene un seguro de vida o de gastos médicos mayores.

En contraste, en Latinoamérica, el nivel de penetración de los seguros se ubica entre un 5 y un 6% del PIB, mientras que el promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es de alrededor del 9%.

Hay factores que abonan a esta disparidad. Casanueva explica, por ejemplo, que en otros países es obligatorio el seguro de responsabilidad civil de autos. En México, lo es para transitar por carreteras federales, pero su obligatoriedad en los estados es desigual. "Para crecer, necesitamos que el seguro sea más adoptado y que la sociedad vea que realmente funciona y paga los siniestros", señala.

Y, en ese contexto, hay una parte necesaria para que la industria avance, asegura Casanueva: "Quitarle lo complicado a los seguros". Si el proceso al momento de un siniestro es tedioso, el usuario preferirá no tenerlo, advierte. "Tenemos que simplificar los procesos junto con aseguradoras y ajustadores para ser más amigables en seguros de autos o gastos médicos, para que la gente le pierda el miedo".

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2024, en México existen 56.2 millones de adultos que no cuentan con ningún tipo de seguro. El 34%

EMPRESA
▸ INTERPROTECCIÓN

SECTOR
SEGUROS Y FIANZAS

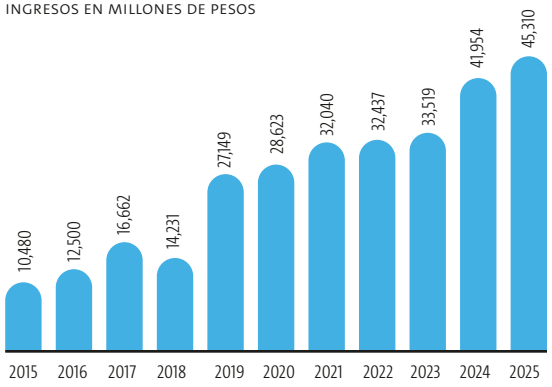
SUBE 3

Nº 127

HACIA ARRIBA

Entre 2015 y 2025, INTERprotección multiplicó por cuatro su tamaño.

INGRESOS EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: Las 500 empresas más importantes de México.

de ellos afirma que no lo necesita o no les interesa, mientras que un 24% señala que no tiene dinero, trabajo o su ingreso es variable para pagarlo. Por otra parte, las personas que alguna vez tuvieron un seguro (9.7 millones) lo dieron de baja al dejar de trabajar, porque consideraban que eran muy caros,no los utilizaban o por malas experiencias.

Para responder a esta necesidad, el producto que ha permitido a INTERprotección tener un crecimiento constante es Inter.mx, una plataforma para contratar un seguro de forma rápida, ya sean médicos, de autos, para el hogar o, incluso, para mascotas, sin lenguaje técnico. A través de ella, la empresa logró vender más de 120 millones de pólizas de microseguros en 2024, y en la base de la pirámide social cuentan con cerca de 15 millones de clientes.

Estas cifras, aunque considerables, aún no satisfacen a Casanueva: "Como sector, todavía estamos alejados del usuario. Los bancos hacen un gran esfuerzo acercándose a sus clientes, pero tenemos que ir más allá. Debemos unirnos como industria para hacer las cosas más alcanzables, con lenguaje y procesos más simples y lógicos".

El objetivo de entrar al sector de microseguros es que cuando la gente use una póliza de vida sea testigo de la tangibilidad del seguro. "Y que entienda que no debe acudir a un prestamista local para gastos funerarios o para mantener su microempresa. Esto genera una cultura importante porque, a medida que esta parte de la sociedad crece, se vuelven más sofisticados y empiezan a comprar seguros de salud o accidentes personales".

Entre 2015 y 2025, la empresa ha cuadruplicado sus ventas y entre 2024 y 2025 el incremento fue del 8%. El ejecutivo considera que se trata de una cifra sostenible para la siguiente década. Para ello se basa en la rápidez al resolver y pagar los casos, pero también en la estrategia con clientes corporativos

En este segmento, apunta, uno de los sectores que ha ganado relevancia es el de la ciberseguridad, pues las compañías cada vez son más conscientes del impacto que una vulnerabilidad o brecha de seguridad tiene en las operaciones de sus negocios.

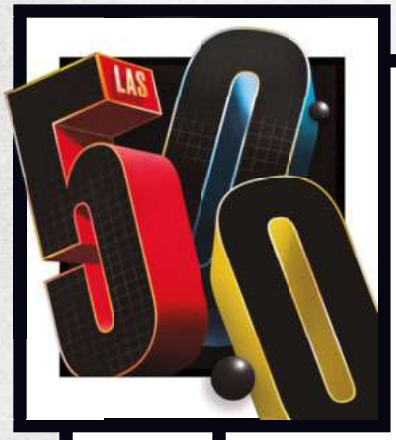
Cifras de la firma de ciberseguridad Sophos señalan que los costos de recuperación tras un ciberataque en México en 2025 alcanzaron un promedio de 1.35 millones de dólares, únicamente por incidentes de *ransomware* (secuestro de información). La mediana de petición de rescate en México el año pasado fue de 2 mdd, por



LA PLATAFORMA CREADA PARA LA PRODUCTIVIDAD DE TU EMPRESA

Flotillas
Conectividad
Electrificación
Servicio
Financiamiento

Ford PRO®



EMPRESA
▸ INTERPROTECCIÓN

SECTOR
SEGUROS Y FIANZAS

SUBE
3

Nº
127

encima de la media global de 1.32 mdd. El proceso no implica únicamente volver a estar operativo, también las pérdidas por tiempos de inactividad, los recursos técnicos e, incluso, si se necesita –aunque no se recomienda– el pago por el rescate de la información.

Dentro de esta división, el 57% de las empresas listadas en el Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores son sus clientes.

RETOS E IA EN LA INDUSTRIA

A lo largo de 2025, el crecimiento a nivel industria fue de alrededor del 8% y en INTERprotección el ritmo fue prácticamente el mismo, algo que Casanueva resalta como una señal de resiliencia, pues a nivel global el sector experimenta un "ciclo blando", que se caracteriza por primas bajas o estables, coberturas amplias y alta competencia entre las aseguradoras.

A diferencia de en pandemia, cuando la industria vivió un mercado duro que encareció los seguros, debido a la incertidumbre económica, desde finales de 2024 y especialmente en 2025 el rubro recuperó su rentabilidad, acumuló capital y las aseguradoras pelean por el mercado a través de la baja de sus precios.

Si bien esto significa un impacto positivo para los clientes, que consiguen productos más baratos e, incluso, la posibilidad de renegociar sus contratos, para las empresas como INTERprotección supone una menor ganancia por cada póliza vendida.

Sin embargo, uno de los elementos en los que ahora ponen más atención las aseguradoras es la tecnología, especialmente, el uso de la IA y modelos que permiten calcular mejor el riesgo. Casanueva detalla que la principal inversión durante los próximos cinco años será, precisamente, en innovación.

"La mayor parte de nuestros gastos se irá en tecnología porque o utilizamos la innovación a nuestro favor o nos rezagamos", sentencia. "Específicamente en IA, para acercarnos y conocer el perfil de nuestros clientes y mejorar nuestra base de datos".

Y es que este mercado se basa en datos históricos. Por ejemplo, para asegurar un hotel en Cancún, tener información actualizada sobre cuántos huracanes han pasado por la región o sus alrededores, así como su trayectoria, ayuda a obtener mejores condiciones en las pólizas. "La estadística es nuestra materia prima y la tecnología nos ayuda a usarla a favor del cliente", concluye.

Aunque para Casanueva la tecnología será un elemento crucial para seguir innovando su auto nuevo, destaca que el motor reside en sus 1,250 colaboradores. "Somos tan fuertes como nuestro equipo; es nuestro mayor activo. Buscamos atraer y retener al mejor talento porque nuestro desempeño depende de ellos. Debemos ser congruentes hacia adentro para serlo con los clientes".

8%

creció INTERprotección el año pasado, un porcentaje similar a lo que lo hace la industria aseguradora.

2.9%

del PIB representa la industria de los seguros en México, una cifra menor a la de otros países de la región.

Transformamos
la electromovilidad
en México



En Vemo impulsamos la adopción de la movilidad eléctrica a través de un **ecosistema integral de tecnología, infraestructura y operación**.

¡El cambio ya comenzó!

Conoce más: vemo.mx



vemomx vemomexico vemomexico

Vemo



I+D. Manuel Bravo Pereyra, presidente y director general de la empresa en México, destaca el desarrollo de nuevos productos que se hace en el país.

BAYER DE MÉXICO

SEMILLERO DEL MUNDO

DESDE MÉXICO, LA COMPAÑÍA EXPORTA SOLUCIONES COMO EL MAÍZ CORTO, UNA INNOVACIÓN LOCAL QUE YA SE COMERCIALIZA MÁS ALLÁ DE LA FRONTERA.

POR: *Dainzú Patiño*

La alemana Bayer cumple este mes 105 años en México y más que mirar al pasado, se enfoca en el futuro. Invierte y se expande en el país por la importancia del mercado, la capacidad productiva ya instalada y su talento especializado que surte medicamentos y productos agrícolas a todo el mundo.

"México es muy interesante por el tamaño del mercado interno, pero también porque no nada más vendemos, sino que producimos. Tenemos ocho plantas, cinco del área agrícola; tres de semillas de maíz, una de semilla de vegetales, una de bioinsumos. La de bioinsumos y la de semillas de vegetales sirven a todo el mundo, y la de semillas de maíz, a toda Latinoamérica", indica Manuel Bravo Pereyra, presidente y director general de Bayer en México.

Las operaciones en el país representan el 2.7% de las ventas globales de la compañía. En la división farmacéutica, es el mercado número uno en Latinoamérica. De los 85 ensayos clínicos activos en la región, cinco se desarrollan aquí. Su división de Consumo ofrece 20 marcas de venta libre en las categorías de dolor, alergias, digestivo, antigripales y nutrición.

Además, la planta en Lerma es una de las más grandes de América Latina y produce Aspi-

FOTO: CORTESÍA

rina, Alka-Seltzer, Tabcin o Flanax, entre otros. En Orizaba, Veracruz, la empresa tiene una planta de ingredientes activos. “No nada más es el mercado, sino la capacidad productiva instalada que tenemos en México, es muy relevante para Bayer para servir a muchos mercados de Latinoamérica, de las Américas y del mundo”, señala Bravo.

También es un país estratégico porque es un semillero de talento especializado, no solo en temas agrícolas y farmacéuticos, también en fiscales, de recursos humanos y de innovación, detalla el ejecutivo. Sus 4,022 colaboradores representan el 4.6% de un total de 88,000 empleados a nivel mundial.

INNOVACIÓN NACIONAL

Además de los ocho centros productivos que Bayer tiene en México, cuenta con seis centros de investigación agrícola, en los que se desarrollan nuevas soluciones.

Bravo señala que la empresa ha creado nuevas soluciones y productos que entre este año y el siguiente comenzarán a internacionalizarse. Pone como ejemplo del trabajo de I+D nacional el desarrollo de una planta de maíz de corta estatura, derivado del mejoramiento convencional año con año. El proyecto empezó en 2009, tras la necesidad de hacer la planta más sustentable, más resistente a los temas hídricos y a los vientos, y replicando lo que, en su momento, hizo el estadounidense Norman Borlaug, conocido como el padre de la Revolución verde, con el trigo, el sorgo y otras variedades más bajitas.

En México, una planta de maíz mide tres metros y, normalmente, la mazorca está a 1.80 o dos metros del suelo. En esta variedad corta, la altura de la planta es de 1.80 metros y la mazorca está a 60 centímetros. Como resultado, hay más producción por hectárea, se usa menos agua y menos fertilizante.

“En una situación de cambio climático como la que vivimos, es oro puro para los agricultores. Lo más relevante es que, en 2026, se está lanzando en Estados Unidos, también en 2027 en Argentina”, dice el ejecutivo. “En varios países de Europa, en Turquía, en Italia se está lanzando. Y siempre que tenemos reuniones internas vamos a decir: ‘México le dio el maíz al mundo y, otra vez, de México para el mundo, le dio el maíz de corta estatura’”.

Desde su lanzamiento, en 2020, en Sinaloa, este maíz se ha expandido a Querétaro, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, San Luis Potosí y Chihuahua; actualmente, suma más de 8,000 hectáreas en el país y crece a nivel global bajo la marca Preceon.

> “HACEMOS UN ESFUERZO DELIBERADO PARA APOYAR PROVEEDURÍA LOCAL.”
>
> Manuel Bravo Pereyra, presidente y director general de Bayer de México.

En la agroindustria se debe pensar en toda la cadena de valor, ser más eficiente al cambio de clima, a nuevas plagas y al uso de agua. “Aquí sobreviven los más eficientes, los que tengan costos más bajos”, explica Camilo Posse Velásquez, profesor del área de Dirección Financiera del IPADE. “Empresas como Bayer están haciendo esfuerzos importantes en generar plataformas que le permitan al agricultor acceso a todas las nuevas tecnologías”, comenta.

EN MARCHA CON EL PLAN MÉXICO

Bayer encamina sus inversiones junto al Plan México, la estrategia del gobierno para dinamizar las inversiones pública y privada, y el crecimiento económico del país. Como parte de este plan, la empresa invertirá 3,500 millones de pesos para los siguientes cinco años, en todas las divisiones. Con esta inversión, duplica la capacidad de su planta de bioinsumos en Tlaxcala, impulsada por el incremento del uso de biológicos como una solución de control de plagas y de enfermedades en el mundo.

“Este tipo de acciones son fundamentales porque es el trabajo conjunto entre el Estado, aportando lo que le corresponde, y la empresa privada invirtiendo, creciendo

EMPRESA
▸ BAYER DE MÉXICO

SECTOR
QUÍMICA FARMACÉUTICA

BAJA 11

Nº 156

y desarrollando el país. Las inversiones que tiene Bayer en Tlaxcala para los biológicos, que es el futuro de la agricultura, son importantes", destaca el profesor del IPADE.

Bravo percibe mejoras en la relación del sector privado con el gobierno federal y los gobiernos estatales. Como parte de este ejercicio, resalta las palancas adicionales para acelerar el Plan México, lanzadas el pasado 4 de mayo, y que radican en la simplificación administrativa, a través de una Ventanilla Única de Comercio Exterior, además de certidumbre y eficiencias operativas por parte del Servicio de Administración Tributaria.

FRENTE AL T-MEC

Con el Plan México como estandarte, y en busca de la consolidación de este bloque, llega a la revisión del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). Evitar las barreras no arancelarias es crucial para todas las industrias.

En el sector agro, México es el principal proveedor de EU; en 2025, los envíos ascendieron a 44,008 millones de dólares, y le siguió Canadá, con 39,308 mdd, de acuerdo con el Departamento de Agricultura de Estados Unidos. Mientras que EU y Canadá son los principales proveedores de México en este sector.

Si bien el país no está entre los principales proveedores de productos farmacéuticos para Estados Unidos, el intercambio es destacable. Cifras de la Secretaría de Economía refieren que el 49% de las exportaciones mexicanas de este sector van hacia el país del norte, con envíos por arriba de 1,335 mdd. Mientras que Canadá absorbe el 8.7% de los envíos, con 234 mdd. El 18% de las importaciones farmacéuticas proviene de EU y el 1.6%, de Canadá.

Tras más de 30 años del tratado, los retos que observa Bravo, quien

CAPACIDAD PRODUCTIVA EN MÉXICO DE LA DIVISIÓN AGRÍCOLA

2.5
millones de bolsas de semilla de maíz al año.

15,000 KG
de semillas vegetales.

13
millones de litros de productos de protección de cultivos.

COMPROMISOS A 2030

NEUTRALIDAD CLIMÁTICA en operaciones.

REDUCCIÓN DEL 30% de la huella ambiental de productos.

100% DE ELECTRICIDAD RENOVABLE en sitios productivos.

CARLOTA, UNA SOLUCIÓN DIGITAL DE AGRICULTURA DESARROLLADA POR BAYER

Proporciona asesoría de riego basada en IA y análisis de datos en tiempo real. Tiene presencia en

16
ESTADOS

+ DE 700
DISPOSITIVOS
INSTALADOS.

25,820
HECTÁREAS
MONITOREADAS
en más de

25
CULTIVOS.

18,739,922 M³
de agua ahorrados, equivalentes al consumo anual de una ciudad como
COATZACOALCOS, VERACRUZ.

FUENTE: Bayer de México.

también preside el Consejo de Empresas Globales, son cómo mantener las condiciones operativas, la certeza jurídica para las inversiones, agilizar el flujo de productos no terminados, evitar las barreras no arancelarias que dificultan el comercio y la innovación. Además del diálogo de las empresas con los gobiernos para expresar "los puntos de dolor" y las necesidades de industrias clave, resaltando semiconductores, automotriz, farma y agrícola.

El directivo destaca el trabajo intenso del sector privado, en los últimos 12 meses, de la mano con la Secretaría de Economía. "Independientemente de la industria, hay temas que los diferentes gobiernos ya han puesto sobre la mesa: cómo garantizamos certeza jurídica a las inversiones que vengan, cómo aseguramos que el flujo de productos no terminados entre los países sea el más fluido posible".

Para la integración regional de América del Norte se deben sumar aspectos de tecnología e innovación. Por ello, es clave que se consideren temas que inicialmente no estaban en el tratado, como los mercados digitales, cuestiones de semiconductores y entender el rol que van a jugar los países asiáticos, remarca el ejecutivo de Bayer.

HACIA EL FUTURO

Para la siguiente etapa del T-MEC, Bayer tiene en la mira la proveeduría local y trabajar con las mipymes. Eso incluye los empaques, la logística, los proveedores de innovación, de tecnología, plásticos o los mismos blísters. "Estamos haciendo un esfuerzo deliberado para seguir apoyando proveeduría local", señala Bravo.

Bayer ya planea los siguientes 100 años en México y la mejora en la operación de la empresa e innovación son claves en ese camino. El directivo destaca que desde el consejo de administración de la compañía hay un esfuerzo por reinventar cada uno de los procesos con el uso de tecnologías hoy disponibles, que llegan a las personas que están en el campo y en las fábricas.

"Veo en 2030, en 2035, un Bayer mucho más ágil, capaz de traer soluciones a las necesidades de los clientes mucho más rápido de lo que antes lo hacíamos, entendiéndolos, conociéndolos mucho más, conforme ese diálogo y ese conocimiento se profundizan", asegura el directivo.

EMPRESA
▸ BAYER DE MÉXICO

SECTOR
QUÍMICA FARMACÉUTICA

▼ BAJA 11

Nº 156

Pagos digitales e identidad:
EL IMPULSO DE LA CONFIANZA EN MÉXICO

Para Yoliztli Gutiérrez, CEO y fundadora de YG Consultores, las instituciones financieras van hacia un modelo donde buscan consolidar un sector digital más competitivo e incluyente.

El país atraviesa una transformación estructural, en la que la interoperabilidad y la identificación digital adquieren un papel central para el funcionamiento de las instituciones financieras.

De acuerdo con Yoliztli Gutiérrez, CEO y fundadora de YG Consultores, el cambio más relevante trasciende lo normativo para convertirse en cultural en tres ámbitos, con un punto de inflexión en las reglas del juego para los próximos años.

"Estamos transitando hacia un modelo donde la regulación ya no se interpreta como un límite, sino como una arquitectura que define cómo debe construirse el sistema financiero del futuro. La diferencia está en cómo las instituciones internalizan esa lógica", señala la ejecutiva.



El Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI) ha registrado un crecimiento. Por ejemplo, tan solo en 2025 se realizaron más de 6,000 millones de operaciones por un monto superior a 600 billones de pesos.

PANORAMA *FINTECH*

A ocho años de la entrada en vigor de la Ley Fintech, que en su momento posicionó a México a la vanguardia, se ha hecho evidente la necesidad de un estándar conocido como la Ley Fintech 2.0.

Para la fundadora de YG Consultores, el marco regulatorio muestra sus retos ante el crecimiento del mercado, por lo que este plan de reforma busca ser el siguiente paso para consolidar un sector digital más competitivo e incluyente.

En la actualidad, las 49 instituciones de Fondos de Pago Electrónicos (IFPEs) y 25 de Financiamiento Colectivo (IFCs) en operación, sumadas a varias entidades, se encuentran en proceso de autorizarla.

Gutiérrez afirma que las *fintech* no solamente están compitiendo, sino que están integrándose a la estructura del sistema de pagos, lo que genera sinergias significativas en el sistema financiero mexicano.

Por otro lado, el Banco de México (Banxico) propuso una reforma a las Circulares 3/2012 y 14/2017 del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI), para establecer lineamientos que homologuen la experiencia de usuario en las transacciones realizadas desde dispositivos móviles, incluyendo CoDi y DiMo. De acuerdo con la CEO de YG Consultores, esta iniciativa contempla que los lineamientos apliquen a transferencias entre cuentas de una misma institución cuando se realicen desde las *apps*.

PAGOS CON TARJETAS

Oficialmente, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y Banxico pidieron que se retire el Análisis de Impacto Regulatorio (AIR) del anteproyecto llamado "Disposiciones de carácter general aplicables a las redes de medios de disposición". En el documento, el regulador argumenta la necesidad de realizar un análisis exhaustivo y profundo del mercado. El anteproyecto, según Gutiérrez, acumuló 46

FOTO: CORTESÍA

> **“Hoy, la identidad digital deja de ser un diferenciador competitivo para convertirse en un requisito mínimo de operación”.**
>
> **YOLIZTLI GUTIÉRREZ**, CEO y fundadora de YG Consultores.

comentarios de actores del sistema financiero, cámaras empresariales y especialistas.

La propuesta regulatoria original contemplaba la posibilidad de establecer límites máximos en dichas cuotas; es decir, el porcentaje que paga el banco adquirente a los emisores de tarjetas. Plantea topes de 0.3% para tarjetas débito y prepago y de 0.6% para tarjetas de crédito.

“La modificación implicaba alterar directamente una de las principales fuentes de ingresos de los bancos, Sofipos, Sofomes, Socaps, IFPEs, emisores de tarjetas de crédito distintos a entidades financieras, entre otros, por lo que la preocupación central radica en el impacto que podría tener en el sector de pagos”, plantea Gutiérrez.

PLATAFORMA ÚNICA DE IDENTIDAD (PUI)

Finalmente, esta herramienta se consolida como un elemento clave para la digitalización de biométricos. Su origen e implementación están ligados a la Ley General en Materia de Desaparición Forzada de Personas, Desaparición Cometida por Particulares y del Sistema Nacional de Búsqueda de Personas.

Como explica Yoliztli Gutiérrez, su mandato legal inicial es fungir como una fuente primaria de consulta, permanente y en tiempo real, para la identificación de personas cuyo paradero se desconoce.

Sin embargo, establece las bases para un sistema de validación de identidad en tiempo real, con implicaciones directas para todas las empresas en México, que incluyen a los participantes del sector financiero.

Así, concluye la fundadora de YG Consultores, este cambio no solo redefine los procesos de conocimiento del cliente (KYC, por sus siglas en inglés), sino que también transforma la lógica de confianza sobre la cual se construyen los servicios financieros digitales.



REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO:

- Reforma de la Ley Fintech 2.0, para regular las instituciones de tecnología financiera.
- Reforma a las Circulares 3/2012 y 14/2017, con el fin de homologar la experiencia de usuario en pagos por SPEI vía *apps* de entidades financieras.
- Una reconfiguración integral del ecosistema de “Pagos con Tarjeta”, alineada con las recomendaciones de la Comisión Nacional Antimonopolio.
- Reforma de la Circular 4/2014, con condiciones para los pagos con tarjeta en el intercambio entre cámaras, con requisitos técnicos, operativos, de conexión y obligaciones de infraestructura compatible.

FOTO: CORTESÍA

> **“NUESTRA IDEA ES CONQUISTAR EL PAÍS POCO A POCO. YA INICIAMOS EN EL SUR.”**
>
> Tanya Avellán,
> directora general de Alpura.



ALPURA

MÁS ALLÁ DE LA LECHE

LA EMPRESA QUE FUNDÓ UN GRUPO DE GANADEROS A PRINCIPIOS DE LOS 70 TRANSITA POR UNA TRANSFORMACIÓN CON NUEVAS CATEGORÍAS Y CRECIMIENTO GEOGRÁFICO.

POR: *Rosalía Lara*

Más de medio siglo después de su fundación, Alpura atraviesa la transformación más ambiciosa de su historia reciente. La cooperativa, nacida a principios de la década de 1970, traza una estrategia en la que apuesta por nuevos productos y su expansión geográfica. Al frente está Tanya Avellán, CEO de la empresa desde mayo de 2024, quien cuenta con una trayectoria de tres décadas en la industria de consumo y tiene un objetivo muy claro para la organización, que duplique su tamaño en cinco años.

“Las oportunidades que tiene la compañía de crecer son impresionantes. Yo las veo por todos lados”, dice. “Esto es el inicio, vamos a tener mejores años”.

Alpura registró sus mayores ventas en 2025, con más de 34,000 millones de pesos y en los últimos tres años, los ingresos han crecido 35%, pese a que el entorno para las empresas de consumo en México



FOTO: PACO DÍAZ

no ha sido sencillo ante el aumento de la inflación, las presiones en costos logísticos, la volatilidad cambiaria y la desaceleración del consumo. “Fue el mejor año de la historia de Alpura, en ventas y en rentabilidad”, afirma la CEO sobre el 2025.

El objetivo de la directiva es una apuesta alta, ya que la industria láctea atraviesa por un momento desafiante. En los últimos años, el consumo de leche ha bajado. Lo hizo alrededor del 5% entre 2023 y 2024, según la Comisión Ejecutiva Bovinos Leche. La producción, sin embargo, aumentó 1.65% en 2024, su menor desempeño en al menos los últimos 10 años, de acuerdo con el compendio estadístico 2025 de la Cámara Nacional de Industriales de la Leche (Canilec).

Ese desempeño de la industria obedece, principalmente, a dos factores, los nuevos hábitos del consumidor, que opta por alternativas vegetales, y el aumento de la inflación, que, en 2025, fue de alrededor del 8.5% para la leche, muy superior al 3.7% de la economía.

Benjamín Calderón, líder de Insights de Industria para NielsenIQ México, señala que el 65% de los mexicanos declara estar familiarizado con los beneficios para la salud de los productos alimenticios de origen vegetal y el 87% tiene una percepción positiva de ellos, lo que justifica el alza de esta categoría en los últimos años.

En el último lustro, el valor de ventas de los bebidas vegetales ha crecido 87% y las de los productos derivados de plantas, como yogures y quesos, 91%, de acuerdo con datos de Euromonitor.

Para hacer frente a este entorno, durante el último año y medio, Alpura ejecutó un proceso de reorganización interna centrado en dos palancas: reducir los tiempos de reacción ante movimientos del mercado y sistematizar la toma de decisiones a partir de datos. Para ello, la compañía formalizó una alianza con Google para integrar inteligencia artificial en sus procesos de análisis.

“Podemos reaccionar en tres días ante una bajada de precios de la competencia. Antes, lo ha-

EMPRESA
▸ ALPURA

SECTOR
ALIMENTOS & BEBIDAS

SUBE
2

Nº
151



EMPRESA
▸ ALPURA

SECTOR
ALIMENTOS & BEBIDAS

SUBE 2

N.º 158

cíamos en mes y medio", afirma Avellán, lo que les permite ser más competitivos en una industria con poco margen de maniobra.

La cadena láctea tiene una complejidad que pocas industrias de consumo enfrentan. La leche es perecedera y depende de ciclos biológicos, lo que obliga a reaccionar rápidamente y coordinar toda la cadena de valor: producción, manufactura, logística y comercialización.

Una de las ventajas con las que cuenta la empresa es que opera gran parte de su logística con infraestructura propia y controla desde la recolección de leche en ranchos hasta la distribución a clientes. Según la compañía, alrededor del 80% de las pipas son propias y operadas por personal interno.

Otro de los puntos clave es su modelo de negocio, que rompe con el de la mayoría de las 500 empresas más importantes de México. Alpura funciona como una cooperativa integrada por productores, pero opera bajo una lógica corporativa de consumo. Los alrededor de 100 ranchos asociados con los que la dirección interactúa de forma regular son accionistas y proveedores al mismo tiempo. "Como son dueños de la empresa y quieren que siga creciendo, están comprometidos a mantener esa calidad", dice Avellán.

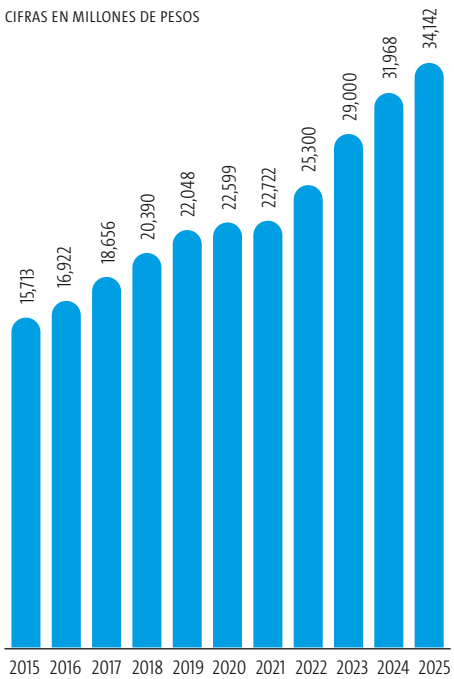
Ese modelo, asegura, le da una ventaja competitiva frente a otros participantes del mercado. "Cuando tenemos proveedores externos, se demoran más o menos tres semanas en darnos la calidad de leche que tienen nuestros socios", afirma la directiva.

La transformación interna es fundamental, pero también la oferta hacia el consumidor y una de las decisiones de negocio que están marcando el

A BUEN RITMO

En 2025, Alpura registró un récord en ventas.

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: Las 500 empresas más importantes de México.

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN


TU ELECCIÓN
LOGÍSTICA ES
envia.com
envia.com
10
Conecta, Vende y Envia.com

EMPRESA
▸ ALPURA

SECTOR
ALIMENTOS & BEBIDAS

SUBE 2

N.º 158

rumbo de la compañía es el lanzamiento de tres líneas que Alpura no había explotado antes: quesos, helados y yogur griego.

Los datos de la industria respaldan la lógica, pues mientras que el consumo de leche líquida cae, los derivados con mayor valor agregado, como yogur, queso o cremas funcionales, son más demandados. El valor de ventas del queso fue del 92% y el del yogur, del 57% en los últimos cinco años, de acuerdo con Euromonitor.

"El *shopper* mexicano está en búsqueda activa de mejorar su estilo de vida, cuidando de manera más consciente y proactiva su salud y su bienestar, por lo que favorece, principalmente, a productos que tienen como base nutrir y cuidar de forma activa su bienestar, como los que contienen más proteína, lácteos fermentados y probióticos, y más fibra", señala Calderón.

La decisión de entrar a esas categorías por parte de Alpura, especialmente, la de yogur griego, no fue apresurada. La empresa tardó meses en definir cómo diferenciarse en un mercado donde ya compiten otras marcas. "No salimos antes porque queríamos saber cómo salíamos con una ventaja competitiva", explica la directiva.

La compañía invirtió en una línea de producción que utiliza el método de separación para lograr esa textura densa y cremosa que caracteriza el griego. "En México, no existe esa tecnología, entonces, invertimos 150 millones de pesos, que para una línea es bastante dinero, para tener el yogur de la calidad correcta, al precio correcto. Como no lo tenemos que importar y lo hacemos en México y es mexicano, podemos ponerlo a un precio correcto", comenta Avellán.

El resultado llegó pronto y, a unos cuantos meses del lanzamiento, el producto ya genera márgenes superiores al de la leche tradicional, asegura la ejecutiva, sin dar más detalles. De acuerdo con Expert Markets Research, la categoría de yogur griego en México tendrá una tasa de crecimiento promedio anual del 5% entre 2026 y 2035.

Para la empresa, la lógica detrás del crecimiento del portafolio no es lanzar productos de forma indiscriminada, sino segmentar. La compañía diseña estrategias específicas según canal, región y perfil de consumidor. Por ejemplo, en la categoría de helados, actualmente solo están disponibles en ciertos autoservicios y en ciertas regiones del país.

La marca también está fortaleciendo el portafolio con el que ya contaba, como los de mayor contenido de proteína y los deslactosados, una categoría donde asegura haber sido pionera en México.

"Las leches especializadas, como deslactosadas o con proteína adicional, son la base del crecimiento para la leche blanca. Además, podríamos agregar que esta tendencia de especializados o adicionados con proteína se expande hacia leche saborizada con productos con más proteína o el segmento griego en yogur", indica Calderón.

CONQUISTAR EL NORTE Y EL SUR

Si bien la presencia de Alpura es fuerte en el centro del país, se diluye conforme se avanza hacia el norte o la zona del sureste. Para conquistar nuevos territorios, la compañía trabaja en afinar la segmentación.

La estrategia consiste en entrar con el portafolio correcto para cada región, ajustar precios según la posición competitiva de la marca en cada mercado, pues no es lo mismo llegar como retador que como líder, y construir distribución antes de invertir en publicidad. "Nuestra idea es conquistar el país poco a poco. Ya empezamos en el sur del país", dice la CEO.

El objetivo de duplicar el tamaño de la empresa implica crecer a una tasa compuesta de alrededor del 15% anual en ingresos. En una industria en la que la producción nacional de leche apenas avanza, el consumo per cápita está por debajo de los 188 litros que recomienda la FAO (México ronda los 97 litros) y sigue en descenso, esa meta no se ve fácil.

Para financiar ese crecimiento, en septiembre de 2024, Alpura anunció una inversión de 10,000 millones de pesos destinados a infraestructura, mantenimiento de plantas y sustentabilidad en sus ranchos, distribuidos a lo largo de una década y bajo el esquema del sistema Alpura, que incluye tanto la empresa como a sus socios ganaderos.

La inversión refleja la escala de las ambiciones de la empresa. La CEO visualiza a Alpura no solo como una marca nacional fortalecida, sino como una compañía con operaciones fuera de México. "Todavía hay muchísimo campo para meter Alpura. Hay oportunidades, el tema es poner foco y avanzar en las fases adecuadas", afirma Avellán.

IZA impulsa la productividad de las empresas en Monterrey
CON BH LIFEWORK

El nuevo centro de negocios de IZA Business Centers abrió sus puertas bajo un concepto moderno, que prioriza la flexibilidad y el bienestar.

En respuesta a la evolución de los modelos laborales, que dan relevancia a la versatilidad y el balance personal, IZA Business Centers inauguró IZA BH Lifework, su centro de negocios número 13 en la ciudad de Monterrey.

Mónica Sansores, directora ejecutiva de IZA Business Centers, encabezó el evento en la nueva sede, a la que definió como un símbolo del crecimiento del portafolio de la compañía y un referente de los espacios profesionales actuales en México.

"En IZA BH Lifework buscamos ofrecer entornos que no solo brinden infraestructura de primer nivel, sino que impulsen la productividad y la conexión real entre los equipos", destacó la ejecutiva.



MÓNICA SANSORES, DIRECTORA EJECUTIVA DE IZA BUSINESS CENTERS, COMPARTIÓ UN MENSAJE SOBRE LA VISIÓN DE FUTURO DE LA EMPRESA, ANTES DEL TRADICIONAL CORTE DE LISTÓN.

SERVICIOS EMPRESARIALES

Con esta apertura, agregó Sansores, IZA Business Centers reafirma su posición como líder en el sector, proporcionando una gama de soluciones que incluyen:

- Corporativos de alta gama.
- Áreas de *coworking* diseñadas para la dinámica colaborativa.
- Salas de reunión equipadas con tecnología de punta.

Del mismo modo, un concepto como IZA BH Lifework responde directamente a la demanda de organizaciones que requieren espacios de trabajo adaptables, donde el diseño arquitectónico y los servicios *premium* se combinan para maximizar la eficiencia.

Así, con más de 30 años de experiencia y una sólida presencia en regiones clave como Monterrey, Ciudad de México, Guadalajara, Querétaro, Tijuana, Cancún y próximamente Mérida, IZA Business Centers fomenta una comunidad empresarial centrada en el éxito de sus clientes.

IZA Business Centers expande su propuesta de valor con la apertura de BH Lifework, soluciones corporativas y de *coworking* alineadas con los esquemas laborales actuales.


IZA BH LIFEWORK DESTACA POR INCORPORAR UN DISEÑO MODERNO QUE PRIORIZA LOS ESPACIOS ABIERTOS.


LA OFERTA INTEGRAL INCLUYE OFICINAS PRIVADAS, DE TRABAJO COLABORATIVO Y SALAS DE JUNTAS CON AVANZADA TECNOLOGÍA.

MAERSK MÉXICO

MUCHO MÁS QUE BARCOS

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA PASÓ DE CONCENTRARSE EN EL TRANSPORTE MARÍTIMO A OFRECER SERVICIOS INTEGRALES DE LOGÍSTICA A SUS CLIENTES.

POR: *Luis Alberto Zanela*

Para una compañía fundada en 1904, la evolución no era opcional. AP Møller-Maersk, hoy conocida únicamente como Maersk, figuró durante décadas como la naviera más grande del mundo por su capacidad de barcos y contenedores. La historia cambió en 2022, cuando cayó al segundo sitio que todavía conserva. Actualmente, cuenta con 737 buques y 4.66 millones de contenedores de 20 pies (TEU) navegando por el mundo, de acuerdo con la consultora marítima Alphaliner.

Paradójicamente, el cambio al interior de la empresa se tradujo en fortaleza. Maersk dejó de apostar por el modelo tradicional de transporte marítimo para convertirse en un integrador logístico. Ahora, la compañía ya no solo mueve contenedores entre puertos, sino que ofrece servicios aéreos, transporte terrestre, almacenes, distribución nacional, logística transfronteriza y plataformas digitales para coordinar operaciones en tiempo real.

"Hemos generado una nueva oferta para el mercado. Ya no nos enfocamos solo en el contenedor, ahora ponemos atención en la mercancía y en toda la cadena de suministro", sostiene Patricia Pérez, directora general de Maersk México, quien explica que esta transformación ha implicado nuevas inversiones, adquisiciones y desarrollo tecnológico.

El proceso de reestructuración comenzó formalmente en 2016 y aceleró en 2020, cuando el operador logístico Damco se integró por completo a Maersk. Más tarde, se consolidaron bajo una misma marca otras adquisiciones clave de almacenamiento y distribución, como LF Logistics, Senator International y Pilot Freight Services.

Pérez detalla que, aunque la estrategia es global, avanza a distinta velocidad según la madurez de cada mercado. En el caso de México, Maersk considera al país como uno de sus estratégicos



ESTRATÉGICO. Patricia Pérez, quien dirige Maersk México desde 2022, asegura que el país seguirá recibiendo inversión por su relevancia en la región.

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

debido a la relocalización de empresas o *nearshoring*, la integración comercial con Estados Unidos y la relevancia de sectores como el automotriz, el tecnológico, *retail*, petroquímica y bienes de consumo.

El tamaño del mercado mundial de servicios de transporte y logística se valoró en 1.40 billones de dólares en 2025 y se prevé que alcance 1.48 billones este año, para llegar a los 2.2 billones en 2036 , de acuerdo con la consultora Fortune Business Insights. Asia Pacífico, región en la que participa Maersk activamente, dominó el mercado con una participación del 37.7% en 2025.

El año pasado, la empresa reportó ingresos por 54,000 millones de dólares y, aunque no desagrega los resultados por región o país e integra sus tres unidades de negocio, Marítimo, Logística y Servicios y Terminales, Pérez destaca la fortaleza del mercado local. "México tiene una solidez financiera muy fuerte y eso viene de todos los segmentos que ofertamos a nuestros clientes", argumenta. "En el tema de crecimiento, ahora lo que vemos es uno más normalizado".

Lo anterior va en línea con el volumen mundial de contenedores, que Maersk prevé que crezca entre un 2 y un 4% en 2026. Esto explica que los volúmenes operados por la compañía hayan crecido 4.9%, pero generado una contracción del 2.7% en sus ingresos interanuales, a lo cual se suman los cambios geopolíticos que enfrenta el sector del transporte y la logística y las disrupciones en la cadena de suministro que han propiciado.

"Posterior al covid, el mercado mexicano estaba creciendo a doble dígito en carga contenerizada, que es un pilar

EMPRESA
▸ MAERSK MÉXICO

SECTOR
LOGÍSTICA & TRANSPORTE

BAJA 17

Nº 161

muy importante, pero 2025 tuvo una contracción", explica Pérez. "El crecimiento ha estado más normalizado en esa parte del negocio, pero hemos crecido en Logística y Servicios y Terminales; así que la estrategia nos ha dado más mano para seguir creciendo, independientemente de la volatilidad que existe".

UN MERCADO RELEVANTE

México ocupa una fuerte posición dentro de la estrategia global de Maersk. Pérez enfatiza que, actualmente, opera una red de transporte marítimo tanto en el Atlántico como en el Pacífico, pero también cuenta con infraestructura intermodal ferroviaria, patios de contenedores, almacenes y servicios transfronterizos entre México y Estados Unidos.

"Si yo me enfoco en las inversiones de Marítimo y de Logística y Servicios, sin duda alguna, México ha sido receptor de estas inversiones y no nada más de la parte de los almacenes que hemos abierto, también hemos traído infraestructura que ayuda al transporte intermodal que tenemos en el país y fuera de los recintos portuarios", detalla la directiva. "Esto nos ha ayudado muchísimo a darle flexibilidad a los clientes y ayudarles a eficientar su costo logístico".

De hecho, en 2024, la firma abrió un almacén de 30,000 m² en Tijuana, dirigido al comercio transfronterizo, con una inversión de 15 mdd; aunado a un depósito de contenedores de 31,000 m² en el puerto de Manzanillo, un año después, con otros 15 mdd. Como grupo, Maersk invirtió también 350 mdd en la ampliación de la segunda Terminal Especializada de Contenedores (TEC II) del puerto de Lázaro Cárdenas, lo cual le permite tener una operación integrada y confiable.

"Somos el mejor operador marítimo a nivel global", asegura Pérez. "Nosotros tenemos una confiabilidad en nuestros itinerarios de arriba del 90%". Esto lo confirma la consultora Sea Intelligence, cuyo último reporte da cuenta de que Maersk, en conjunto con Hapag-Lloyd en su red de cooperación denominada Gemini, ostentan una fiabilidad de horarios del 92.3%.

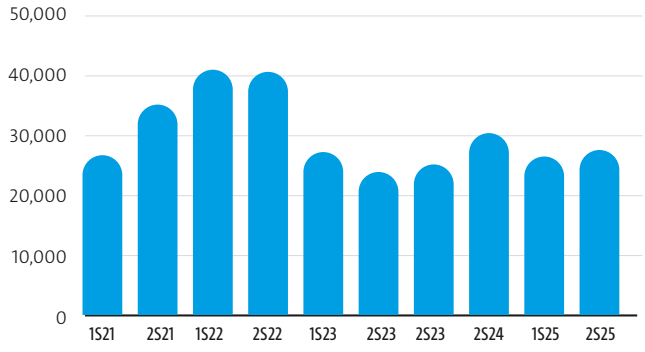
Ese enfoque también busca trasladarse al trans-



MAR EN CALMA

La empresa tuvo ingresos récord tras la pandemia, pero ahora está en un periodo de estabilización derivado de los ciclos de crecimiento mundial del comercio.

CIFRAS SEMESTRALES EN MDD



FUENTE: Reportes financieros de Maersk.



INVERSIONES. En los últimos dos años, la empresa abrió un almacén en Tijuana y un depósito de contenedores en el puerto de Manzanillo.

porte terrestre y a los servicios logísticos integrados. "La meta de la compañía es alcanzar niveles similares de confiabilidad en entregas intermodales, almacenes y distribución nacional", dice Pérez, al destacar que la escala operativa de Maersk le permite ofrecer mayor visibilidad sobre las mercancías y optimizar costos para los clientes. Actualmente, la empresa puede rastrear en tiempo real más del 90% de sus contenedores en su red intermodal en México.

A Pérez, quien asumió el cargo en 2022, le ha tocado implementar gran parte de la estrategia de la compañía, y un factor que resalta es que muchos clientes globales que comenzaron utilizando servicios integrados de Maersk en Asia o en Estados Unidos, ahora replican sus modelos en México. "Empresas automotrices, por ejemplo, ya utilizan servicios marítimos, aéreos y terrestres de forma simultánea para conectar operaciones entre México, Brasil, Alemania y Estados Unidos", afirma.

Por lo pronto, la compañía observa oportunidades de crecimiento derivadas de la reconfiguración de las cadenas globales de suministro y de la diversificación de proveedores fuera de China hacia países del sudeste asiático, por lo que ya comienza a rediseñar servicios marítimos y de logística con base en los volúmenes que genera esta región. La directiva agrega que, además de infraestructura física, existen inversiones

FOTO: ALFREDO ESTRELLA/AFP



EMPRESA
▸ MAERSK MÉXICO

SECTOR
LOGÍSTICA & TRANSPORTE

▼ BAJA 17

Nº 196



SOSTENIBILIDAD. Otra de las prioridades de la compañía es la descarbonización y adelantó su meta de emisiones netas cero para 2040.

en digitalización y plataformas tecnológicas para coordinar operaciones.

LOS RETOS PARA CRECER

Pérez argumenta que México seguirá siendo receptor de nuevas inversiones por su relevancia estratégica en la región de América del Norte. Y en ese sentido, el sector privado deberá jugar un papel clave para compensar el rezago en infraestructura logística del país, particularmente, en puertos, carreteras, aduanas y lo que considera uno de los puntos más sensibles para la cadena de suministro, la seguridad.

La falta de inversión suficiente en infraestructura portuaria, los procesos aduanales lentos y poco transparentes, la escasa coordinación entre autoridades regulatorias y los problemas de inseguridad en carreteras y cadenas de suministro son los puntos que Pérez considera que se deben atacar si es que México quiere evitar afectaciones en los costos logísticos que impactan la competitividad de otro de los sectores importantes para la economía del país, el de manufactura.

"Cuando vemos cuánto invierte México en infraestructura, es más o menos un 2 o 3% del PIB y está dos puntos porcentuales por debajo de lo recomendado. Entonces, el sector privado tiene que entrarle muy fuerte, ayudar y asegurarnos de que México no tenga un rezago en esa parte", sentencia. "Conforme crece el país, tú ves que los recintos portuarios están más llenos, lo vemos en el tráfico en carreteras... La inversión privada ayuda a desahogar los cuellos de botella que se generan alrededor de esta actividad económica".

Por ahora, Maersk también mantiene en paralelo una estrategia de descarbonización a nivel global que le permitirá la sostenibilidad del negocio. La empresa adelantó su meta de emisiones netas cero para 2040 y ya impulsa el uso de combustibles más limpios en algunas rutas marítimas, además de proyectos de electrificación e infraestructura sustentable en instalaciones logísticas.

Sin embargo, la compañía reconoce que el costo de la transición energética sigue siendo elevado y requiere incentivos gubernamentales para acelerar la adopción de tecnologías limpias en México.

FOTO: MARTIN BERNETTI/AFP

ELLE
PODCAST

HABLEMOS DE MODA

El primer **podcast de moda** en México

JORDI LINARES
EDITOR DIGITAL

CLAUDIA CÁNDANO
EDITORA GENERAL



EL PODCAST DE MODA FAVORITO EN ESPAÑOL

¡ESCÚCHANOS **TODOS LOS MARTES!**

GRUPO EXPANSIÓN

DISPONIBLE EN: DEEZER amazon music



GRUPO JUMEX

TOMA UN NUEVO SABOR

LA COMPAÑÍA APUESTA POR AMPLIAR SU PORTAFOLIO PARA LLEGAR A MÁS CONSUMIDORES Y ENTRA A LA CATEGORÍA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS LISTAS PARA BEBER.

POR: *Mara Echeverría*

Grupo Jumex se mueve en un terreno cada vez más complejo. La industria de bebidas en México enfrenta un consumidor presionado por la inflación, una regulación más estricta relacionada con los niveles de azúcar, y una competencia que se multiplica en categorías tradicionales y emergentes. Ante los ajustes del mercado, la compañía ha optado por redefinir su estrategia y ampliar su portafolio.

El punto de partida es entender que el mercado cambió y que la empresa se ajusta a esta nueva situación. "El pilar más importante es mantener nuestro liderazgo en la categoría de jugos y néctares", dice Salvi Folch, su director general, antes de enlistar las innovaciones de la compañía: Jumexito, 100% fruta y pensado para los niños; Jumex S Cool, ideado como un *snack* para adolescentes, y los lanzamientos que están próximos: Jumex Néctar sin azúcar añadida, y la entrada a las bebidas alcohólicas, con una margarita mezcla de tequila, una categoría a la que se acercaron con un *hard seltzer* en el mercado estadounidense. "El segundo pilar es seguir expandiendo nuestro portafolio de bebidas. Jumex es más allá de jugos", agrega.

FOTO: CORTESÍA



> **HAY QUE ENTENDER LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR Y SUBIRNOS A LA OLA**
>
> Salvi Folch,
> director general de Grupo Jumex.

La reingeniería en el portafolio de la empresa también es una respuesta a los cambios en las regulaciones que se impulsan para reducir el contenido calórico en las bebidas, que van desde la colocación de sellos frontales en los envases hasta el aumento en el Impuesto Especial sobre Productos y Servicios (IEPS), y que establece pagos de 1.64 pesos por litro para bebidas con edulcorantes y de 3.08 pesos por litro para bebidas azucaradas.

En la denominada Línea sin sellos, el próximo debut es Néctar, una bebida elaborada con 60% de fruta y endulzada con jugo de manzana, que se suma a las reformulaciones que la compañía ha realizado para reducir el contenido de azúcar en sus bebidas. "En todo nuestro portafolio hemos realizado una reducción sustancial en el contenido de azúcar, en sintonía con las preocupaciones que tiene el gobierno", señala Folch.

Esta reformulación tiene un concepto sencillo en el papel pero complejo en la ejecución. Reducir o eliminar azúcares añadidos no implica solo reformular productos sin perder sabor ni aceptación, sino que se traduce en costos más altos. "Si quieres no ponerle azúcar, tienes que subir el contenido de fruta, y eso es más caro", admite el directivo, sin ofrecer detalles del incremento ni el porcentaje que se trasladó al consumidor final.

Benjamín Calderón, líder de Industry Insights para NielsenIQ México, señala que los portafolios no calóricos con este tipo de edulcorantes tienen un mejor desempeño. "Por un lado, el incremento en el precio es menor y hay una tendencia más hacia la salud y hacia optar por este tipo de bebidas que no tienen azúcar añadida", explica.

Grupo Jumex cumple 65 años en un mercado que alcanzará un valor de 3,400 millones de dólares en 2034, desde los 2,500 mdd de 2025, de acuerdo con las previsiones de firmas de investigación de mercado. Para sumar a la captación de valor más allá de los jugos, la empresa cuenta con bebidas en diversas categorías, como el agua mineral o natural bajo la marca Mia, o su bebida energética XOT. La compañía no compartió el desempeño de cada una de sus categorías.

"Las que están creciendo más fuerte son las bebidas funcionales, las bebidas con proteína, con probióticos, las bebidas que te den energía. Entonces, lo que tenemos que hacer es mantenernos vigentes", dice Folch.

EMPRESA
▸ GRUPO JUMEX

SECTOR
ALIMENTOS & BEBIDAS

SUBE
6

Nº 161



EMPRESA
▸ GRUPO JUMEX

SECTOR
ALIMENTOS & BEBIDAS

SUBE 6

Nº 1981



Calderón, desde NielsenIQ, explica que el contexto mantiene un entorno retador para la industria. El IEPS en bebidas registró un incremento del 87% sobre el impuesto, lo que ha tenido un impacto directo en precios y consumo. En consecuencia, el gasto en bebidas sin alcohol acumula una contracción del 3.8% en el primer trimestre del año, mientras que los precios han subido alrededor del 10%, es decir, más de dos veces el nivel de inflación, que se ubicó en el 4.45% anual. "Esto está teniendo un impacto muy relevante en el consumo, en gran parte de las categorías es por esta situación de precio", detalla.

CONOCER AL CONSUMIDOR

Y no se trata solo de regulaciones cada vez más estrictas. La ralentización del consumo, consecuencia de que los bolsillos de los mexicanos están más apretados, es otro de los factores que abren paso a la innovación. Mientras que una parte de los consumidores busca opciones más naturales, otra prioriza su precio, y Jumex opta por no elegir un solo camino. "Nosotros no podemos imponer al consumidor el producto, ellos llegan al anaquel y escogen. Lo que tenemos que hacer es tenerlos todos", señala el director del grupo.

La estrategia es de portafolio amplio para cubrir todas las necesidades de consumo y dejar que el mercado defina la mezcla. La compañía tiene experiencia con el lanzamiento de Frutastica en 1997, con la que combinaba burbujas y sabor a frutas, o las bebidas isotónicas Jumex Sport, a inicios de 2002.

"Hay que entender las necesidades del consumidor y subirnos a la ola. Si las bebidas van a tener proteína, hay que estar atentos para poder ofrecer una bebida con proteína o si las bebidas van a tener prebióticos, ofrecer líneas que vayan por ahí. Para estar vigente tienes que estar atento a las necesidades del consumidor", insiste el directivo. Ese conocimiento incluye poner en los anaqueles presentaciones más asequibles y un portafolio que compita en distintos niveles de precio y tamaños.

Este movimiento no es nuevo en la industria, pero adquiere mayor relevancia ante la presión actual. La elasticidad del consumo obliga a ofrecer alternativas que mantengan la frecuencia de compra sin sacrificar completamente el margen. Es decir, evitar que el consumidor salga de la categoría.

LA NUEVA MARGARITA

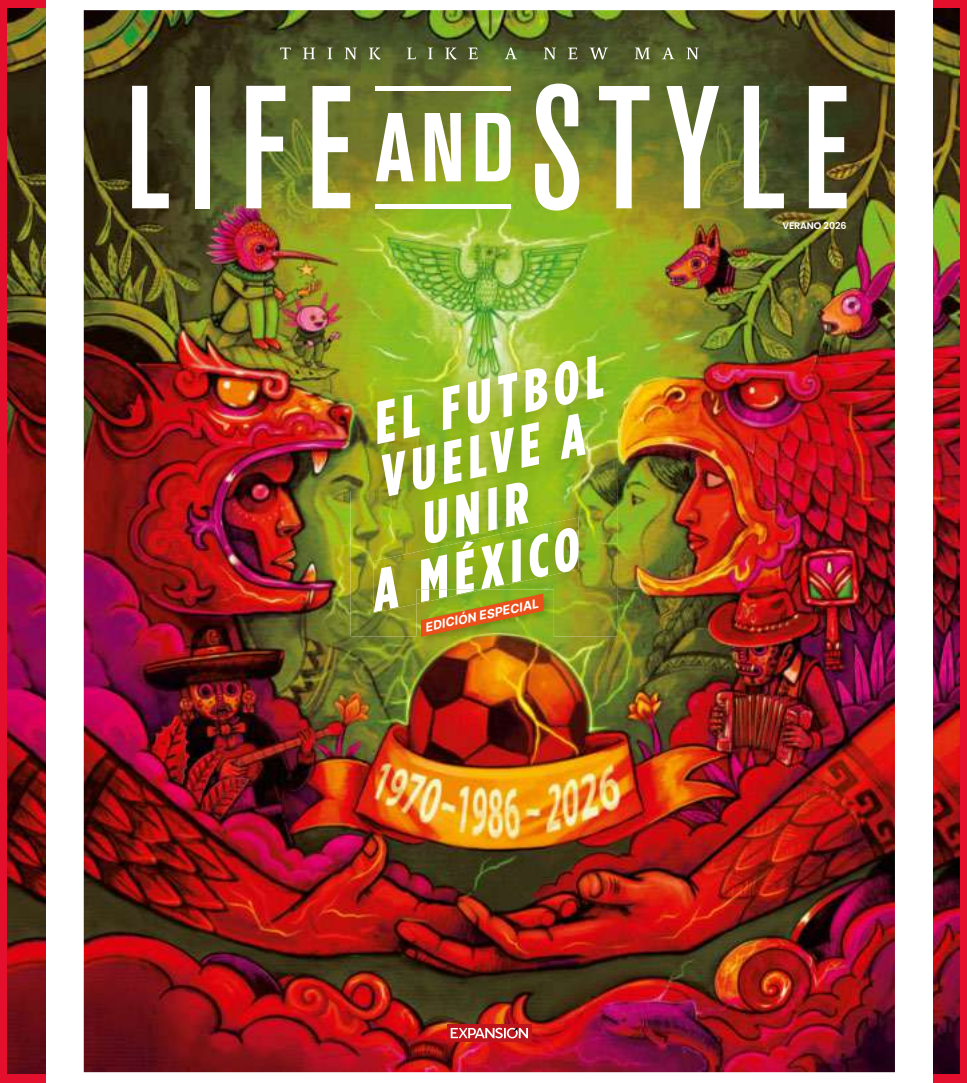
Y, entre todo esto, Jumex apunta a un mercado que no ha explorado del todo: las bebidas alcohólicas en la categoría Ready to Drink (RTD) con una margarita mezclada con tequila y divergentes sabores que llegará a los refrigeradores de Estados Unidos y de México en las próximas semanas. Folch ve la oportunidad dado que los jugos ya se utilizan en mezclas de cocteles.

La compañía ya exploró esta categoría con Jumex Hard, un *hard seltzer* que estuvo disponible por temporalidad en clubes de precios y autoservicios en Estados Unidos. "Es ligarse a las ocasiones de consumo que ya existen por lo que tenemos naturalmente... Hay quien quiere algo listo para tomar, sin tener que mezclar", apunta.

El mercado de las bebidas RTD o listas para beber tiene un impulso por el creciente número de personas que optan por el consumo de bebidas fáciles y rápidas. Esta categoría en México alcanzó 641.65 millones de dólares en 2025 y la previsión es que crezca a 1,290.53 mdd en 2034, de acuerdo con datos de Deep Market Insight.

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

HAY **MUCHAS MANERAS** DE PENSAR COMO **HOMBRE.**



DESCÚBRELAS EN

▸ **LIFE AND STYLE**

#ThinkLikeANewMan



EMPRESA
▸ GRUPO JUMEX

SECTOR
ALIMENTOS & BEBIDAS

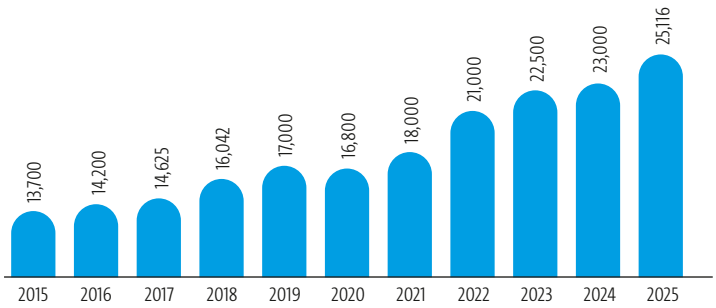
SUBE
6

Nº
198

CRECIMENTO DULCE Y NATURAL

Las ventas de Jumex en la última década no han dejado de ir al alza, con solo una ligera caída en 2020, el año del covid-19. En estos 10 años, los ingresos subieron 83.3%.

INGRESOS NETOS ESTIMADOS DE GRUPO JUMEX EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: Las 500 empresas más importantes de México.

La entrada en la categoría de bebidas listas para consumir se avizora lucrativa para Jumex, ya que, en 2025, México representó el 1.62% del tamaño total del mercado mundial de bebidas alcohólicas RTD y experimentará el crecimiento más rápido de Latinoamérica, mientras que Estados Unidos liderará el mercado en 2034.

Otro frente de expansión es el de bebidas carbonatadas. En un país con fuerte preferencia por el gas, Jumex busca competir con una propuesta diferenciada: burbujas con contenido de fruta. Detrás de todas estas decisiones hay un cambio estructural, y es que el consumidor ya no es homogéneo. Las preferencias varían no solo por edad como en el pasado, sino por momento, contexto y estilo de vida, lo que obliga a replantear la forma en que se diseñan y posicionan los productos. "Podemos tener *heavy users* de nuestros productos en todas las generaciones", sostiene Folch.

Los ajustes en el portafolio y la diversidad del mismo permiten a la empresa equilibrar resultados en un mercado con tendencias mixtas. De acuerdo con NielsenIQ, categorías como agua carbonatada, bebidas energizantes o té listo para beber –en la que Jumex no participa– mantienen una tendencia positiva, en tanto, el encarecimiento del portafolio ha cambiado el comportamiento del consumidor, que al tener menos dinero para gastar, se vuelve más selectivo a la hora de hacer las compras.

Pero no todas las categorías reaccionan igual. Mientras que el mercado total cae 3.8%, algunas logran crecer. Las bebidas energéticas, por ejemplo, avanzan 2.6% en volumen, mientras que el agua carbonatada crece 2.9%, de acuerdo con NielsenIQ.

EL FACTOR INTERNACIONAL

La estrategia no se limita a México. Jumex tiene presencia en más de 40 países, con Estados Unidos como su principal mercado externo. "Representa cerca del 18% de nuestras ventas, pero tiene un potencial enorme", señala Folch. El crecimiento en ese mercado se apoya en la población hispana, pero también en la creciente aceptación de productos mexicanos. "Los gustos no respetan la línea fronteriza", afirma.

La compañía pretende capitalizar esta tendencia, posicionando sus productos como parte de la oferta global de alimentos y bebidas mexicanas y encuentra en su origen una ventaja competitiva.

Aunque Jumex celebra más de seis décadas de historia, la empresa evita centrarse en el pasado. El aniversario funciona como respaldo, no como eje de la estrategia. La prioridad está en el futuro: un mercado más regulado, un consumidor más exigente y nuevas categorías en crecimiento.

En palabras de Folch, el éxito no se mide en un trimestre ni en un evento, sino en la capacidad de permanecer. Y en ese camino, Grupo Jumex busca algo más ambicioso que crecer: seguir estando, literalmente, en la boca de todos los mexicanos. "Lo más importante es la preferencia de nuestros consumidores, y que cuando vayan al anaquel y vean cada vez más opciones, sepan que Jumex es un producto de calidad y que es un producto que tiene fruta", señala.

PREMIOS
MEXBEST

PRESENTADO POR

LEXUS

SEDE

MAZATLÁN
UN MAR DE HISTORIAS

OCTUBRE 2026

mex-best.mx / @mexbest.mx

Matusalem RON EST. 1872

TEQUILA 1800

El Palacio de Hierro
SOY TOTALMENTE PALACIO

El gigante de México

ESSITY MÉXICO

ADAPTARSE PARA CRECER

LA EMPRESA BUSCA FORTALECER SU PRESENCIA EN MÉXICO CON PRODUCTOS INNOVADORES, ESPECIALMENTE, EN EL MERCADO DE HIGIENE MENSTRUAL.

POR: *Fernanda Hernández Orozco*

Essity quizá no resuene en la memoria de muchos consumidores mexicanos, pero los productos de esta empresa, de origen sueco, han estado en sus baños desde 1975. Artículos que van desde las toallas sanitarias Saba, el papel higiénico Regio y los pañales para adultos Tena hasta la marca de higiene profesional Tork, han mantenido a esta compañía como uno de los líderes del mercado de higiene personal en México.

La empresa como tal surgió en 2017, tras la división de SCA, fundada en Estocolmo en 1929. Essity adoptó las marcas de *consumer tissue* –papel higiénico, servilletas, pañuelos y servitoallas–, cuidado personal y productos médicos.

Atilano Sánchez, director general de Consumo México y Centroamérica de Essity, afirma que el país es el mercado más importante para la compañía en Latinoamérica y el cuarto más relevante global.

MÉXICO SE HA CONSOLIDADO COMO MOTOR DE CRECIMIENTO PARA ESSITY.

Atilano Sánchez,
director general de Consumo México
y Centroamérica.



"Se ha consolidado, durante muchos años, como un país motor de crecimiento para Essity", enfatiza el directivo.

La historia de la compañía en el país surgió hace 50 años con la inauguración de una planta de producción de papel en Uruapan, Michoacán. Le siguió otra fábrica de artículos de cuidado personal, en Ecatepec, Estado de México, que actualmente es la segunda más grande del segmento para Essity a nivel global, con una producción mensual de aproximadamente tres millones de cajas de productos.

La empresa supera los 4,100 empleados en México, que es poco más del 10% de su plantilla laboral a nivel global. Además de las plantas en Uruapan y Ecatepec,

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

EMPRESA
► ESSITY MÉXICO

SECTOR
PRODUCTOS DE CONSUMO

BAJA 2

Nº 215

tiene dos fábricas de papel en Monterrey, Nuevo León, y en Ciudad Sahagún, Hidalgo, así como una planta dedicada a su negocio de artículos médicos, con producción para marcas como Actimove, Cutimade y Deltacost.

Essity se mantiene como líder en varias de sus categorías, como el papel higiénico y las toallas. "Saba tiene la preferencia de dos de cada tres consumidores en el mercado mexicano en los diferentes segmentos que tenemos", afirma Sánchez. "Y en incontinencia, donde también somos líderes, tenemos la preferencia de uno de cada dos consumidores que tienen esta condición".

El directivo también indica que uno de cada cinco consumidores de papel higiénico en México prefiere la marca Regio, a pesar de la presencia de competidores más grandes en el sector, como Kimberly-Clark.

"En higiene femenina, incontinencia y cuidado especializado, Essity compite con una posición fuerte a través de marcas enfocadas en valor agregado", dice Janneth Quiroz, directora de Análisis Económico, Cambiario y Bursátil de Monex.

Essity ha mantenido un ritmo constante de crecimiento en el país. La empresa registró un aumento del 170% en sus ingresos en México durante la última década, al pasar de 7,735 millones de pesos en 2015 a 20,935 mdp en 2025, según el ranking 'Las 500 empresas más importantes de México'.

UN MERCADO EN TRANSICIÓN

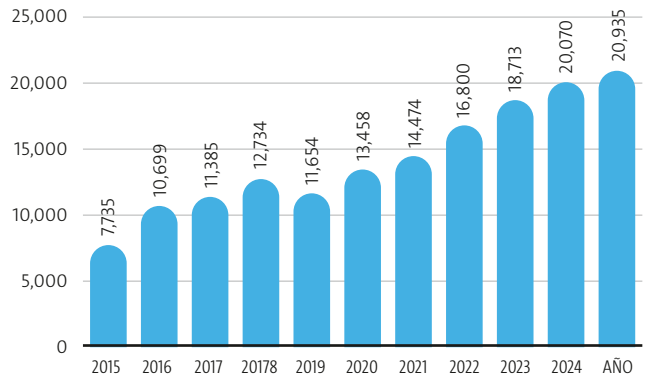
Sin embargo, Essity no ha tenido un camino fácil para lograr estos resultados. El mercado de higiene personal en México, con un valor de 9,200 millones de dólares, de acuerdo con analistas consultados, se ha vuelto más competitivo gracias a consumidores con mayores exigencias de calidad, pero también con un bolsillo afectado por la inflación. "El consumidor mexicano se volvió mucho más racional: tras varios episodios inflacionarios, muchas familias migraron hacia formatos pequeños, marcas propias, promociones y compras más planeadas", comenta Quiroz.

A decir de la analista, una de las áreas que presentó un mayor cambio en el consumo fue la de higiene femenina. La menstruación dejó de ser un tema tabú y ganó visibilidad pública, con discusiones mucho más abiertas sobre la salud menstrual y el acceso digno a los productos. "Sin embargo, todavía persisten rezagos importantes", explica. "Encuestas recientes muestran que muchas niñas y adolescentes siguen enfrentando barreras de acceso a productos y condiciones adecuadas, incluso afectando asistencia escolar".

ALZA CONTINUA

En los últimos 10 años, la empresa registra un crecimiento del 170% en sus ingresos en México.

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: Essity México.



Síguenos en nuestra nueva cuenta

@accent_revista

Follow us on our new account

Una publicación exclusiva de Aeroméxico
An exclusive magazine from Aeromexico

Essity, con su marca Saba, ha tratado de adaptarse a este nuevo mercado, con nuevos productos, pero también con medidas de responsabilidad social. Por ejemplo, tiene una alianza con UNICEF desde 2019. Más de 220,000 niñas, niños y adolescentes han participado en intervenciones que combinan infraestructura, educación y cambio social y de comportamiento, mientras que 500 docentes han sido capacitados en temas de salud menstrual.

Atilano Sánchez explica que han enfocado sus campañas en el ciclo menstrual en su conjunto, pues incluyen la higiene íntima para los días en que la mujer menstrúa, como las toallas sanitarias; pero también parches calientes para los cólicos e, incluso, diferentes productos para el resto de días del periodo, como pantiprotectores o limpiadores para la zona íntima.

También hay una mayor exigencia de sustentabilidad por parte de las consumidoras, que demandan materiales más amigables con el ambiente, un menor uso de plásticos, empaques reciclables y transparencia en ingredientes. Eso ha obligado a rediseñar portafolios completos.“Hemos entrado al tema de la copa menstrual y otros productos sostenibles, a los que llamamos panties reusables, que pueden ser utilizados en diferentes periodos”, dice Sánchez.

OPORTUNIDADES PARA CRECER

A pesar de su liderazgo en varias categorías en el mercado de la higiene personal, Essity aún cuenta con áreas de oportunidad en varios de sus negocios. En el caso de la higiene menstrual, por ejemplo, el directivo indica que la demanda de pantiprotectores mantiene un crecimiento del 4% anual, pero puede aumentar si se incrementa la educación sobre su uso.

Sánchez también señala que esperan tener una mayor penetración de producto en los segmentos de servitoallas, frente a la costumbre de usar trapos para la limpieza de la cocina, y servilletas, en los que ya participan con la marca Regio. “Creemos que hay una oportunidad muy fuerte para generar distribución, penetración, intensidad y frecuencia de uso”, enfatiza. “Tenemos crecimientos exponenciales hacia delante”.



ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

PODCAST



RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN

Apple Podcasts · Google Podcasts · amazon music · Spotify

PHILIP MORRIS MÉXICO

LA TABACALERA QUE DEJA ATRÁS EL CIGARRO



INICIAR EL CAMBIO DESDE ADENTRO E INVERTIR EN I+D PARA DESARROLLAR OPCIONES MENOS TÓXICAS SE CONVIRTIÓ EN UNO DE LOS PILARES DE LA COMPAÑÍA.

POR: *Ariadna Ortega*

La imagen del vaquero galante fumando un cigarrillo dejó de ser atractiva incluso para la empresa detrás de Marlboro. El impacto a la salud y las restricciones regulatorias llevaron a Philip Morris a transitar, desde hace más de una década, a productos sin humo, como el dispositivo de tabaco calentado IQOS, o ZYN, sus bolsas de nicotina.

La transformación no fue de la noche a la mañana, han sido años de investigación y una inversión global de 16,000 millones de dólares para desarrollar productos considerados menos dañinos para los consumidores y que acompañen la nueva visión de una de las tabacaleras más importantes del mundo.

"Somos una empresa completamente diferente a la que éramos cuando comenzamos este camino", cuenta Tommaso Di Giovanni, vicepresidente de Comunicaciones Internacionales y Participación de Philip Morris International (PMI). Durante su evento anual sobre los avances en innovación, celebrado en Washington en abril, detalló que todo el gasto de la empresa en I+D se destina a productos sin humo y que la meta es que, hacia 2030, dos terceras partes de sus ingresos totales provengan de estas alternativas.

Manuel Chinchilla, CEO de Philip Morris México, no duda que se logre, pues, actualmente, el 43% de las ventas globales viene de las nuevas categorías. "Se está moviendo de forma muy acelerada. Eso nos da satisfacción porque la transformación está ocurriendo", dice.

En Japón, donde Philip Morris comenzó a introducir sus nuevos productos en 2014, bajó el consumo de cigarrillos. De acuerdo con datos de la empresa, entre 2011 y 2015, las ventas disminuyeron 1.8% anualmente, pero la tasa se aceleró hasta multiplicarse por cinco por factores como la introducción de los artículos libres de humo y los niveles récord de baja iniciación entre no fumadores y jóvenes.

Para Philip Morris, los avances tecnológicos pueden tener un impacto positi-



RUMBO. PMI, que tiene en Guadalajara una de sus plantas más importantes en América Latina, ha invertido a nivel global 16,000 mdd desde 2008 en I+D.

vo en la salud pública. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), hay 1,200 millones de consumidores de tabaco, y se calcula que más de siete millones de personas mueren anualmente por enfermedades relacionadas con el tabaquismo.

"Una empresa puede hacer todo lo posible, como lo estamos haciendo con las inversiones y el compromiso, pero las políticas y la sociedad deben desempeñar un papel importante si queremos que los fumadores abandonen los cigarrillos", afirma Di Giovanni.

El año pasado, Tedros Adhanom Ghebreyesus, director general de la OMS, reconoció los controles regulatorios que los países han impuesto para que millones de personas abandonen el hábito o no empiecen a consumir, pero advirtió que los esfuerzos pueden revertirse con nuevos productos y tecnologías para mantener la adicción al tabaco. "La industria tabacalera contraataca con nuevos productos con nicotina", aseguró.

EL DEBATE CIENTÍFICO

Andrea Costantini, directora de Compromiso Científico para las Américas de PMI, señala que la empresa reconoce que fumar es una de las peores elecciones que puede hacer una persona, pero como hay millones en todo

FOTOS: CORTESÍA

EMPRESA
▸ PHILIP MORRIS MÉXICO

SECTOR
BEBIDAS ALCOHÓLICAS & TABACO

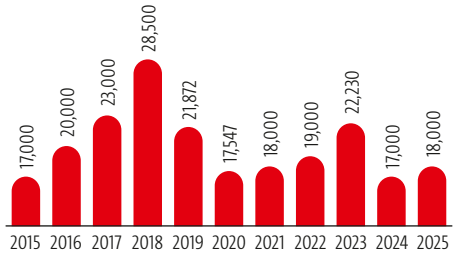
IGUAL

Nº 244

CAMBIOS

Las ventas de la compañía tocaron su máximo de la última década en 2018 en México. Y, tras un repunte en 2023, se mantienen estables.

INGRESOS NETOS ESTIMADOS EN MÉXICO
EN MILLONES DE PESOS

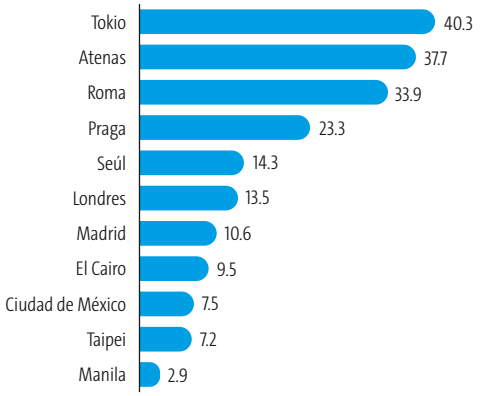


FUENTE: Inteligencia Expansión.

LA APUESTA POR IQOS

Tokio fue, hace 12 años, la primera ciudad donde Philip Morris introdujo su producto de tabaco calentado. Hoy sigue siendo el lugar donde registra las mayores ventas.

PORCENTAJE DE CONSUMIDORES DE IQOS



FUENTE: PMI.

el mundo que lo seguirán haciendo, aun sabiendo que es perjudicial para su salud, lo mejor es desarrollar productos regulados y avalados por la ciencia. Así, los consumidores obtienen esa sensación que les causa placer, pero sin la combustión, el 'principal responsable' del daño en los fumadores.

La médica y especialista en farmacología clínica asegura que los productos de tabaco calentado, como el iQOS, contienen 95% menos tóxicos y cancerígenos que el humo de cigarrillo.

Esa evidencia fue presentada ante la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés), la agencia federal de Estados Unidos encargada de proteger la salud pública, y en 2020 autorizó la comercialización de IQOS como un producto de tabaco de riesgo modificado (MRTP), aunque no eximió de daños a la salud y advirtió que está en constante monitoreo y puede retirarse.

PMI considera que la decisión de la FDA es un ejemplo de cómo los gobiernos y las organizaciones de salud pública pueden regular alternativas libres de humo con el fin de proteger y promover la salud pública.

EL CAMINO EN MÉXICO

En el caso de México, un vacío en la regulación permitió a Philip Morris comercializar sus productos sin humo e, incluso, se 'legalizaron' al cargarlos de impuestos. La reforma de 2026 a la Ley General de Salud omitió definir la nicotina, lo que abrió la puerta a que en tiendas de autoservicio, módulos en centros comerciales o hasta en línea se pueda adquirir un IQOS, al mismo tiempo que los productos se incluyeron en la Ley de Impuestos Especiales sobre Producción y Servicios (IEPS), pese a no contar con reglas sanitarias.

Chinchilla señala que están satisfechos con esa regulación, que permitió que 180,000 personas cambiaran los cigarros tradicionales por los productos sin humo. "Lo que logramos en el caso de IQOS es que quedó dentro del marco existente, continuamos operando y eso nos permite seguir migrando", dice.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Consumo de Drogas, Alcohol y Tabaco (ENCODAT) 2025, hay cerca de 14 millones de fumadores activos en México. Entre 2016 y 2025, se registró una disminución en el consumo de tabaco entre la población de 12 a 17 años de 2.8 puntos porcentuales al pasar del 4.9 al 2.1%, mientras que se registró un aumento en el uso de cigarrillos electrónicos. El uso de productos de tabaco calentado, como el IQOS, es aún bajo, con el 0.5%.

En PMI, la adopción de los productos es en todos los niveles. Chinchilla usa las bolsas de nicotina. "Era un fumador social", confiesa luego de ponerse una de las láminas de ZYN en la boca, y cuenta que ahora él también hace promoción con sus amigos y conocidos. Al tener restricciones para la publicidad, es a través de eventos,



HACIA EL FUTURO. Manuel Chinchilla señala que, hoy en día, el 43% de las ventas globales de la empresa procede de las nuevas categorías libres de humo.

de activaciones y de boca en boca que la tabacalera difunde sus productos. Y asegura que no buscan que quienes no fuman los consuman y tampoco los adolescentes.

La Ciudad de México se está consolidado como una de las urbes globales clave, con un progreso acelerado en IQOS. En el primer trimestre de 2026, la participación de mercado alcanzó el 7.5%. "El tema es tener un marco regulatorio fiscal que permita vender y explicar, invertir en el producto de nueva generación. Y el éxito va a ser en toda América Latina", considera Marco Hannappel, presidente de PMI para América Latina y Canadá.

Varias organizaciones consideran que debe haber una regulación estricta. El objetivo, apuntan, es proteger a las personas, sobre todo, a los jóvenes, para que tengan información suficiente, que no haya publicidad engañosa y que puedan decidir el consumo sabiendo el riesgo real que tiene para su salud.

"Es muy importante tener medidas y políticas públicas que controlen tanto el acceso como la información y, sobre todo, que regulen una decisión informada y responsable de cualquier persona respecto a estos productos", asegura Maximiliano Cárdenas, coordinador jurídico de Salud Justa.

El abogado sostiene que la industria suele entrar en contacto con los legisladores y autoridades para tratar de incidir en las decisiones. Esta es una práctica que se da en todos los países, por lo que insiste en que debe haber una legislación clara que no responda a intereses.

Chinchilla reconoce que hay acercamiento con las autoridades. "Hemos tenido la oportunidad de compartir la ciencia de Philip Morris. Obviamente, la ciencia genera debate, pero también hemos encontrado positivamente gente que entiende la ciencia y hay un debate serio", dice.

Insiste en que hay apertura y lo importante es el diálogo, pues es un tema complejo y multifactorial de política pública, en el que como empresa tabacalera pueden participar. "Creemos y estamos convencidos de que somos parte de la solución", asegura.

Hannappel afirma que la compañía optó por hacer el cambio desde adentro. La inevitable asociación con Marlboro no impidió que fuera la tabacalera la que llevara la batuta en el desarrollo de productos sin humo. "El lema de Philip Morris que lleva a un mundo sin humo es un cambio muy distinto al pasado, pero lo que es la diferencia es que nosotros estamos cambiando la categoría desde adentro y esto no ha pasado nunca", afirma.

Chinchilla reitera que son muchas las empresas que no han hecho la disrupción de su modelo y tuvieron problemas o, incluso, desaparecieron. "Nosotros lo que decimos es: 'Vamos a hacer la disrupción desde dentro'. Y eso es nuestro orgullo. ¿Por qué? Porque somos una empresa de innovación, de ciencia, de creación de nuevos productos, de alternativas y estamos creando un efecto positivo de política pública. Es una historia positiva, es de innovación", señala.

FOTOS: CORTESÍA

ESENTIA ENERGY SYSTEMS

LA RUTA DEL GAS

LA INFRAESTRUCTURA DE GASODUCTOS PERMITE LLEVAR LA MOLÉCULA A DIVERSOS RINCONES DEL PAÍS PARA GARANTIZAR LA GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

POR: *Diana Gante*

Hablar de gas natural no se trata solo de hacerlo sobre un combustible más que sirve para generar electricidad o que operen las grandes industrias, es entender que existe toda una logística, infraestructura y un mercado que se desarrolla alrededor y que hoy permite vivir la vida con electricidad, con servicios básicos y con productos que facilitan la vida cotidiana, como tener un automóvil.

México es un importante consumidor de energía, con una demanda que supera los 50,000 megawatts diariamente; pero el 74% de su matriz energética, que permite generar esos megawatts, depende de diversos combustibles fósiles, como el gas natural, el diésel, el combustóleo o el carbón, mientras que solo el 26% utiliza energías renovables, como la solar, la eólica o la geotérmica, según datos de la Comisión Federal de Electricidad (CFE).

Sin embargo, la mayor parte de la energía que se consume en el país tiene justo su origen en el gas natural, puntualmente, en las centrales de ciclo combinado. Actualmente, su demanda en México es de alrededor de 9,000 millones de pies cúbicos diarios, de los cuales, más del 75% proviene de importaciones directas desde Estados Unidos y el resto es cubierta con la producción nacional de los yacimientos petroleros.

Traer más de 6,000 millones de pies cúbicos diarios de gas requiere una infraestructura de gasoductos que se vuelve medular para mantener la operación económica del país. Y es aquí donde empresas como Esentia Energy Systems juegan un papel clave. La compañía cuenta actualmente con un sistema de gasoductos interconectados privados con más de 2,000 kilómetros disponibles para su transporte.

Esta cantidad de kilómetros es significativa si se considera que el Sistrangas, que es la red troncal de gasoductos del país operada por el Centro Nacional de Control de Gas Natural (Cenagas), se extiende por 10,336 kilómetros.

El sistema interconectado de Esentia Energy Systems es conocido como el Waha-lajara, que permite acceder al mercado de gas natural más barato del mundo, que en promedio puede costar entre 2 y 3 dólares por millón de BTU; mientras que en otros como el europeo el gas puede costar 14 dólares y en el asiático, entre 11 y 16 dólares.

Este sistema está conformado por cinco ductos y cinco estaciones de compresión, que son instalaciones diseñadas a lo largo de los gasoductos para aumentar la presión del gas, reducir su volumen y facilitar su transporte. Esentia cuenta con una capacidad combinada total de transporte de gas natural de 5,800 millones de pies cúbicos diarios; pero el volumen transportado diario es variable, dependiendo de la temporada, del ducto y del cliente, calcula Daniel Bustos, CEO de Esentia Energy Systems.

Puntualmente, los ductos recorren desde la cuenca gasífera de Waha, en Estados Unidos, y cruza los estados de Chihuahua,



> **SOMOS LA ÚNICA EMPRESA QUE INVIERTE CON BASE EN VENTAS A PRIVADOS.**
>
> Daniel Bustos,
> CEO de Esentia Energy Systems.

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

Durango, Coahuila, Zacatecas, San Luis Potosí, Aguascalientes hasta llegar a Jalisco. Además, cuenta con otro gasoducto que no está interconectado al resto y que se llama TGT, el cual corre desde Palmillas, Querétaro, hasta Toluca, con una longitud de 127 kilómetros.

Estos gasoductos permiten transportar aproximadamente el 16% del gas natural que México importa diariamente desde Estados Unidos.

La compañía, de origen mexicano, fue fundada en 1995, como parte de los cambios impulsados tras la reforma energética de 1994, que permitió la participación de la iniciativa privada en las actividades de transporte y almacenamiento de gas natural.

Como muestra del crecimiento que ha tenido, en noviembre del año pasado, salió a la Bolsa Mexicana de Valores con una oferta mixta por un total de 224 millones de acciones ordinarias. Con ello, Esentia Energy Development debutó con 11,592 millones de pesos, convirtiéndose en el estreno bursátil más relevante del sector energético en los últimos años.

Esentia informó en ese momento que recibirá casi 8,000 mdp en recursos netos, sin considerar la sobreasignación. El capital se destinará a proyectos de expansión, modernización de estaciones de compresión, aumento de capacidad y pago parcial de pasivos, como parte de un plan de inversión que supera los 680 mdd.

LO QUE YA SE TIENE

Los gasoductos fueron entrando en operación en distintas fases y años, desde 2012, pero ya de manera integral, como se conforma actualmente, no fue hasta 2020. "En general, fueron más de 10 años de desarrollo para llegar al sistema completo", explica Bustos. La empresa, que previamente se denominó Fermaca, también había incursionado en proyectos de infraestructura de gas. Tiene también actividades

EMPRESA
▸ ESENTIA ENERGY SYSTEMS

SECTOR
PETRÓLEO & GAS

NUEVA

Nº 377

EMPRESA
▸ ESENTIA ENERGY SYSTEMS

SECTOR
PETRÓLEO & GAS

NUEVA

Nº 378

en Estados Unidos y otras divisiones de negocio, pero la más significativa en México es la del gas natural.

El impacto de su red de ductos no es solo para las zonas por las que cruzan, sino que los efectos son mayores porque hay algunos ramales o conexiones con ductos del Cenagas. Esto implica que, de un ducto que atraviesa el estado de Chihuahua, por ejemplo, el gas puede terminar en diversos puntos, como Topolobampo, Durango, Torreón, La Laguna o Manzanillo.

PLAN DE EXPANSIÓN

La compañía quiere ampliar sus actividades y, para ello, ya se alista con el desarrollo de tres nuevas etapas de inversión que le permitirían incrementar su capacidad de transporte con la integración que tiene con otros gasoductos. Desde 2012, la empresa ya ha invertido alrededor de 3,000 millones de dólares.

Su apuesta no está ligada de manera exclusiva a la venta de gas a grandes proyectos, como las centrales de la CFE; sino que se basa en la confianza de clientes privados que también necesitan gas natural y que no lo obtienen por falta de infraestructura.

"Somos la única empresa en México que está invirtiendo en capacidad de transporte basado en ventas a privados. El desarrollo en general del sistema se hizo basado en contratos con la CFE o con Pemex, pero hay un momento en el que no se le puede pedir todo al gobierno y nosotros tomamos la decisión de invertir en el sistema de transporte usando un portafolio de clientes privados", asegura Bustos. "Y eso es más difícil que tener un contrato de 20 años con una empresa tan grande como la CFE".

La primera fase de inversión inició el año pasado y contempla agregar un 10% de capacidad al sistema a través de la construcción de una estación de compresión y estará disponible a inicios del próximo año. A finales de marzo, se tomó la decisión de inversión de la segunda fase, la cual va a agregar un 20% más de capacidad –también con sistemas de compresión– como respuesta al interés y a la demanda de los clientes, y se pretende que

SISTEMA INTEGRADO

La red de gasoductos que ha formado Esentia permite traer gas natural desde Estados Unidos hasta el centro del país.

GASODUCTO	LONGITUD KM	CAPACIDAD MMPCD**	RUTA
Roadrunner	321	640	Coyanosa, Texas-San Isidro Chihuahua
Tarahumara	381	950	San Isidro, Chihuahua-El Encino, Chihuahua
El Encino	423	1,670	El Encino, Chihuahua-La Laguna, Durango
La Laguna	453	1,319	La Laguna, Durango-Aguascalientes, Aguascalientes
VAG	388	1,123	Villa de Reyes, San Luis Potosí-Aguascalientes-Guadalajara, Jalisco
TGT*	127	96	Palmillas, Querétaro-Toluca

*DUCTO INDEPENDIENTE, NO CONECTADO AL RESTO.
**MILLONES DE PIES CÚBICOS DIARIOS DE GAS NATURAL.

FUENTE: Esentia Energy.


EXPANSION
DAILY
PODCAST
EN LAS
VOCES
DE NUESTROS
EDITORES
LUNES A VIERNES 6AM
ESCÚCHANOS EN:
amazon music



EMPRESA
▸ ESENTIA ENERGY SYSTEMS

SECTOR
PETRÓLEO & GAS

NUEVA

Nº 377

pueda estar disponible a mediados de 2028.

La tercera etapa, se espera que entre en operación a finales de 2029, y contempla la construcción de un gasoducto de 70 kilómetros en paralelo al ducto de El Encino, que corre entre Chihuahua y Durango.

LO QUE SIGUE PARA MÉXICO

La gran dependencia de las importaciones de gas natural que el país mantiene ha puesto a la administración federal una alarma de las diversas medidas que pueden tomar para reducirla. Datos de la Secretaría de Energía (Sener) señalan que Pemex apenas produce entre 2,300 a 2,500 millones de pies cúbicos diarios de gas natural, el 25% de la demanda, lo que agudiza la dependencia del extranjero.

Ante esta situación, el gobierno ya analiza la posibilidad de explotar los yacimientos no convencionales o de 'geología compleja' que son en donde se concentra la mayor cantidad de reservas de gas. No obstante, para su explotación sería necesario emplear *fracking* o fractura hidráulica, cuya técnica fue prohibida –de palabra– por el expresidente Andrés Manuel López Obrador, por sus efectos ambientales.

Pero esa visión ha quedado atrás para la presidenta Claudia Sheinbaum, quien ya instruyó a un grupo de expertos que evalúa los pros y los contras de utilizar esta técnica, desde el punto de vista ambiental, tecnológico y económico. Y, si se aprueba la fractura y se aumenta de manera considerable la producción nacional, ¿qué pasará con empresas que tienen infraestructura de ductos para importación?

Bustos añade que es positivo que México tenga planes para el desarrollo propio del gas, no solo como país, sino también para todas las empresas que tienen un negocio en la materia. "No hay una competencia entre ambas cosas, se convertiría en una complementación. Lo mismo pasa con otras tecnologías que se incorporan, como las renovables. Es necesario tener alternativas ante la mayor demanda de energía", asevera.

"Nosotros proveemos la capacidad de importar gas en caso de momentos críticos. Y por hoy importamos a través de nuestros gasoductos, pero, en su momento, también podemos movilizar producción del *fracking* en el norte de México. Gas es gas, y estos ductos son necesarios para poder tener una mejor distribución", concluye.

2,000

kilómetros de ductos tiene la empresa para transportar gas natural, principalmente, de Estados Unidos.

16%

de la demanda de gas natural del país es lo que transporta actualmente la red de la compañía.



NUEVA EDICIÓN

Sports Illustrated™ MÉXICO

EVA LONGORIA

DE ESTRELLA DE HOLLYWOOD A PODEROSA INVERSIONISTA DEL BALÓN





MACROPAY

DEL SMARTPHONE AL RETAIL FINANCIERO

LA FIRMA PASÓ DE FINANCIAR CELULARES A CONSTRUIR UN ECOSISTEMA DE CONSUMO CON CRÉDITO QUE BUSCA EXPANDIR A OTROS PAÍSES, COMO GUATEMALA.

POR: *Ana Luisa Gutiérrez*



LA RUTA. Si bien el *core* de la empresa son los teléfonos, el crecimiento ha venido también con la diversificación, dice Guillermo Osorio, su fundador y presidente del consejo.

FOTO: RICARDO LÓPEZ

El acceso al financiamiento para adquirir productos aún es un reto para muchísimas personas en el país. Hasta 2024, apenas el 37.3% de los mexicanos de 18 a 70 años declaró que disponía de al menos un crédito formal, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera más reciente del INEGI.

Guillermo Osorio conoció de cerca esta realidad que se arrastra en el país cuando trabajó como vendedor en una distribuidora de Telcel. Desde esa posición no descubrió solo su habilidad para comercializar equipos, sino la dificultad de concretar una venta cuando los clientes no tienen acceso al crédito.

Su necesidad la convirtió en una idea de negocio que se materializó en el año 2000 en Macropay, empresa fundada por Osorio y con sede en Yucatán, dedicada a la venta de celulares y productos tecnológicos mediante el crédito a personas no bancarizadas.

El modelo de la compañía opera bajo la tecnología software *ad as service*, un aplicativo de bloqueo y administración del dispositivo móvil en caso de impago. De este modo, actualmente, las personas interesadas adquieren un equipo a crédito con su INE, el escaneo de la identificación y una validación biométrica de identidad en la aplicación de la empresa, sumado a un enganche menor al 10%.



EMPRESA
▸ MACROPAY

SECTOR
COMERCIO ESPECIALIZADO

SUBE
60

Nº
38

Pero la venta de teléfonos evolucionó y Macropay ahora comercializa otro tipo de productos, como motocicletas, pantallas, línea blanca, *gadgets, tablets* y hasta artículos de oro, entre otros servicios. Hoy, la compañía ya cuenta con 800 tiendas, más de 5.4 millones de celulares vendidos, casi 11 millones de clientes y alrededor de dos millones de créditos otorgados.

NUEVA ERA

Si bien la empresa mantenía un crecimiento orgánico desde su fundación, la pandemia representó un impulso. Osorio explica que los usuarios empezaron a comprar equipos de telefonía celular a meses sin intereses o con bonificaciones en canales de comercio electrónico, en tiendas departamentales y comercios, como Macropay, en lugar de acudir directamente con los operadores de telecomunicaciones que solo ofertan *smartphones* financiados si es que las personas cuentan con tarjeta de crédito o historial bancario.

Pero la presión económica de la emergencia sanitaria obligó a los usuarios a adquirir productos mediante esquemas de pago más flexibles con abonos semanales o mensuales según sus necesidades, y es donde Macropay comenzó con un crecimiento más acelerado.

Esta dinámica le permitió atraer inyección de capital. En 2022, Vector Partners, división de capital privado de Vector Casa de Bolsa, invirtió 150 millones de pesos en Macropay para su expansión de mercado.

La introducción de más productos se dio gracias a un nuevo financiamiento. Osorio comenta que la empresa obtuvo un crédito por parte de HSBC, sin revelar el monto; aunado a que busca un crédito con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La transacción consiste en un financiamiento para Macropay por hasta 650 mdp que se destinarán a la apertura de nuevas sucursales, con el foco en zonas



> **“NUESTRO MODELO DE NEGOCIO PUEDE FUNCIONAR EN TODA LATINOAMÉRICA.”**
>
> Guillermo Osorio,
> fundador y presidente de Macropay.

rurales, facilitando el acceso a servicios digitales esenciales y fomentando la inclusión financiera, indica el BID en el objetivo del proyecto, que destaca la generación directa de empleo en México.

Macroplay tiene actualmente 800 tiendas físicas a nivel nacional, pero, en los próximos cinco años, pretende llegar a 2,000. El directivo asegura que, al cierre de 2026, espera abrir 100 tiendas con la finalidad de llegar a 900, cuyo formato será más grande, pues, en la actualidad, las sucursales tienen entre 40 y 50 metros cuadrados, pero con la integración de productos como las motos, las nuevas tiendas tendrán entre 100 y 150 m².

“El nuevo formato, denominado internamente como Macropay plus, lo vamos a poner en el centro y norte del país”, dice Osorio, quien explica que busca equiparar la cantidad de tiendas que tiene ahora en el centro y sur del país. Además, destaca la alianza que tiene la compañía con Oxxo y 7-Eleven para que sus clientes puedan realizar el pago de sus créditos.

MERCADO PARA TODOS

Por el lado de los *smartphones*, otro factor que abonó al crecimiento de Macropay fue el cansancio de los usuarios ante la oferta de teléfonos bloqueados por parte de las empresas de telefonía; es decir, que no permitían una SIM de otra compañía. Además, la compra de estos dispositivos solía estar condicionada a contratos forzosos hasta de dos años.

“Temíamos que en la pandemia los usuarios dejaran de pagar. Pero vimos que la tecnología software *ad as service* permitió a los clientes continuar sus pagos”, comenta Osorio. “El celular, en ese momento, dejó de ser un lujo y pasó a ser parte de la canasta básica porque todo el trabajo se migró a los dispositivos”.

Con la expansión de la compañía, el directivo sostiene que ha logrado facturar mensualmente hasta 900 millones de pesos, además de que se fortaleció la tasa de recompra en un 55%, con un nivel sano en la cartera vencida, sin precisar el porcentaje.

Como industria, la nueva dinámica que comenzó a fortalecer a Macropay afectó las ventas de operadores como Telcel, subsidiaria de América Móvil, y de AT&T, de acuerdo con los datos disponibles. Telefónica no desagrega la información.

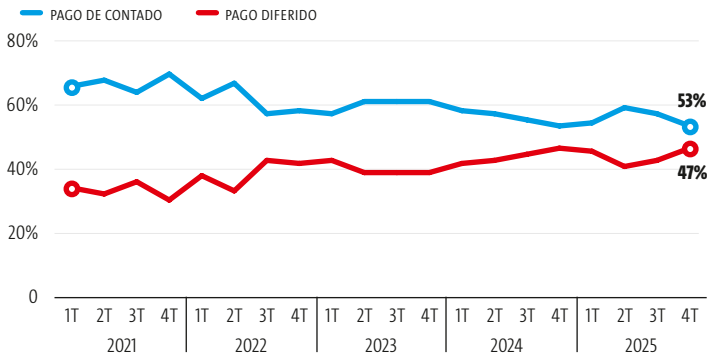
De los reportes de las empresas se desprende que, en el periodo de 2020-2025, las ventas de teléfonos de Telcel mostraron un desempeño promedio negativo del 2.35% anual, lo que refleja una ligera tendencia a la baja en la comercialización de dispositivos en ese lapso.

En un intento por contrarrestar la situación, Telcel replicó la fórmula de Macropay. Desplegó el programa ‘Amigo Paguitos’ que permite a los usuarios adquirir un teléfono inteligente mediante pagos semanales sin la necesidad de contar con una tarjeta de crédito. En caso de impagos, la empresa aplica bloqueos a los equipos.

AT&T también modificó su estrategia, aunque solo vio afectados sus ingresos por equipo en 2020. La empresa rápidamente implementó la posibilidad de adquirir un equipo telefónico desde 24 hasta 36 meses para pagarlo junto

PREFERENCIA DE COMPRA

La pandemia modificó la manera de adquirir *smartphones* entre los mexicanos. Las personas buscan, cada vez más, comprar un teléfono inteligente mediante un crédito.



FUENTE: The CIU.

con un plan que puede diseñar cada usuario. Por su parte, Telefónica se alió con PayJoy para ofrecer financiamiento de teléfonos celulares.

Guillermo Osorio asegura que Telcel, Telefónica y Walmart incluso buscaron una sinergia con Macropay, pero el enfoque de la empresa era la expansión y la consolidación financiera. "Pero si nos vuelven a buscar, las puertas están abiertas y podemos recibir a quien sea, siempre y cuando sea un ganar-ganar y tenga el componente de inclusión financiera", asegura el directivo.

Al cuarto trimestre de 2025, a nivel nacional se comercializaron 10,080 millones de equipos, de los cuales el 47% se adquirió a crédito. El porcentaje es relevante si se toma en cuenta que, en el mismo periodo de 2021, correspondía al 30%, de acuerdo con datos de la consultora The CIU.

Fernando Esquivel, director de Investigación de Mercado de la consultora, explica que la venta de equipos a crédito es un modelo que llegó para quedarse debido a que gran parte de la población no tiene una tarjeta de crédito y el financiamiento le permite acceder a productos tecnológicos.

El especialista comenta que el modelo de pago no solo ha permitido fortalecer a nuevos competidores, como Macropay, también logró aumentar la inversión de los usuarios en sus equipos al pasar de un gasto de 2,400 pesos en la pandemia a 5,009 al cierre de 2025. "Esto obliga a los operadores tradicionales a integrar este modelo de compraventa en un intento para evitar mayores caídas en ese segmento", asegura Esquivel.

MÁS ALLÁ DE LOS TELÉFONOS

Tras consolidar la venta de equipos celulares como el núcleo de su negocio, Macropay decidió ampliar su oferta comercial con la intención de dejar de depender exclusivamente del mercado de la telefonía móvil y avanzar hacia un ecosistema más amplio de productos y servicios.

El año pasado, incorporó incluso una vertical de préstamos. Además, lanzó su propio Operador Móvil Virtual (OMV), en la red de Altán Redes bajo la marca Macropay, como un servicio de valor agregado orientado a fortalecer la fidelización de los clientes. Actualmente, cuenta con 150,000 usuarios. Pero Osorio reconoce que aún las ventas principales corresponden a teléfonos.

Con esta estrategia, el CEO de Macropay asegura que busca consolidar a la empresa como "un *retail* con una financiera encima", en un mercado donde identifica como principales competidores a Coppel y Grupo Elektra, más que a las compañías de telecomunicaciones.

Además, revela que la expansión no se limitará a México. Macropay llevará su modelo de negocio a Guatemala, tras diversas reuniones con el cónsul de ese país para concretar su llegada al mercado guatemalteco. "El diplomático nos buscó porque quiere meter inversión en su país. Y vio una de nuestras tiendas en Quintana Roo y le gustó el concepto".

Por ahora, Macropay ya cuenta con el RFC necesario para operar en Guatemala. La expectativa es abrir su primera sucursal en los próximos meses y, en el mediano plazo, alcanzar entre 30 y 50 tiendas en ese país. "Nuestro modelo de negocio puede funcionar en toda Latinoamérica", destaca. "Es un tema de hacer nuestra primera operación fuera de México y esperamos que nos vaya bien".

KAPITAL

INSISTIR HASTA LOGRARLO

LA FIRMA LLEVA DOS BANCOS EN SU BOLSILLO EN MENOS DE DOS AÑOS Y RENÉ SAÚL, SU DIRECTOR GENERAL, CONSIDERA QUE ES LA PERSISTENCIA LO QUE LO AYUDA.

POR: *Luz Elena Marcos*

El escándalo de lavado de dinero que cimbró el sistema financiero nacional cambió a la banca. Después de que Intercam, CI Banco y Vector fueran señalados por el Departamento del Tesoro de Estados Unidos por tener vínculos con el narcotráfico, varias instituciones financieras se hicieron con sus activos y, en menos de cuatro meses, dejaron de operar. Kapital fue una de esas empresas que salió de compras.

La institución financiera cofundada y dirigida por René Saúl adquirió en agosto los activos, incluyendo clientes, depósitos y créditos, de Intercam, además de la casa de bolsa y la operadora de fondos. Pero la estrategia y la escala de este banco no empezaron con esta compra, sino dos años atrás, en 2023, cuando adquirió Autofin. Saúl explica que la firma nació como una empresa de tecnología financiera en Estados Unidos, respaldada por fondos institucionales del país vecino, y que hace tres años intentó dos veces comprar Autofin. La primera fue a través de una licitación en la que quedaron en segundo lugar.

"Eso fue en abril de 2023 y estuvimos preguntando todo el tiempo cómo iban porque nuestro interés siempre lo manifestamos", explica el empresario. "A finales de julio y principios de agosto, nos notifican que los otros compradores no pudieron juntar los recursos y fue cuando dijimos: 'Hay que movernos rápido'". Y lo hicieron.

Tanto, que el acuerdo se cerró con una servilleta como testigo legal y anecdótico. "Me presenté con Juan Antonio Hernández (fundador de Autofin) en una cita y le hice la oferta", cuenta Saúl. "Le dije: 'Pues, pásame tu servilleta'. Y ahí firmó. Compré un banco con una servilleta".

Ese mismo año, levantó 40 millones de dólares y 125 mdd de financiamiento de deuda en una ronda Serie B.

UN NUEVO UNICORNIO

Para entonces, Autofin era un banco pequeño: las cifras de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores muestran que, en 2024, los activos eran de 6,359 millones de pesos. Para el cierre de 2025, la cifra ya alcanzaba los 65,084 mdp. Hoy, la institución tiene presencia en México, Colombia, España y Puerto Rico, pero México es el principal generador de ingresos.



FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

> **LE DIJE: 'PÁSAME TU SERVILLETA'. Y AHÍ FIRMÓ. COMPRÉ UN BANCO CON UNA SERVILLETA.**
>
> René Saúl,
> cofundador y director general de Kapital.

El año pasado, tras el proceso de compra de Intercam y luego de cerrar una ronda de 86 mdd en septiembre liderada por Tribe Capital (que también respaldó la de 2023), Kapital consolidó el negocio y aunque solo atendía a las empresas de menor tamaño, redireccionó su estrategia para incluir a las grandes, medianas y transnacionales. Además, elevó su valuación hasta los 1,300 millones de dólares, lo que la llevó a entrar en el grupo de los unicornios mexicanos.

"En ese momento, lo hicimos porque las pymes representan el 50% del PIB del país, generan siete de cada 10 empleos y nadie les presta. El acceso al crédito para las pymes en México es muy bajo", apunta Saúl sobre la apuesta.

Uno de los planes del gobierno federal, y que firmó



EMPRESA
▸ KAPITAL MÉXICO GRUPO FINANCIERO

SECTOR
SERVICIOS FINANCIEROS

NUEVA

Nº 475

EMPRESA
▸ KAPITAL MÉXICO GRUPO FINANCIERO

SECTOR
SERVICIOS FINANCIEROS

NUEVA

Nº 475

1,300 MDD

es la valuación de la empresa tras cerrar una ronda de 86 mdd el año pasado.

COMPRAS Y CRECIMIENTO

Kapital se ha movido rápido ante las ventanas para adquirir empresas que le permitieran acelerar su desarrollo.

	2023*	2024*	2025
Activos	6,359	13,793	65,084
Captación	4,053	11,743	55,735
Cartera de crédito	2,857	6,344	23,731
Utilidades	-605	-131	748

*AUTOFIN.
CIFRAS EN MILLONES DE PESOS.

FUENTE: CNBV.

con las instituciones financieras desde el año pasado, es incrementar el crédito que prestan los bancos a estas empresas y reducir las fricciones en los requisitos.

Los bancos acordaron este año que iban a elevar el financiamiento a pymes del 38 al 45% del PIB, y aunque algunos consideran que es un reto porque se deben implementar varias medidas desde el gobierno, como juzgados que ayuden en la resolución de controversias, coincidieron en que esto ayudará al crecimiento del país.

"De hecho, es uno de los puntos del Plan México, cosa que a nosotros nos pareció fenomenal y que venimos haciendo", sostiene Saúl.

En marzo de este año, Moody's Local México subió la calificación del grupo financiero a A.mx desde A-.mx con perspectiva positiva. Casi en paralelo, HR Ratings asignó la nota HR A+.

"La mejora en las calificaciones de Kapital Bank responde a la integración ordenada y rápida de activos estratégicos y áreas clave de negocio de Intercam, realizada en septiembre de 2025", señaló Moody's. "Esta operación permitió incorporar un negocio rentable en marcha, con continuidad del capital humano y la plataforma operativa, así como una capitalización acorde con el nuevo nivel de calificación". Para la calificadora, el principal reto hacia el futuro será recuperar, en el mediano plazo, los niveles de operación y volumen de negocio observados en los activos de Intercam durante el primer semestre de 2025.

PREVENCIÓN EN LAVADO DE DINERO

Kapital considera que el episodio de lavado de dinero, que le permitió convertirse en el grupo que ahora es, es un riesgo latente, pero también que ha trabajado para que los procesos de la institución financiera sean robustos.

Sobre la compra de Intercam, Saúl señala que la oferta fue adecuada y que antes de que el regulador se decidiera por ellos, habían rechazado un par de propuestas. "Nos pusimos a resolver los problemas de una manera rápida", afirma Saúl.

El cofundador considera que su ventaja competitiva en la compra de Intercam fue su proceso de *onboarding* digital y el uso de inteligencia artificial para detectar problemas de cumplimiento y lavado de dinero de manera más ágil y eficaz.

Los planes de Kapital no se quedan aquí. Hacia adelante, aunque Saúl no señala una fecha posible, pretende ser la primera empresa mexicana en realizar una Oferta Pública Inicial (IPO) dual en Estados Unidos y México.



PODCAST

RESUMEN DIARIO DE LAS MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN

Apple Podcasts · Google Podcasts · amazon music · Spotify

EQUINIX

LA NUBE CUBRE A MÉXICO

LA EMPRESA ENTRÓ A MÉXICO CON LA COMPRA DE TRES CENTROS DE DATOS Y AHORA REFUERZA SU APUESTA EN QUERÉTARO Y EN MONTERREY.

POR: *Eréndira Reyes*

Para el ecosistema empresarial, la nube dejó de ser, desde hace años, un concepto relacionado con la meteorología. Más bien, se volvió la forma cotidiana de nombrar una parte de la cultura digital, sobre todo, por la masificación que tuvo el uso de la inteligencia artificial en 2025. Detrás de esa capa de software, modelos y aplicaciones, hay una infraestructura física que consume energía, requiere suelo, capital, conectividad y criterios muy estrictos para operar sin interrupciones.

Equinix participa de manera activa en esa capa. La empresa se define como una compañía de infraestructura digital y centros de datos, aunque su negocio no consiste solo en rentar espacio para servidores. Su propuesta es reunir, en una misma plataforma, nubes públicas, redes, proveedores de contenido, empresas y servicios de TI para que los datos puedan moverse con menor latencia y con más control.

La dimensión de la empresa explica por qué México dejó de ser un mercado periférico. Equinix reportó más de 9,200 millones de dólares en ingresos globales en 2025, más de 41,000 mdd invertidos desde 1998, alrededor de 13,000 empleados y presencia en 73 mercados de 34 países. Opera más de 260 centros de datos y atiende a más de 10,000 clientes, según su hoja de ruta corporativa más actualizada.

"Desde la perspectiva de Equinix, México es una decisión estratégica de inversión, no simplemente un mercado operativo", dice Eduardo Carvalho, presidente de Equinix para América Latina. El ejecutivo señala que el país "juega un papel único" en su estrategia regional, porque se ubica en la intersección entre integración norteamericana, escala regional y flujos digitales globales. Con base en estimaciones de 'Las 500 empresas más importantes de México', localmente obtuvo ingresos por aproximadamente 4,000 millones de pesos en 2025.

La historia local de Equinix empezó en 2019, cuando anunció la adquisición de tres centros de datos de Axtel por 175 millones de dólares. La operación, cerrada en 2020, le permitió entrar de golpe a dos zonas estratégicas: Querétaro, con MX1 y MX2, y Monterrey, con MO1. Aquellos activos agregaron alrededor de 115,000 pies cuadrados de colocación y habían generado 21 mdd en ingresos durante 2018. Además, fue una forma de insertar a México dentro de una red global que ya conectaba *hubs* como los de Dallas y Miami.

Desde entonces, la apuesta ha crecido por fases. En Querétaro, Equinix concluyó la ampliación de MX2, una inversión reportada en 57 millones de dólares. En Monterrey avanzó hacia MO2, su cuarto centro de datos en el país, cuya primera fase implicó 81 mdd y sumó más de 720 gabinetes a su capacidad operativa. El gobierno de Nuevo León presentó el proyecto total como una inversión de 250 millones de dólares.

La diferencia frente a su primera etapa en México es que Equinix ya no solo integra activos heredados de otra compañía, sino que despliega infraestructura propia en los puntos donde cree que se cruzarán la demanda empresarial, el *nearshoring*, la inteligencia artificial y la conectividad con Estados Unidos. "Cuando evaluamos inversión en México, no elegimos entre



> **MÉXICO ES UNA DECISIÓN DE INVERSIÓN, NO UN MERCADO OPERATIVO.**
>
> Eduardo Carvalho, presidente de Equinix para América Latina.

demanda local, *nearshoring*, conectividad con Estados Unidos o crecimiento de la inteligencia artificial. Analizamos cómo todas estas fuerzas se refuerzan entre sí en un horizonte de 10 a 20 años", apunta Carvalho.

UN DINAMISMO DIFERENTE

El directivo compara a México con otros mercados que también conoce. Brasil pesa por escala, Chile, por estabilidad, y Colombia, como conector regional, pero, en México, dice, hay una efervescencia distinta. "Funciona como una puerta de entrada bidireccional que permite a las empresas operar de manera fluida entre América Latina y Estados Unidos", afirma Carvalho.

La consultora JLL señala que el inventario de colocación en América Latina creció 20% en 2025, un récord para la región, con mayor dinamismo en Brasil, México, Chile y Colombia. Además, el *pipeline* de construcción

FOTO: CORTESÍA

EMPRESA
▸ EQUINIX

SECTOR
COMPUTACIÓN & SERVICIOS

NUEVA

Nº 481

de colocación e hiperescala ya estaba 42% precomprometido.

Para la compañía, esa presión se traduce en una conversación distinta con sus clientes. “Hace cinco años, muchas conversaciones todavía estaban centradas en espacio, energía y conectividad básica. Hoy, los clientes piden ecosistemas, escalabilidad, sostenibilidad e interconexión de baja latencia; ya no compran capacidad de centros de datos, compran infraestructura digital e interconectada”, explica Carvalho.

La propuesta de Equinix consiste, entonces, en vender proximidad digital, para que una empresa pueda colocar sus sistemas cerca de las nubes públicas, redes y así operar con baja latencia. En ese modelo, el valor no está solamente en el edificio, sino en quién más está conectado ahí.

La Asociación Mexicana de Data Centers sostiene que el sector debe reconocerse como una industria crítica para el país, pero identifica cuatro grandes obstáculos que coinciden con lo que Carvalho percibe, la regulación, la falta de energía, más metas de sustentabilidad y la necesidad de talento especializado.

Entre los cuellos más complicados de sortear está la necesidad de energía, pues un centro de datos necesita suministro constante, capacidad de crecimiento y, cada vez más, acceso a fuentes limpias para responder a las metas de sostenibilidad de sus clientes. Por eso, el directivo subraya que Equinix no construye sobre especulación. “Nuestra confianza proviene de quién está pidiendo capacidad, por qué la necesita y qué tan central es México para sus modelos operativos de largo plazo”, sostiene.

Carvalho plantea que México requiere claridad y estabilidad en política energética, además de acceso a energía confiable, escalable y cada vez más limpia. “La incertidumbre en torno a la política energética, los retrasos en permisos, la falta de planeación de infraestructura de largo plazo y la coordinación insuficiente entre actores públicos y privados podrían frenar el impulso”.

EL PROTAGONISMO DE LA IA

Aunado al crecimiento de la digitalización, otra tecnología que incrementa la necesidad de servidores y desempeño es la IA. IDC estima que el gasto global en tecnologías de la información y comunicaciones llegará a 4 billones de dólares en 2026, impulsado por la adopción de plataformas de IA. Para los centros de datos, esto implica que la capacidad de cómputo deja de ser una compra táctica y se convierte en una condición estructural para operar a escala.

La nube y la IA no se explican solo con software, pues dependen de capacidad eléctrica, edificios especializados, enfriamiento, enlaces de fibra, permisos y una infraestructura invisible que empieza a parecerse menos a un servicio tecnológico y más a un sistema productivo.

Para Carvalho, el norte de México no representa solo una zona con crecimiento de corto plazo. La inversión en Monterrey responde a un cambio en la forma en que las industrias globales operan y en cómo la infraestructura digital debe sostenerlas. “El norte de México se está convirtiendo en uno de los puntos de convergencia más importantes entre la producción física y las operaciones digitales en las Américas”, detalla.

Nuevo León concentra manufactura, automotriz, energía y logística, sectores donde los datos ya forman parte de la operación diaria. Por ello, el ejecutivo subraya la relevancia de este

4 BDD

será el valor de mercado de la infraestructura relacionada con la IA en 2026.

4,000 MDP

aproximadamente ingresó Equinix México en 2025.

polo en términos de crecimiento tecnológico. "Conforme los sistemas de producción se vuelven más inteligentes y automatizados, la dependencia de infraestructura digital localizada y altamente confiable aumenta de manera drástica", añade.

Querétaro, por otro lado, se consolidó como uno de los principales *hubs* de centros de datos en México, pero su madurez trae presiones. Carvalho reconoce que la entidad sigue creciendo, aunque ya entra en una fase en la que las restricciones pesan tanto como la demanda. "Energía, agua y capacidad de planeación son ahora elementos centrales para la viabilidad de largo plazo", enfatiza.

El talento aparece como una variable menos visible que la energía, pero igual de relevante. Un centro de datos no opera solo con ingenieros de software. Necesita especialistas en electricidad, enfriamiento, seguridad, redes, mantenimiento, operación crítica y cumplimiento.

Lo mismo ocurre con la sostenibilidad. Equinix reporta una cobertura del 96% de energía renovable a nivel global, como parte de su compromiso de llegar a 100%, y Carvalho dice que los clientes mexicanos ahora piden transparencia sobre abastecimiento energético y eficiencia.

Para Equinix, esto confirma que el cliente ya no toma la infraestructura digital como una compra operativa aislada. "Ven la infraestructura digital como capital estratégico, no solamente como capacidad operativa", comenta el directivo.

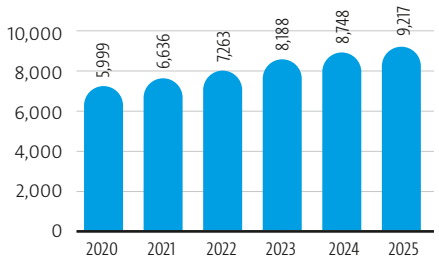
La firma observa señales de demanda de largo plazo y quiere ocupar la capa donde se conectan los flujos digitales. Su historia reciente en México muestra esa ruta: entrar con una adquisición de 175 mdd, ampliar Querétaro, abrir una nueva fase en Monterrey y colocar al país dentro de una plataforma global de interconexión. Pero su apuesta también depende de condiciones que exceden a cualquier operador.

La oportunidad no se gana solo con anuncios de inversión. Se gana con energía disponible, reglas claras, permisos ágiles, conectividad, talento y coordinación urbana. Para Carvalho, la fórmula para atraer más inversión no pasa por reinventar el país. "México no necesita reinventarse para atraer inversión en infraestructura digital, necesita alinear sus fortalezas con políticas claras y de largo plazo. Cuando eso ocurre, la oportunidad es enorme", sostiene.

MÁS Y MÁS

El auge de los *data centers* ha impulsado los ingresos netos globales de la empresa.

CIFRAS EN MDD



FUENTE: Reportes financieros de Equinix.

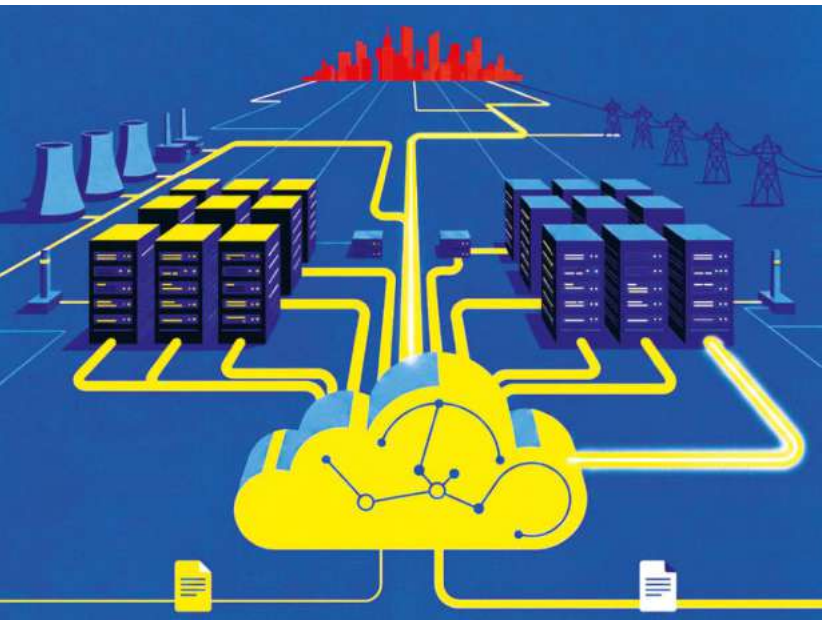


ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

LAS 500 EMPRESAS VS LA CORRUPCIÓN

Integridad Corporativa 500 (IC500) es una iniciativa de Transparencia Mexicana, Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, y la revista *Expansión*.

Este índice evalúa la existencia, la calidad y la publicidad de las políticas de integridad de 'Las 500 empresas más importantes de México'.

PRINCIPALES HALLAZGOS

El promedio de las 500 empresas en 2026 fue de 76.60 de 100 puntos posibles.

AÑO	PROMEDIO IC500
2017	36.79
2018	46.91
2019	57.70
2020	60.92
2021	68.38
2022	72.82
2023	74.20
2024	75.19
2025	76.86
2026	76.60

Esto representa prácticamente el mismo puntaje que el año pasado. No obstante, de 2017 a 2026, el promedio de las 500 empresas se ha incrementado

108%

69 empresas obtuvieron los 100 puntos posibles de la evaluación. Estas son 14 más que el año pasado.

AÑO	EMPRESAS CON 100 PUNTOS
2020	1
2021	22
2022	31
2023	53
2024	59
2025	55
2026	69

Principales puntajes

PUNTAJE	NÚMERO DE EMPRESAS
100.00	69
98.04	33
96.08	25

Las empresas con los tres puntajes más altos suman

127

y representan una cuarta parte de 'Las 500 empresas más importantes de México' 2026.

Prácticamente, la mitad de las empresas evaluadas obtuvieron más de

90

puntos en el IC500. Son en total 246 de 'Las 500'.

LAS 500 CONTRA LA CORRUPCIÓN

COMPONENTES

El índice IC500 mide 29 elementos de las políticas anticorrupción y los códigos de ética de las empresas. Estos elementos están ordenados en cinco factores:

COMPONENTE	PROMEDIO
Declaración de principios	81.05
Relaciones con terceros	71.18
Capacitación y alcance	72.56
Sistema de denuncia	75.52
Disponibilidad de la información	86.37

PRINCIPALES INDICADORES

INDICADOR	PORCENTAJE DE 'LAS 500'
Código de ética publicado	84%
Compromiso de cero tolerancia a la corrupción	80%
Política anticorrupción exclusiva para socios comerciales	62%
Directivos respaldan las políticas de integridad	68%
Programa de capacitación mencionado	67%
Sitio para México	80%

LAS 10 EMPRESAS QUE MÁS PUNTOS SUBIERON FUERON

EMPRESA	PUNTAJE 2026	DIFERENCIA 2026-2025
Hospitales MAC	92.16	84.32
Jabil	92.16	82.36
Invex Controladora	94.12	35.30
Aseguradora Patrimonial Vida	80.39	35.29
Mars México	86.27	33.33
Grupo Indi	45.10	27.45
FM Global de México	33.33	23.53
Financiera Independencia	29.41	17.65
Grupo Condumex	72.55	17.65
Nemak	88.24	17.65

2 DE LAS 59

empresas con 100 puntos se suman este año a la lista de las 500 más importantes:

GRUPO PRESIDENTE Y AXITY.

El promedio de puntos de las 30 empresas nuevas este año a la lista de 'Las 500' fue de

56.36

Son más de 20 puntos de diferencia con el promedio general de 76.60.

ESPACIOS PARA MEJORAR

› 94

de las 500 empresas tuvieron menos de 60 puntos.

› 44

registraron menos de 10 puntos.

› 4

no contaron con un sitio web disponible.

METODOLOGÍA

El IC500 es un índice para evaluar la existencia, la calidad, la publicidad y la transparencia de las políticas de integridad de 'Las 500 empresas más importantes de México', elaborado a partir de la metodología TRAC (Transparency in Reporting Anti-Corruption) de Transparencia Internacional.

Este estudio consiste en la revisión de información pública en los sitios de internet de cada compañía. La evaluación se realizó entre febrero y mayo de 2026. El índice otorga puntuaciones más altas a aquellas empresas que hacen públicas y accesibles sus normas anticorrupción, socializan su compromiso con empleados, directivos, socios comerciales y accionistas, y establecen mecanismos para hacerlos efectivos.

Esta evaluación no mide el nivel de corrupción al interior de las empresas ni otorga certificación alguna en materia de seguridad.

Una versión completa de la metodología y los resultados de años anteriores se pueden revisar en el sitio https://contralacorrupcion.mx/ic500/

Cualquier comentario o duda es posible atenderla en contacto@integridadcorporativa500.mx

LAS 500 EMPRESAS VS LA CORRUPCIÒN

10 AÑOS DE TRABAJO POR LA INTEGRIDAD CORPORATIVA

POR: RICARDO ALVARADO ANDALÓN
Integrante de la Unidad de Investigación Aplicada de Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad.

Este año publicamos la décima evaluación de 'Las 500 frente a la corrupción'. Este esfuerzo de la revista *Expansión*, Transparencia Mexicana y Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad busca promover el compromiso público con la integridad entre las empresas más importantes de México. Después de casi una década de avances continuos, el Índice de Integridad Corporativa 500 (IC500) registró una primera señal de desaceleración, que aún estamos a tiempo de revertir.

Cuando presentamos los primeros resultados del IC500, en 2017, el contexto nacional era muy diferente. La corrupción ya ocupaba un lugar central en las preocupaciones públicas, como ocurre ahora, pero las medidas internas del sector privado para su prevención aún estaban en una etapa inicial de adopción. Entonces y ahora es claro que el sector privado es un actor clave del esfuerzo para reducir los actos de corrupción en el país. Esto es particularmente cierto para las 500 empresas con más ventas del país, que representan en su conjunto cerca del 75% del PIB nacional.

El propósito del IC500 nunca ha sido medir si una empresa es corrupta o no. Su objetivo es evaluar qué tan completas, accesibles y visibles son las políticas de integridad de las compañías que más influencia tienen en la economía mexicana. La lógica de esta iniciativa es sencilla: establecer reglas internas que sean claras, mecanismos confiables de denuncia y programas permanentes de capacitación vuelve más difícil cometer un acto de corrupción.

76.6 PUNTOS FUE EL PROMEDIO GENERAL ESTE AÑO, MÁS DEL DOBLE QUE EN LA PRIMERA EDICIÓN, PERO TRES DÉCIMAS DEBAJO DEL DE 2025.

Los avances registrados son importantes. En 2017, el promedio general fue de 36.8 puntos de 100 posibles. Mientras que apenas 14 empresas superaron los 80 puntos, el 62% recibió menos de 50. Entonces, solo 200 compañías tenían una versión pública de su código de ética y 138 hacían público un compromiso contra la corrupción

Nueve años después, el panorama es muy diferente. En 2026, el promedio general alcanzó 76.6 puntos, más del doble de la primera edición. El número de empresas que lograron el puntaje máximo de 100 continúa creciendo y este año, llegó a 69. Además, el 70% de las empresas evaluadas está por encima de los 80 puntos. Actualmente, 420 compañías publican un código de ética y 399 expresan un compromiso explícito en contra de la corrupción.

69

EMPRESAS LOGRARON UN PUNTAJE DE 100 Y EL 70% DEL TOTAL ESTÁ POR ARRIBA DE LOS 80 PUNTOS.

Las principales empresas del país muestran hoy un compromiso más visible con la integridad. Sin embargo, los resultados de 2026 sugieren que podríamos estar ante el inicio de una etapa de desgaste. Esta es la primera medición en la que el promedio general no creció respecto al año anterior: pasó de 76.9 puntos en 2025 a 76.6 en 2026.

Las principales señales de preocupación detectadas en la evaluación de este año se concentran en tres rubros. El primero tiene que ver con la actualización de las políticas internas y los sitios web corporativos. 48 empresas disminuyeron su puntaje respecto a 2025 y en nueve casos la reducción fue de más de 20 puntos. En algunos casos se debió a modificaciones en los documentos que dejaron fuera elementos evaluados. En otros, las actualizaciones de sitios web o fusiones empresariales relegaron el acceso a sus políticas de integridad.

5

EMPRESAS OBTUVIERON UNA PUNTUACIÓN DE 0 Y 44 RECIBIERON MENOS DE 10 PUNTOS.

420

COMPAÑÍAS PUBLICAN UN CÓDIGO DE ÉTICA Y 399 EXPRESAN UN COMPROMISO EXPLÍCITO EN CONTRA DE LA CORRUPCIÓN.

La segunda preocupación corresponde a las compañías que aún no hacen públicas sus políticas anticorrupción. En 2026, cinco empresas obtuvieron un puntaje de cero porque no fue posible localizar siquiera un sitio web donde buscar sus políticas de integridad. Adicionalmente, 44 compañías –prácticamente una décima parte de las evaluadas– recibieron menos de 10 puntos, debido a que únicamente hicieron público un aviso de privacidad.

Por último, la tercera preocupación está relacionada con elementos que registran sistemáticamente menor nivel de cumplimiento año con año. Dos terceras partes de las compañías (337 de las 500) cuentan con un programa de capacitación sobre sus políticas de cumplimiento, pero solo 245 señalan expresamente que sus directivos también reciben esta capacitación. Apenas la mitad (254) refieren sanciones específicas por incumplimiento de sus políticas internas. Otros elementos, como una política exclusiva para socios comerciales o mecanismos para prevenir el lavado de dinero, mantienen niveles bajos de cumplimiento.

Diseñar políticas corporativas capaces de prevenir, detectar y sancionar posibles hechos de corrupción requiere un esfuerzo sostenido. Durante los últimos 10 años, las empresas más importantes de México han mostrado avances considerables en la adopción y la divulgación de estas medidas. El desafío ahora es distinto: mantener este impulso, evitar retrocesos y atajar los pendientes.

LAS 500 EMPRESAS VS LA CORRUPCIÒN

EXTORSIÓN: EL IMPUESTO OCULTO QUE PAGAN LAS EMPRESAS

POR: BRIANDA AGUILAR Y LUCÍA PETERSEN
Politólogas por el CIDE y el ITESO. Coordinadoras del Programa de Integridad Pública desde el Sector Privado en Transparencia Mexicana.

De acuerdo con datos recabados por la Coparmex, que entrevistó a sus agremiados en todo el territorio nacional, el 97% de las extorsiones a las empresas no se denuncian. Las compañías, por razones totalmente comprensibles, prefieren no denunciar por miedo a represalias o a que el tema escale, causando daños a su propiedad o a la seguridad y la vida de sus trabajadores, socios o directivos.

La extorsión de las empresas no solo no se detiene, sino que sigue creciendo. En la última década, los casos de extorsión identificados por las empresas ha crecido 83%. La propia Coparmex, como otros organismos cúpula, reconoce que la extorsión no proviene solo del crimen organizado, sino también de funcionarios públicos de distintos órdenes de gobierno.

Por tratarse de un delito económico que usa como amenaza la violencia o el daño a



97%

DE LAS EXTORSIONES A LAS EMPRESAS NO SE DENUNCIAN, DE ACUERDO CON DATOS DE LA COPARMEX.



ILUSTRACIONES: TINTA DRAGÓN

la propiedad y a las personas, las políticas de integridad empresarial identificadas en las 500 empresas evaluadas por Transparencia Mexicana y MCCI, y que forman parte de las más grandes de México, según *Expansión,* no hacen mención explícita del tema. Las compañías prefieren manejar el tema con discreción.

Este contexto plantea un reto de fondo: ¿están preparadas las empresas –y las herramientas que usamos para evaluar su integridad– para enfrentar un fenómeno como la extorsión?

A diferencia de la corrupción administrativa –en la que las compañías pueden establecer políticas de cero tolerancia y mecanismos relativamente claros de control–, en la extorsión hay un silencio profundo porque combina amenazas, asimetrías de poder y riesgos directos para la integridad física de las personas.

Las empresas buscan formas de cubrir el costo de la extorsión y evitan su denuncia, porque las consecuencias pueden ser mayores.

Esto no solo distorsiona las decisiones empresariales, sino que también limita la capacidad de construir respuestas colectivas frente al problema.

Al crecer tanto en monto como en frecuencia, la extorsión se ha convertido en una especie de impuesto oculto que las empresas tienen que incorporar al precio final de los productos o servicios que comercializan. Su presencia en la economía mexicana es tal, que su costo termina reportándose en el capítulo de "costos no deducibles" de muchos estados financieros.

Aunque la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana federal ha emprendido en el último año una estrategia contra la extorsión, buena parte de las medidas implementadas se concentran en las redes criminales y, en menor grado, en la extorsión ejercida desde los espacios de autoridad.

El tema de la extorsión gubernamental llegó a un punto de inflexión este año, cuando el alcalde de Tequila, Jalisco, amparado en el cobro del predial, decidió extorsionar a uno de los comercializadores de bebidas alcohólicas más importantes del planeta.

La noticia no solo dio la vuelta al mundo, y supuso la intervención de autoridades federales y locales, sino que terminó con la detención del alcalde, en uno de los operativos policiacos más visibles de este año.

Pero no todas las empresas son organismos de ese tamaño o tienen acceso a funcionarios públicos con la capacidad y la destreza para enfrentar a un alcalde. La mayor parte de las compañías tiene que lidiar en silencio y en secreto con el asunto.

El Índice de Integridad Empresarial de Transparencia Mexicana y MCCI ha buscado, desde 2015, ser de utilidad a las empresas más importantes del país, y de inspiración para sus cadenas de proveeduría o para posibles competidores.

Sabemos que medir las políticas contra la extorsión es complejo. Por ello, hemos iniciado discusiones técnicas con especialistas y ejecutivos empresariales, para pensar cómo abordar el tema de manera sistemática.

Casi 70 compañías han alcanzado 100 puntos en el índice, y, junto con muchas de ellas, necesitamos avanzar hacia nuevas mediciones e instrumentos que permitan a las áreas financieras, legales y de cumplimiento enfrentar mejor este problema.

No todo es mejorar la medición. También requerimos fortalecer la acción colectiva entre empresas, de modo que la respuesta a la extorsión no recaiga exclusivamente en decisiones individuales tomadas en condiciones de vulnerabilidad.

La extorsión a empresas no es solo un problema de seguridad, es un factor que afecta la competencia, distorsiona los mercados y termina trasladando esos costos a los consumidores. Instrumentos como el IC500 y políticas públicas como las que impulsamos desde Transparencia Mexicana deben estar al servicio de ese propósito.

LAS 500 EMPRESAS VS LA CORRUPCIÒN

LAS EMPRESAS MEJOR EVALUADAS EN EL ÍNDICE DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL 500

POR: TRANSPARENCIA MEXICANA Y MCCI

En el Índice de Integridad Corporativa 500 (IC500) de 'Las 500 empresas más importantes de México', según *Expansión*, alcanzar 100 puntos dejó de ser una excepción.

En 2026, 69 lograron la máxima calificación. Juntas, representan alrededor del 14% de las compañías evaluadas. Sus programas de integridad cumplen en el papel con las condiciones mínimas necesarias para poder prevenir actos de corrupción.

Este avance no es menor. Refleja una adopción más amplia de políticas de integridad empresarial en México. A una década del primer levantamiento del IC500, es importante contar con elementos que contextualizan este avance.

1 LA MÁXIMA CALIFICACIÓN DEJÓ DE SER LA EXCEPCIÓN. En 2026, 69 empresas alcanzaron 100 puntos en el IC500. Son 15 más que en 2025. Esto representa un crecimiento del 27%.

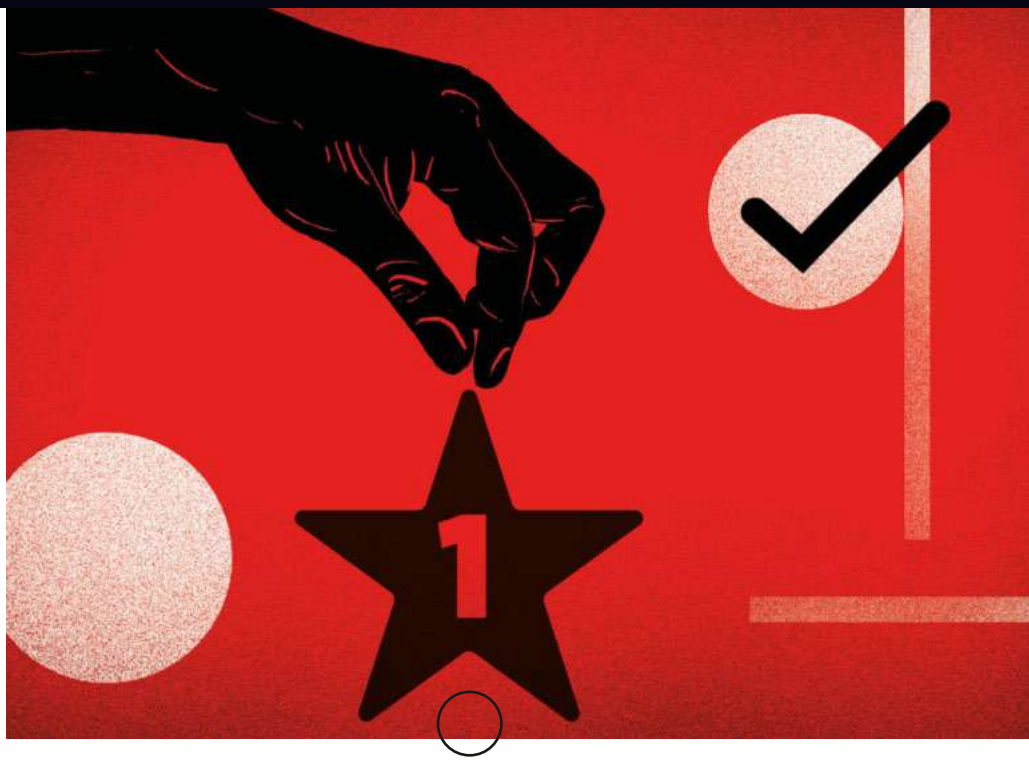
La primera vez que una compañía alcanzó los 100 puntos fue en 2020; un año después, en 2021, fueron 22 las que alcanzaron ese puntaje. Desde entonces, este número ha seguido creciendo.

Este resultado confirma que la máxima calificación dejó de ser excepcional para convertirse en un referente competitivo entre las empresas líderes.

2 EL AVANCE NO ES HOMOGÉNEO POR SECTOR. El 41% de las compañías con 100 puntos se concentra en cinco sectores, encabezados por seguros y fianzas, y servicios financieros (10% cada uno), seguidos por alimentos y bebidas, holding y comercio departamental.

3 LAS COMPAÑÍAS QUE SE INCORPORAN A 'LAS 500 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO' MARCAN TENDENCIA. En 2026, 16 compañías se incorporaron al grupo con 100 puntos. Provienen de múltiples sectores, con mayor presencia de seguros, farmacéuticas y automotriz.

4 ORIGEN NACIONAL DE LAS EMPRESAS CON 100 PUNTOS. El 65% de las compañías con 100 puntos en 2026 son de origen mexicano. La integridad empresarial no es solo resultado de prácticas globales.



La mayoritaria proporción de empresas nacionales sugiere una mayor apropiación local de estas políticas.

5 GEOGRAFÍA DE LAS EMPRESAS CON 100 PUNTOS. El 67% de las compañías con 100 puntos en 2026 se concentra en la Ciudad de México, seguido por Nuevo León (13%), Estado de México y Jalisco (4% cada uno).

Al igual que en la lista general de 'Las 500', la concentración territorial refleja el peso de los corporativos registrados en la capital del país. Más que una lectura estrictamente regional, el dato muestra dónde se concentran las sedes desde las que se reportan y estructuran muchas políticas de integridad.

6 ALCANZAR 100 PUNTOS EN EL IC500 NO GARANTIZA CONSERVARLOS. El 96% de las empresas con 100 puntos en 2025 se mantuvo para 2026. Aunque la permanencia es alta, el grupo no es estático. La entrada de nuevas compañías y la salida de otras en la lista con el puntaje máximo confirma que la integridad empresarial requiere actualización y mantenimiento constantes. Esto involucra tanto su disponibilidad como los procesos internos de difusión.

7 PERMANENCIA EN LA LISTA DE 'LAS 500'. Este año, hicimos el décimo levantamiento de información. La mitad de las empresas con 100 puntos (36 de 69) han sido evaluadas durante esos 10 años. 57 han estado en la lista de 'Las 500' cinco veces o más.

Mientras más años lleve una compañía en la lista de 'Las 500', es más probable que identifique su desempeño en el IC500 y trate de mejorar su puntaje.

8 DE 10 A 100 PUNTOS: HACER LA TAREA. Las empresas con el cambio más profundo en los últimos años son 13, que pasaron de menos de 10 puntos en años previos hasta lograr 100 en 2026. En total, 40 compañías han logrado subir más de 30 puntos de su calificación más baja.

10 BRECHAS SECTORIALES. EL 47% DE LOS SECTORES NO TIENE NINGUNA EMPRESA CON 100 PUNTOS EN 2026. Sectores como construcción, electrónica o servicios profesionales no registran ninguna compañía con la máxima calificación. A pesar del crecimiento del grupo de las empresas mejor evaluadas, la integridad empresarial no se ha extendido de forma homogénea. La ausencia de puntajes altos en alrededor de la mitad de los sectores evidencia brechas importantes en la adopción de estas prácticas.

11 LOS 100 PUNTOS NO ELIMINAN LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN. A pesar de tener 100 puntos, las compañías pueden enfrentar cuestionamientos en materia de integridad. Un ejercicio exploratorio de revisión pública identifica controversias o señalamientos asociados con integridad, cumplimiento o gobernanza en algunas de las empresas con máxima calificación.

De manera preliminar, herramientas de inteligencia artificial permiten identificar al menos nueve empresas con referencias públicas vinculadas a posibles actos de corrupción, lo que confirma que la existencia de políticas no elimina los riesgos, sino que exige capacidad institucional para gestionarlos.

A una década del IC500, el crecimiento del grupo de empresas con 100 puntos refleja avances importantes en la adopción de políticas de integridad empresarial en México. Sin embargo, los datos también muestran que estos avances no son homogéneos: existen concentraciones sectoriales, brechas importantes y riesgos que persisten incluso entre las compañías mejor evaluadas.

En ese contexto, alcanzar 100 puntos no debe entenderse como la meta, sino como un punto de partida. El reto, hacia adelante, no es solo que más empresas cumplan con los mínimos elementos que integran el Índice de Integridad Corporativa 500, sino fortalecer la capacidad de las compañías para sostener, implementar y evolucionar sus prácticas de integridad en entornos cada vez más complejos.



Censo Económico 2024, INEGI


¿Sabes cuántas empresas hay detrás de este histórico momento?
LAS EMPRESAS GENERAN
8 DE CADA 10 EMPLEOS
¡Escanéame!
Voz de las Empresas
Consejo de la Comunicación


FRANCISCO GONZÁLEZ
GRUPO BMV
PAOLA MARTÍNEZ NAVARRO
MICROSOFT
JOSÉ LUIS BUCIO
BLACKROCK MÉXICO
LEYLI JIMÉNEZ ESPINOSA
BBVA MÉXICO
ANDRÉS CÁCERES CAMPOS
GOOGLE



41+1

LGBT+ DE LOS NEGOCIOS

LIDERAZGO CON ORGULLO

En un momento en el que los discursos políticos internacionales buscan invisibilizar a las minorías, nuestros protagonistas señalan la importancia de no caer en el silencio.

POR: *Rosalía Lara, Puri Lucena, Luis Alberto Zanela y Daniel Cuevas*

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

EL ARCOÍRIS NO COTIZA EN BOLSA, PERO DEBERÍA

En un clima global de retroceso, las empresas mexicanas enfrentan la prueba de fuego de sus compromisos con la inclusión.

POR: *Ma. Antonieta Ocampo, socia de ADIL*

El retroceso de los programas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en empresas estadounidenses está impactando a filiales en México, donde el ecosistema empresarial reacciona a tres velocidades: las comprometidas con convicción, mayormente, de capital mexicano o europeo; las que mantienen sus programas en el limbo sin hacerlos crecer y las que están dando marcha atrás por instrucciones de sus corporativos en Estados Unidos.

Antes de hablar de retrocesos, hay que reconocer que existe un *DEI washing*: muchos programas nunca fueron sustanciales y se limitaron a banderas de arcoíris en junio y comunicados con lenguaje inclusivo, lo que hoy se convierte en el principal argumento de quienes quieren desmantelar los esfuerzos genuinos.

Tres mitos alimentan este retroceso. El primero, que DEI sacrifica el mérito cuando, en realidad, los procesos sin intervención incluyente reproducen sesgos históricos y este listado es la prueba de que no es el caso. El segundo, que es agen-

EN EL LISTADO

31 PERSONAS SON GAYS

5 PERSONAS SON LESBIANAS

4 PERSONAS SON PANSEXUALES

1 PERSONA ES DEMISEXUAL

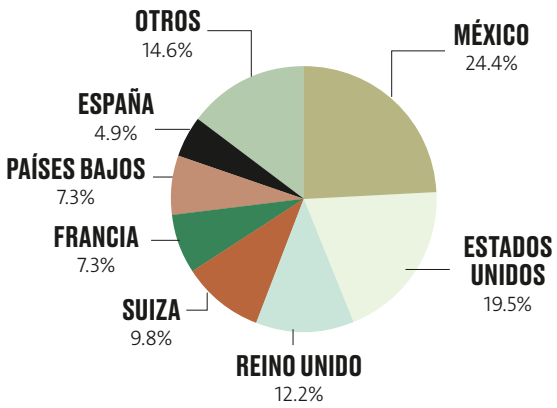
1 PERSONA ES TRANS

76% DE LAS PERSONAS DEL LISTADO SE ENCUENTRAN EN LA CIUDAD DE MÉXICO.

da política y no una decisión de negocios, ignorando que las empresas más diversas superan financieramente a sus competidores y que el mercado LGBT+ en México mueve más de 900,000 millones de pesos anuales. El tercero, que México no es Estados Unidos, argumento que contiene una verdad a medias, pues, aunque el contexto difiere, el país tiene su propia deuda de inclusión y un marco normativo propio que obliga a avanzar.

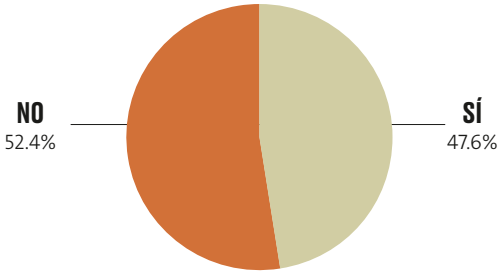
Los datos del listado 41+1, realizado por ADIL, Love4All y *Expansión*, son contundentes: el 50% de personas LGBT+ encuestadas enfrentó obstáculos reales en su trayectoria, pero el 61% contó con una figura mentora aliada. La pregunta que toda empresa debe hacerse es cuánto talento está perdiendo en silencio. El retroceso no es neutral y su costo financiero, regulatorio y humano es real.

CASI UN CUARTO DE LAS PERSONAS DEL LISTADO TRABAJAN EN EMPRESAS MEXICANAS.



PAÍS DE ORIGEN DE LAS EMPRESAS

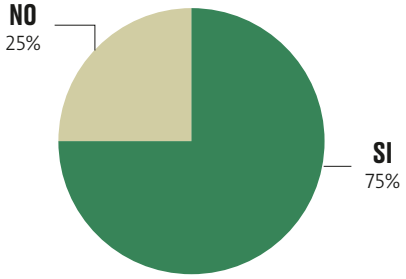
CASI LA MITAD DE LAS PERSONAS DEL LISTADO PARTICIPAN EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O COMITÉ DE LA EMPRESA EN LA QUE TRABAJAN.



ASÍ LO VIVEN

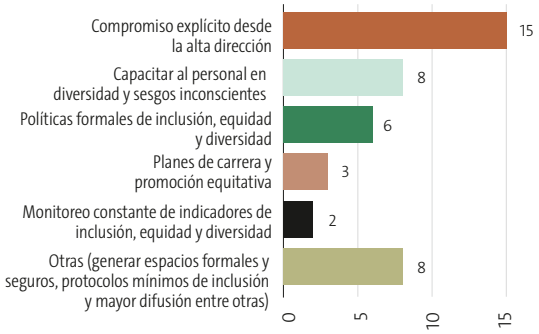
Aunque la mayoría cree que las empresas han evolucionado en sus estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), sienten que todavía falta mucho por hacer.

LA GRAN MAYORÍA CONSIDERA QUE HA HABIDO UNA EVOLUCIÓN EN LAS EMPRESAS EN LA FORMA EN LA QUE ABORDAN EL DEI.

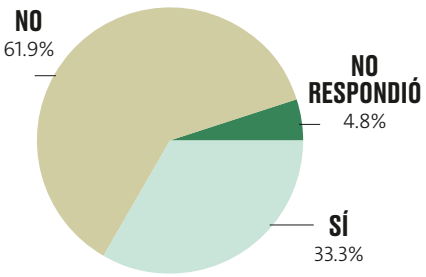


¿QUÉ MEDIDAS HACE FALTA IMPLEMENTAR EN LAS EMPRESAS PARA FOMENTAR LA INCLUSIÓN, EQUIDAD Y DIVERSIDAD?

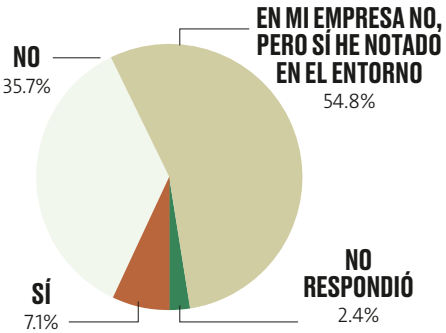
NÚMERO DE PERSONAS



¿SIENTES QUE EN ALGÚN MOMENTO DE TU CARRERA PROFESIONAL SER ABIERTAMENTE UNA PERSONA MIEMBRO DE LA COMUNIDAD LGBT+ HA SUPUESTO UN OBSTÁCULO?



BAJO EL CONTEXTO ACTUAL, ¿CONSIDERAS QUE LAS TENDENCIAS EN POLÍTICAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN HAN AFECTADO LAS OPORTUNIDADES DE VISIBILIDAD Y CRECIMIENTO EN TU EMPRESA?



NICOLÁS ALAVA

SENIOR CULTURE & ENTERTAINMENT MANAGER AGAVE MÉXICO DE DIAGEO

En una industria en la que las marcas compiten por relevancia cultural más que por presencia publicitaria, Nicolás Alava ha convertido la marca de tequila Don Julio en un actor que busca interactuar con las nuevas conversaciones sobre identidad, creatividad y representación en México. Desde Diageo, donde lidera la estrategia de comunicación, cultura y entretenimiento para el portafolio de agave *premium,* su apuesta es fortalecer la conexión emocional con consumidores.

Esa conexión no la busca solamente desde el discurso hacia afuera, sino también a través de su rol como *chairman* del Rainbow Network México de Diageo, donde participa en la definición de lineamientos internos y externos relacionados con inclusión LGBT+, con el objetivo de que la conversación no quede limitada a campañas temporales.

Desde ahí ha colaborado en iniciativas como 'Juntos somos", reconocida globalmente dentro de la compañía, además de que busca abrir espacios más seguros para todas las personas, algo que él considera clave, pues, desde su experiencia, ese es el camino para que las personas se sientan con la libertad de expresarse, crear y opinar sin miedo.

"Las estrategias de DEI son clave para crear entornos seguros para colaboradores y consumidores, y para construir relaciones más auténticas y cercanas entre las marcas y las personas. Fortalecen la confianza, la conexión emocional y la relevancia cultural de las empresas en un entorno social cada vez más diverso", dice.

Generar estos espacios es especialmente importante en un entorno en el que la conversación pública sobre diversidad enfrenta tensiones políticas y culturales, y Alava insiste en que la autenticidad sigue siendo un valor estratégico.

"La inclusión LGBT+ se ha integrado de manera cada vez más natural y orgánica en la cultura de la empresa. Hoy, ya no se percibe como un tema aislado o meramente informativo, sino como una conversación viva, con mayor apertura, profundidad y madurez", asegura.



"CONTRIBUYO A LIDERAR LA AGENDA LGBT+ DE DIAGEO ASEGURANDO COHERENCIA ENTRE LO QUE LA EMPRESA PROMUEVE INTERNAMENTE Y LO QUE LAS MARCAS COMUNICAN EXTERNAMENTE."



JOSÉ LUIS BUCIO

OFICIAL DE CUMPLIMIENTO DE BLACKROCK MÉXICO

En el sector financiero, en el que la regulación y la gestión de riesgos son parte de la operación diaria, José Luis Bucio ha construido una trayectoria ligada al cumplimiento, la integridad y la creación de espacios laborales más inclusivos. Desde BlackRock México, forma parte del equipo global de Financial Crime y participa en la implementación de metodologías de riesgo, monitoreo transaccional y controles regulatorios para México y América Latina.

Además, impulsa una agenda interna de inclusión LGBT+ dentro de una industria que, históricamente, ha sido percibida como conservadora. Desde el *network* interno OUT & Allies México, ha participado en actividades de sensibilización, mentoría y formación que hoy involucran a cerca del 30% de la plantilla local de la firma.

Para él, el cambio en las empresas consiste en haber pasado de acciones simbólicas a estrategias estructurales en las que diversidad, equidad e inclusión forman parte de la cultura organizacional. Para Bucio, las empresas necesitan crear plataformas formales y seguras que permitan la participación activa de todas las personas.

FOTOS: PERLA TAMEZ, **ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA**

ANDRÉS CÁCERES CAMPOS

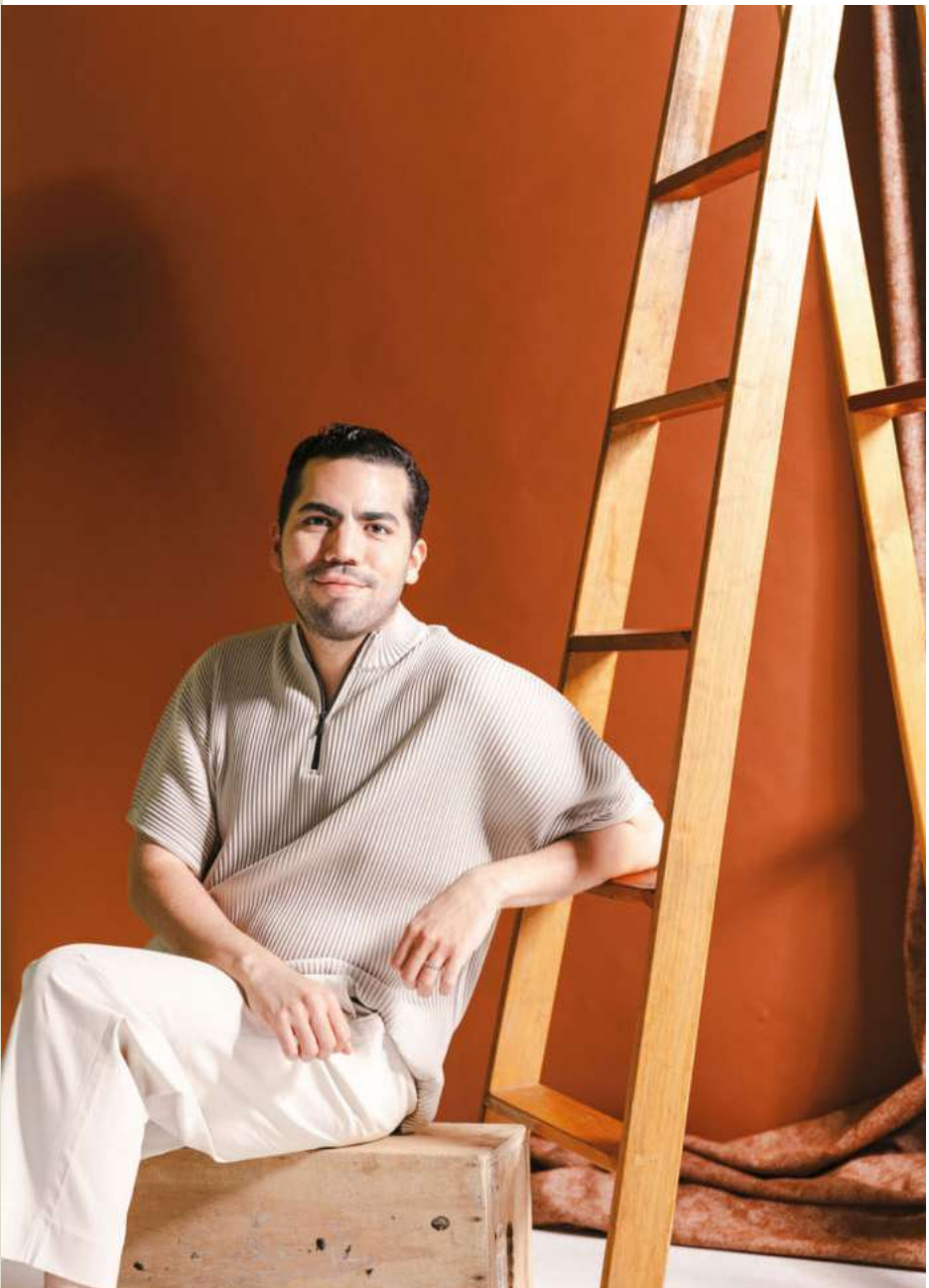
ACCOUNT PRODUCT STRATEGIST DE GOOGLE

En Google, Andrés Cáceres Campos combina dos dimensiones que rara vez se cruzan: el negocio y la representación comunitaria. Como Account Product Strategist para cuentas de consumo masivo en México, administra relaciones comerciales con clientes y agencias; al mismo tiempo, como colíder de Pride México, encabeza iniciativas enfocadas en fortalecer la inclusión LGBT+ dentro de la compañía.

Su trabajo comercial forma parte de una operación regional que abarca México, Chile, Perú, Colombia y Argentina.

70

MIEMBROS TIENE EL GRUPO PRIDE MÉXICO QUE COLIDERA.



Desde ahí gestiona una cartera valuada en 150 millones de dólares y participa en estrategias de crecimiento para clientes de cuidado personal y hogar. También desarrolla herramientas analíticas adoptadas regionalmente y programas de capacitación para agencias.

Paralelamente, Cáceres coordina actividades internas de Pride México, adaptando lineamientos globales de Pride@Google al contexto local. Entre las iniciativas recientes destacan Academia Drag, un programa enfocado en creadoras drag; CampInclusión, desarrollado junto con YAAJ México para acompañar a jóvenes LGBT+ en temas laborales; además de encuentros de comunidad, talleres y espacios de bienestar.

Para él, la inclusión no puede limitarse a campañas temporales, sino que debe ser parte de la experiencia cotidiana dentro de las organizaciones, pues impacta directamente en la productividad y la innovación. De acuerdo con Boston Consulting Group, las empresas con equipos directivos más diversos obtuvieron 19% más ingresos derivados de innovación, lo que vuelve las estrategias DEI clave dentro de industrias innovadoras.

"Es importante seguir trabajando en estrategias de DEI porque, en el fondo, se trata de construir espacios donde la gente pueda respirar y ser", afirma. "Donde nadie tenga que editar su identidad para encajar ni cargar con el miedo de que su autenticidad le cierre puertas. Cuando una empresa cuida la inclusión, no solo 'cumple'; le devuelve dignidad a la experiencia diaria de trabajo: sentirse visto, escuchado y respetado".



> SI EN ALGÚN MOMENTO SER AUTÉNTICO LLEGA A CERRAR UNA PUERTA, PROBABLEMENTE, ESE NO ERA EL LUGAR CORRECTO, PORQUE VENIMOS A TRABAJAR, SÍ, PERO TAMBIÉN A SER NOSOTROS MISMOS Y A SER FELICES.

AGUSTÍN CASTELÁN SOTO

REGIONAL PERFORMANCE MANAGER DE JAGUAR LAND ROVER MÉXICO

Agustín Castelán es responsable de la operación de Jaguar Land Rover México en la Ciudad de México, el mercado más importante de la marca en el país y donde el año pasado logró incrementar las ventas 15%. Su trabajo incluye ventas, rentabilidad, experiencia del cliente y coordinación regional con equipos de Latinoamérica.

Pero su trabajo va más allá de los indicadores comerciales, y es que cuando entró a la empresa detectó que no existía un comité formal de diversidad e inclusión, así que se puso manos a la obra y se involucró en su construcción.

Uno de sus objetivos es impulsar la conversación sobre diversidad e inclusión con los grupos de interés de la empresa. Para lograrlo, Castelán impulsa la incorporación de la red de distribuidores a las actividades del Pride Month. "Por primera vez en la compañía, impulsé la iniciativa de incluir a la red de distribuidores en las actividades del mes Pride, ampliando así el alcance más allá del corporativo sobre el mensaje de inclusión", explica. Además, organiza campañas internas, actividades culturales y eventos regionales orientados a sensibilización y representación.

Estas actividades que realiza la compañía coinciden con una tendencia global dentro del sector automotriz y es que, de acuerdo con el Foro Económico Mundial, las industrias manufactureras y automotrices enfrentan presiones crecientes para construir entornos más inclusivos, tanto por temas de innovación como por retención de talento, por lo que las estrategias DEI y de desarrollo del capital humano se han convertido en factores clave para la innovación y la competitividad industrial.

Para Castelán, es fundamental seguir trabajando de manera constante en estrategias de diversidad e inclusión, que además generan pertenencia. "Los cambios culturales reales no ocurren con acciones aisladas, sino con prácticas sostenidas en el tiempo que transforman la forma de pensar, relacionarnos y tomar decisiones", asegura.

ERICK CHAVARRÍA

TECHNOLOGY ACCOUNT MANAGER DE MASTERCARD

La primera vez que Chavarría entendió el impacto que puede tener la representación dentro de una empresa fue antes incluso de entrar a Mastercard. Durante su proceso de entrevistas conoció la existencia de los Employee Resource Groups de la compañía y, particularmente, del ERG PRIDE. Para él, ese detalle funcionó como una señal poco habitual en el entorno corporativo: la posibilidad de desarrollarse profesionalmente sin tener que separar su identidad de su carrera.

Desde su posición como Technology Account Manager para Mastercard en América Latina y el Caribe, coordina proyectos estratégicos, mejora procesos operativos y trabaja con equipos regionales vinculados con tecnología y servicios financieros. Desde el ERG PRIDE regional colabora en talleres, campañas internas, programas de sensibilización y conversaciones sobre inclusión LGBT+.

Reconoce que la visibilidad no elimina automáticamente prejuicios ni barreras. En varios momentos de su carrera enfrentó estereotipos relacionados con orientación sexual y liderazgo. Esas experiencias, asegura, terminaron fortaleciendo habilidades personales y profesionales.



FOTOS: CORTESÍA, **ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA**



DAVID CORONA

GERENTE DISTRITAL DE VENTAS-UNIDAD DE NEGOCIO CARDIOMETABÓLICA DE ELI LILLY Y COMPAÑÍA DE MÉXICO

A lo largo de su carrera, David Corona se ha dado cuenta de que mostrarse abiertamente como una persona LGBT+ en ciertas posiciones implica ejercer el liderazgo desde la coherencia personal y profesional.

Durante años, observó cómo profesionales con talento evitaban mostrarse plenamente por miedo a no encajar dentro de ciertos espacios corporativos, experiencias que le impactaron y por lo que decidió involucrarse activamente en iniciativas de diversidad, equidad e inclusión dentro de Lilly, colaborando desde el Employee Resource Group ALLY México.

Más que asumir un rol de activismo tradicional, su apuesta es por demostrar que la autenticidad no limita el crecimiento profesional y que un liderazgo visible puede abrir espacios para que otras personas también se desarrollen con mayor libertad.

Esa decisión también modificó su propia manera de ejercer el liderazgo. "Cuando un líder se muestra tal cual es, habilita conversaciones más honestas y equipos más comprometidos", dice el ejecutivo.

Dejar de invertir energía en ocultarse le permitió enfocarse en construir equipos, acompañar personas y desarrollar conversaciones más honestas dentro de su entorno laboral. Hoy, considera que la empatía, la escucha y la creación de espacios seguros forman parte esencial de cualquier modelo de liderazgo efectivo.

"He comprobado que la visibilidad auténtica tiene un efecto multiplicador: reduce miedos, normaliza diferencias y crea entornos donde las personas pueden enfocarse en aportar valor", asegura.



MIRI DEL REAL MANZUR

DIRECTORA GENERAL CREATIVA DE LICUADORA GROUP

Aunque llevaba años trabajando en industrias creativas, no fue sino hasta llegar a Licuadora Group cuando sintió que podía desarrollarse sin medir constantemente cuánto mostrar de sí misma en el entorno laboral.

Esa experiencia terminó redefiniendo no solo su relación con el trabajo, sino también su manera de ejercer el liderazgo. Hoy, impulsa una cultura laboral que prioriza bienestar, empatía y autenticidad dentro de una industria históricamente marcada por el desgaste emocional, la presión constante y la competitividad extrema, cuenta.

Para Del Real, la creatividad no puede florecer en espacios donde las personas viven desde el miedo o el desgaste permanente. Por eso, una parte importante de su trabajo consiste en construir dinámicas laborales más humanas, además de integrar equipos diversos que originalmente solo convivían de manera virtual.

Además de liderar proyectos creativos y culturales, también ha participado en iniciativas de responsabilidad social y foros internacionales relacionados con publicidad y liderazgo. Desde ahí ha impulsado una visión en la que inclusión y creatividad funcionan como conceptos inseparables.



NANCY DÍAZ

DIRECTORA DE CADENA DE SUMINISTROS PARA LATAM DE SLOAN

La cadena de suministro es uno de los espacios más masculinizados dentro de la industria y es en ese terreno donde Díaz ha construido su carrera. En Sloan, empresa que fabrica sistemas de plomería, coordina operaciones relacionadas con manufactura, distribución, importaciones, exportaciones y logística estratégica para distintos mercados de la región.

En esa posición no solo ha logrado optimizar procesos, también impulsar conversaciones sobre inclusión en equipos operativos y de liderazgo al ser parte del Comité LGBT+ y también del Comité de Diversidad e Inclusión del Consejo Nacional de Ejecutivos en Logística y Cadena de Suministro (ConaLog).

Su trabajo también incluye mentoría y acompañamiento informal para talento LGBT+ y personas aliadas dentro y fuera de la organización, particularmente, para personas que buscan desarrollarse en áreas donde todavía existen barreras culturales relacionadas con género, orientación sexual o representación.

> **"SER AUTÉNTICOS ES UN ACTO DE VALENTÍA, PERO TAMBIÉN DE AMOR PROPIO. LA IDENTIDAD NO ES UNA DEBILIDAD, SINO UNA FORTALEZA QUE APORTA VALOR, PERSPECTIVA Y HUMANIDAD."**

Desde su experiencia liderando equipos regionales, sostiene que las estrategias de DEI tienen un impacto directo en la capacidad de innovación y adaptación de las empresas. Considera que, en sectores históricamente homogéneos, abrir espacios para distintas perspectivas permite romper inercias estructurales y fortalecer tanto el desempeño operativo como la cultura organizacional. Los equipos más diversos, recuerda, tienden a construir soluciones más resilientes, colaborativas y sostenibles frente a entornos complejos.

SERGIO GÁLVEZ OROZ

LÍDER DE PEOPLE & ORGANIZATION DE NOVARTIS MÉXICO

En su posición, no solo lideró la evolución de Novartis México hasta alcanzar 1,618 colaboradores, asegurando que la expansión estuviera respaldada por las estructuras, los procesos y las capacidades necesarias. Además, institucionalizó DEI como un componente explícito de la estrategia e impulsó la implementación de un modelo de madurez y medición de prácticas para demostrar el valor estratégico y el retorno organizacional de estas iniciativas ante líderes y negocio.

"Uno de los ejes más relevantes de mi gestión es asegurar que Novartis sea un espacio genuinamente seguro e inclusivo", dice el directivo, quien durante 2025, fue el *sponsor* oficial del ERG Pride en Novartis.

Aunque ha observado una evolución en la forma en la que las empresas abordan DEI, reconoce que el avance en México es desigual. "Aún existe una gran oportunidad para madurar en este ámbito: muchas organizaciones todavía no logran conectar DEI con su estrategia empresarial, con indicadores claros de medición ni con una convicción sostenida desde la alta dirección".



FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA, CORTESÍA



ÓSCAR G. ZATO

DIRECTOR GENERAL DE GRUPO EULEN MÉXICO

Óscar G. Zato ha visto, a lo largo de su trayectoria, cómo el talento, la capacidad y el compromiso de muchas personas quedan en segundo plano cuando no existen entornos seguros o cuando el miedo a no encajar condiciona quiénes son en el trabajo. Esas experiencias, dice, le dejaron claro que el silencio no genera cambio.

El directivo reconoce que hubo momentos de su carrera en los que ser abiertamente parte de la comunidad LGBT+ representó un reto adicional. Su formación y los primeros años se desarrollaron en entornos tradicionalmente masculinos y conservadores, como el ámbito de la seguridad y las fuerzas del orden. "La diversidad rara vez se nombraba y, en muchos casos, no encontraba espacio", afirma. "Mostrarme tal cual soy implicó enfrentar silencios, prejuicios y la sensación de que debía demostrar el doble para que mi trabajo hablara por mí". Eso fortaleció su convicción.

Como director general de Eulen México, cargo al que llegó en abril de 2024, el también presidente de la Cámara Española de Comercio en México para el periodo 2026-2030, señala que un eje central de su gestión ha sido la diversidad, la equidad y la inclusión como un componente estratégico del negocio y de la cultura organizacional.

Y en un momento en el que hay discursos públicos que cuestionan o minimizan los derechos de ciertos grupos y que han provocado retrocesos en la forma en que algunas empresas abordan estos temas, asegura que es fundamental continuar el trabajo en DEI. "El verdadero reto consiste en normalizar la diversidad", apunta.

OMAR GARCÍA REYES

GERENTE DE TALENTO Y DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN PARA MÉXICO Y LATINOAMÉRICA DE HSBC MÉXICO

Omar García Reyes lidera la estrategia de inclusión en México y Latinoamérica, es el responsable de la relación externa del banco con entidades relevantes en materia de inclusión laboral y no discriminación, así como de las estrategias de gestión de talento a nivel senior, asegurando el desarrollo, la sucesión y la toma de decisiones que dan sustentabilidad y continuidad a la estrategia de negocio.

"Desde este rol estratégico, impulsé la inclusión laboral de personas LGBT+ integrando la agenda de diversidad sexual y de género a la estrategia de negocio, más allá de iniciativas aisladas", explica el directivo, quien fortaleció la gobernanza del grupo de afinidad LGBT+ como un actor estratégico que genera el cambio cultural.

El directivo reconoce que en las organizaciones, los indicadores de la comunidad LGBT+ en los roles de toma de decisiones o alta dirección suelen ser "poco claros o en bajos porcentajes". "Y existen prejuicios y estereotipos incluso para el genuino proceso de autoidentificación", agrega.

Por eso, las estrategias del negocio deben estar vinculadas también con el desarrollo de talento y las oportunidades de crecimiento deben ser igualitarias sin importar género, orientación sexual o cualquier otra característica de una persona, sostiene. "Sin embargo, el camino aún está en vías de sensibilizar y concientizar a las personas en las empresas sobre nuestra comunidad y otros grupos de atención prioritaria".

17%

HA CRECIDO LA MEMBRESÍA DE ERG EN HSBC DESDE ENERO DE 2025.





RAÚL GARZA ELIZONDO

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT HEAD DE BAYER DE MÉXICO

Su posición como Supply Chain Management Head de Bayer Consumer Health Lerma es crítica para la continuidad operativa y el desempeño del negocio, ya que en ella convergen funciones estratégicas, como Planificación, Compras, Exportación, Almacén y Control de Producción. El equipo que lidera Raúl Garza Elizondo ha alcanzado un nivel de servicio récord del 99.1% para Norteamérica, el más alto registrado en la historia del sitio, además del inventario más bajo en cinco años. "Bajo mi gestión, es el primer año en la historia del sitio que el equipo de Supply Chain logró alcanzar y exceder todos sus resultados", explica.

Su enfoque está centrado en resultados, sin embargo, no le impide generar conexiones humanas en la operación. "Muchas veces, por los estigmas de la masculinidad que existen, muchos hombres en puestos de liderazgo no logran conectar", señala el directivo, quien está convencido de que cuando una persona es libre de ser quien es, tiene un nivel de seguridad que le impulsará a lograr más cosas que cuando no es feliz en su propia piel.

Garza Elizondo es también líder de la iniciativa BLEND en el sitio de Lerma y participa en mentorías a las personas de la comunidad y aliados. "Esto nos beneficia como sociedad, pero también como empresa, al tener colaboradores más eficientes y con una lealtad mayor a la marca de la compañía", asegura.

A aquellas personas que creen que su orientación sexual les puede afectar en su carrera, les diría que ser uno mismo no es una debilidad, sino una fortaleza. "No está mal tener miedo, y el tiempo que decidas para salir del clóset es el que es perfecto para ti, pero te llamo a que ese miedo no nos quite el privilegio de conocer quién en verdad eres. (...) Recuerda que no estás solo, no sientas pena de buscar a personas que pasaron o están pasando por lo mismo, la vida es mejor cuando la vivimos acompañados", recomienda.

GERRY GIACOMÁN COLYER

CEO Y COFUNDADOR DE CLARA

Como fundador LGBTQ+, aprendió que en el mundo de los negocios el silencio suele confundirse con seguridad, cuando en realidad, afirma, es fricción operativa. Por eso, Giacomán explica que liderar de forma visible y priorizar la inclusión le ha permitido construir una organización más resiliente.

Su empresa, Clara, es una solución en gestión de gastos corporativos que ha levantado cerca de 500 mdd entre capital y deuda y tiene como clientes a más de 30,000 empresas, según datos de la firma.

Giacomán también es miembro fundador del grupo LGBTQ+ Startup/VC LatAm y él mismo fundó el grupo de empleados LGBT de Clara y participa activamente en sus eventos.

Considera que la inversión en estrategias DEI es un imperativo de sostenibilidad y gobernanza, pues permite atraer y retener talento global. Además, asegura que su estructura interna sea un reflejo fiel de su base de clientes. "Esto no es solo empatía, es inteligencia de mercado. (...) Los entornos homogéneos son propensos al pensamiento grupal, lo cual es peligroso en mercados volátiles", afirma.





FRANCISCO GONZÁLEZ

DIRECTOR DE VALMER DE GRUPO BMV

La industria financiera ha sido históricamente conservadora. Por eso, ser un referente visible en ella es importante para normalizar la presencia de líderes abiertamente LGBT+ en posiciones estratégicas y así demostrar, señala Francisco González, que la diversidad no solo es compatible con el liderazgo, sino que lo fortalece.

Él lo hace no solo al interior de su empresa. En el entorno de la industria, lleva el tema a foros y conversaciones con clientes. "Mi visibilidad y participación activa ayudan a romper silencios y a generar nuevas sensibilidades entre los participantes del mercado de valores. La intención es clara: que el talento diverso encuentre un sector más abierto, moderno y alineado con los estándares globales de inclusión", afirma.

El director de Valmer, empresa de la Bolsa Mexicana de Valores que se dedica a fijar los precios de los instrumentos que se negocian en el mercado, ha participado en la organización del Ring the Bell for LGBT Equality durante cuatro años consecutivos, en la actualización de las políticas internas de DEI e impulsado, junto con la comunidad de equidad de género, que las políticas parentales también incluya a familias homoparentales.

González considera que ha habido una evolución en las empresas, que han comenzado a reconocer que las personas trabajan mejor cuando sienten que su identidad es respetada y valorada. "Sobre todo, he visto un cambio profundo en cómo se habla del tema: ya no solo como una obligación moral, sino como un motor real de bienestar y productividad", dice.

Sin embargo, agrega, la inclusión no puede darse por sentada. "Requiere constancia, liderazgo y estructuras que la protejan", precisa. Especialmente, en este momento global en el que resurgen discursos que buscan invisibilizar a las minorías. "La historia demuestra que los derechos y la visibilidad conquistada pueden retroceder si no se defienden activamente. Por eso, hoy más que nunca, es indispensable que las empresas mantengan y fortalezcan sus políticas de diversidad".



ESTEBAN GONZÁLEZ

GERENTE DE UNIDAD DE NEGOCIO (ONCOLOGÍA) DE ASTRAZENECA

La inclusión, asegura Esteban González, no es un beneficio exclusivo para un grupo, sino que mejora el entorno para todos, porque promueve el respeto, la escucha activa y la seguridad psicológica de cualquier persona. Eso se traduce en que puedan expresarse con mayor libertad, cometer errores sin miedo y proponer ideas nuevas. El resultado es equipos más sanos y mejores resultados.

Al líder de la Unidad de Negocio de Oncología en pulmón, una de las áreas terapéuticas más estratégicas y de mayor especialización dentro del portafolio de AstraZeneca en México, le influyó en su carrera escuchar a colegas que se sentían incómodos en su lugar de trabajo por comentarios homofóbicos, microagresiones o bromas normalizadas. "Fue un punto de inflexión. Entendí que el silencio también perpetúa esos entornos y decidí usar mi voz y mi posición para contribuir a que otras personas no tuvieran que pasar por esas experiencias", explica.

Por eso, su enfoque no se limita solo a la comunidad LGBT+, sino a "una visión más amplia" de diversidad e inclusión como motor de innovación, empatía y mejores decisiones de negocio.

FOTOS: CORTESÍA, **ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA**



RODRIGO GONZÁLEZ

QA SR SYSTEMS MANAGER PARA EL NORTE DE AMÉRICA LATINA DE BOSTON SCIENTIFIC

Antes de ingresar a Boston Scientific, Rodrigo González sentía que lo descartaban para puestos de liderazgo por no ser "el estándar masculino" asociado a un líder en áreas de plantas de manufactura. Por eso, cuando buscó un cambio para seguir avanzando profesionalmente, siempre fue transparente en la búsqueda de ese espacio en el que pudiera crecer siendo él mismo.

El ejecutivo es el responsable de establecer, coordinar y mantener la implementación del sistema de gestión de calidad para México, Centroamérica, Puerto Rico y el Caribe, atender y resolver quejas de clientes de producto y servicio, representar a la compañía ante la Cofepris y asociaciones de dispositivos médicos y liderar el programa de auditorías internas.

Además, es parte del grupo de Pride, en el que a través de sus actividades trata de tener una empresa más diversa e incluyente. "La educación es lo único que acorta nuestras diferencias y una empresa más diversa no solo tiene mayores perspectivas y mejor talento, sino que un ambiente de trabajo seguro promueve la retención y el desarrollo del talento", afirma.

González tiene claro el mensaje que daría a otras personas que creen que su orientación sexual puede afectar su carrera: "Que confíen en sí mismos, en sus capacidades y lo intenten enfocándose en empresas que tengan la apertura, pero que también tengan claro sus valores y no permitan que alguien decida quiénes van a ser".

GIOVANNI GRANADOS

DIRECTOR COMERCIAL DE MEXPROUD SHIPPING

Giovanni Granados no buscaba que el factor de ser parte de la comunidad LGBT+ entrara en su desempeño laboral. "Sin embargo, la industria en la que me encuentro es compleja para nuestra comunidad, no hay mucha apertura, las negociaciones se hacen a la vieja usanza, mucho en cenas entre hombres cishetero que se entienden bien. Y cuando hay mujeres o personas de una orientación sexual abiertamente diferente, el ambiente cambia", explica. Y esa situación es la que quiere modificar.

En Mexproud Shipping, donde ha liderado la creación de cinco oficinas a nivel nacional, se encarga de desarrollar e implementar la estrategia comercial y de marketing. Su equipo logró el año pasado un crecimiento del 30% de la utilidad bruta. Como promotor de los pilares de diversidad e inclusión, ha empujado la adhesión al Gran Acuerdo por el Trato Igualitario (GATI) de COPRED, que permitió sentar las bases DEI de manera sistematizada en la empresa.

Granados reconoce que él también ha cambiado a medida que se fue abriendo. "Antes, tenía más miedo de expresarlo. Ahora, busco hacerlo, incomodar de a poco para ir generando movimiento", señala. "Dentro de los lineamientos de marketing, el lenguaje inclusivo es imperativo, eso incomoda a varias personas en la empresa. Sin embargo, hacerlo es importante para que, acompañado de campañas de sensibilización, apoye la transición a ser una empresa verdaderamente abierta a la diversidad e inclusión".

> "ASIGNAR UN PRESUPUESTO O, SIMPLEMENTE, MENCIONAR ESTOS TEMAS EN LA PLANEACIÓN ANUAL ES UN RETO. DE AHÍ QUE SI BIEN HA HABIDO AVANCES, AÚN EL CAMINO ES MUY LARGO."





ELI GUERRERO

SUBDIRECTORA DE INVERSIONES DE GRUPO FINANCIERO SCOTIABANK INVERLAT

Eli Guerrero tiene la responsabilidad de administrar estratégicamente el portafolio de inversión de más de 300,000 clientes. "Mi trabajo, junto con el de mi equipo, contribuye a que Scotiabank se consolide como uno de los líderes en captación en México, con una participación del 6.3%", explica.

Pero, además, asegura, su presencia envía un mensaje claro: que en Scotiabank el talento, la responsabilidad y el compromiso son los que realmente definen las oportunidades. "Ser una mujer trans en una posición directiva demuestra que las políticas de inclusión no son solo un discurso, sino una realidad que se vive todos los días", dice.

Guerrero inició su transición de identidad de género dentro del banco, lo que contribuyó directamente a la creación del Protocolo Laboral Trans. El banco contaba entonces con un equipo especializado en inclusión y gestión de talento, pero aún no existía un marco formal.

La directiva asegura sentirse afortunada porque ha vivido su proceso en una empresa que la acompañó, pero advierte que muchas aún no adoptan prácticas sólidas de inclusión, sumado a que el desafío sigue estando en el comportamiento cotidiano. "Persisten microagresiones, silencios incómodos y resistencias que no siempre son visibles, pero que impactan profundamente en la experiencia de quienes forman parte de comunidades históricamente excluidas", sostiene.

Guerrero dice que trabajar en una empresa con una cultura arraigada le dio confianza para tomar una de las decisiones más importantes de su vida: ser ella misma.

ALONSO GUZMÁN

SR. LEGAL & COMPLIANCE MANAGER DE GRUPO DANONE

Como líder del área de Compliance, Guzmán ha desarrollado estrategias enfocadas en la cultura y prevención de riesgos y desarrollado un *engagement* robusto en México y Centroamérica en el que todas las personas en Danone puedan denunciar cualquier mala práctica o violación de sus derechos. Su trabajo ha llevado a Danone México a ser, dentro del grupo, la número uno en número de denuncias, lo que refleja la confianza de los colaboradores en el sistema. "Somos el ombudsman del comité de acciones contra el hostigamiento, acoso y discriminación", explica.

En el área legal brinda apoyo y asesoría a los 108 sitios (fábricas, centros de distribución y oficinas administrativas), para asegurar la continuidad operativa de cada uno de ellos.

Guzmán es miembro permanente del Comité de Diversidad e Inclusión de Grupo Danone y colidera el ERG en el que generan un ambiente seguro para las necesidades y preocupaciones de la comunidad LGBTQ+. "El plan que tenemos es muy robusto y es respaldado por todos los niveles directivos de la compañía, desde locales y regionales a los globales. Tenemos un gran programa, que se ha solidificado durante estos años", asegura.

Sostiene que una mayor apertura y la concientización pueden generar una sociedad más integral, que respete la individualidad y la esencia de las personas, "por el solo hecho de ser personas".

15%

MÁS DENUNCIAS ANTE EL CÓDIGO DE ÉTICA REFLEJAN LA CONFIANZA EN EL SISTEMA.



FOTOS: CORTESÍA



ANA HERNÁNDEZ

BACK OFFICE MANAGER
DE RANDSTAD MÉXICO

Ana Hernández estaba a punto de cumplir 20 años y llevaba una doble vida. Por un lado, buscaba aceptarse, conocerse, desarrollarse y relacionarse con personas que la entendieran tal y como era. Por el otro, quería mantener una apariencia "de acuerdo con el canon de una mujer" que tanto la sociedad como su familia normalizaban.

La situación le provocó tal desgaste que tuvo un accidente. Fue su punto de inflexión. "Desde ese momento puse un alto a tratar de encajar según los estándares conservadores de la sociedad y que mi familia me había impuesto. Comencé a poner límites, a hacer cambios, a ser yo misma y a identificarme por lo que soy y como soy", explica.

Su decisión le permitió tener un crecimiento más acelerado, asegura, porque dejó de gastar tiempo en sentimientos de culpa y en tratar de vivir una doble vida. No escuchó a las personas que al inicio de su carrera le decían que, en algún momento, tendría que cambiar para que la tomaran en serio. "Aunque me lo dijeron con buenas intenciones, es reflejo de una sociedad donde todavía existen prejuicios que limitan el potencial de las empresas y las personas", señala. Y esos prejuicios son cada vez más caros para las empresas, porque les hacen perder talento.

Hernández es también sensible a las necesidades de su equipo, lo que la llevó a realizar una reingeniería de la distribución de la carga de trabajo y de los procesos, con una optimización agresiva de las operaciones. Generó un ahorro en tiempos de alrededor del 40%. "Instauré un ambiente de trabajo basado en la mejora continua, pero sin dejar de lado los intereses y necesidades del equipo generando un ganar-ganar".



ERICK ROBERTO JARAMILLO ZAVALETA

HEAD OF OPS DEFENSE
TEAM DE NU MÉXICO

En su empleo anterior, Erick Jaramillo escuchó de boca de la directora general la frase: "Qué asco ese tipo de personas". Luego, se prometió que si algún día tenía la capacidad de influir trabajaría porque nadie se sintiera inseguro de ser quien es. "Desde ahí, mi propósito ha sido inspirar con el ejemplo, demostrando que se puede vivir con plenitud y felicidad siendo auténtico, sin importar la diversidad a la que pertenezcas".

Actualmente, lidera a 170 personas, el segundo equipo más grande de la compañía, que experimentó un crecimiento del 84% con relación a 2024; pero, consciente del alcance que esto representa y con el objetivo de fortalecer el *engagement,* impulsó la creación de 'cápsulas' de Diversidad e Inclusión, espacios en los que se abordan distintas dimensiones de la diversidad como la neurodivergencia, equidad de género, diversidad sexual, cultura, comunidades indígenas, *parenting,* entre otras.

"Estas cápsulas forman parte del 'Champurrado Break', nuestra sesión mensual estratégica, y han tenido un impacto muy positivo", dice Jaramillo. "En 2025, alcanzamos el nivel de *engagement* más alto en la oficina de México, con un 90%". Aunado a ello, hace un año asumió el rol de primer líder global de NuPride de origen mexicano.

Para el directivo, este nombramiento fue especial porque los grupos de afinidad han sido liderados desde la oficina central en Brasil. "Desde esta posición, he podido impulsar una estrategia global y multilingüe, creando un canal unificado para visibilizar y atender las distintas realidades de nuestra comunidad", detalla.





LEYLI JIMÉNEZ ESPINOSA

DIRECTORA DE ESTRATEGIA DE BANCA DE EMPRESAS Y GOBIERNO DE BBVA MÉXICO

Ni una década ha pasado desde que Leyli Jiménez llegó a la empresa, en 2018, y se dio cuenta de que "no se hablaba para nada de temas DEI". Pero en 2020, se formó el Consejo de Diversidad e Inclusión dentro de BBVA, en el que participan más de 20 líderes *top management* de diferentes áreas, incluido el Country Manager.

"Gracias a este consejo es que se comenzaron a impulsar iniciativas en torno a los pilares de equidad de género, discapacidad y LGBT+", dice, aunque esto último fue en 2023. "Hoy, tenemos un objetivo claro. Ninguna persona dentro de BBVA se debe quedar sin la oportunidad de avanzar en su carrera profesional por el simple hecho de ser parte de la comunidad LGBT+".

Como líder de la ERG 'Be Yourself' enfocada en población LGBT+ y personas aliadas, ha organizado eventos dentro de la empresa dirigidos al total de la compañía. "Hemos realizado muchas acciones de sensibilización con los líderes para compartirles la importancia del rol que juegan al ser aliados de la comunidad. Esto hace unos años era impensable". En su labor, diseñó un plan de transformación mayorista que logró una inversión extraordinaria de 100 millones de euros.

> "QUEDA MUCHO POR HACER, SIGUEN EXISTIENDO SESGOS Y PREJUICIOS HACIA PERSONAS QUE NO SON 'LA NORMA'. NECESITAMOS TRABAJAR PARA CONSTRUIR UN ENTORNO EN EL QUE TODAS LAS PERSONAS PODAMOS TENER LA OPORTUNIDAD DE SER QUIENES SOMOS."

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA, CORTESÍA

DANIEL JUÁREZ

INTEGRATED MARKETING ORGANIZATION US, MEXICO LEAD DE NOVARTIS FARMACÉUTICA

Está al frente de un equipo diverso, multidisciplinario y multicultural, que encarna los valores y la cultura corporativa de la empresa, en un espacio psicológicamente seguro, de oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento conjunto. Desde ahí, es que concibe el marketing, donde su foco principal es Estados Unidos, pero con el objetivo también de fortalecer el Corporate Center de Novartis México.

"Fue sencillo al contar con una red de apoyo y una familia que me tomó de la mano. El ver cuánta gente, sobre todo, jóvenes, no lo tienen, me motivó a buscar hacer la diferencia y contribuir", dice Juárez sobre por qué decidió involucrarse en temas DEI.

En esa posición es que el directivo siente que inspira en su organización. Primero, dice, siendo un líder abiertamente gay que busca ser un ejemplo de realización profesional y apoyar a los miembros de su equipo con una expresión de género distinta; aunado a que, a través de su responsabilidad como líder de Comunicación de los ERG en Novartis México, tiene la oportunidad de estar cerca de todas las acciones en pro de la Diversidad e Inclusión, promoviendo la comunicación de las actividades e impulsando la información y la educación de la comunidad en temas de D&I. "Ser parte de este equipo me ha dado la oportunidad de crecer en todos los niveles de la diversidad, no solo con la comunidad LGBT+, sino con los equipos de Generaciones Diversas, Género y Discapacidad".





MAURICIO LLERENA SÁNCHEZ

GERENTE REGIONAL DE DIVERSIDAD EQUIDAD E INCLUSIÓN LATINOAMÉRICA DE TATA CONSULTANCY SERVICES

Mauricio Llerena afirma que su proceso personal ha consistido en irse aceptando como es, amándose y, sobre todo, siendo valiente y sintiéndose seguro de sus capacidades, las cuales lo han llevado a ocupar un puesto clave en la empresa. "En mi rol dentro de DEI para Latinoamérica, impulso e implemento estrategias que promuevan un entorno laboral inclusivo, equitativo y representativo".

Su trabajo impacta directamente en México, al coordinar iniciativas que fortalecen la cultura organizacional garantizando que los procesos, políticas y experiencias de los colaboradores reflejen los valores de igualdad de oportunidades y respeto. "El alcance que tiene mi cargo es primordialmente México y nueve países en Latinoamérica, cubriendo un *headcount* de más 26,000 empleados en la región".

Llerena ha impulsado acciones que han derivado en un incremento significativo en la seguridad psicológica, la visibilidad y el sentido de pertenencia de las personas LGBT+ dentro de la organización, así como líderes mejor preparados para gestionar equipos diversos con empatía y equidad. "He fortalecido la presencia de TCS en iniciativas regionales y nacionales, incluyendo mi participación como mentor en Pride Connection Chile para capacitar a empresas en gestión de ERG, contribuyendo a posicionar a TCS como un referente en inclusión LGBT+ en la industria tecnológica".

PAOLA MARTÍNEZ NAVARRO

CUSTOMER SUCCESS SR. ACCOUNT MANAGER DE MICROSOFT

Hay algo que motiva a diario a Paola Martínez, más allá de su rol profesional: "Abrir camino por quienes lo abrieron por mí". La ejecutiva afirma que la responsabilidad de quienes trabajan en grandes empresas es ser referentes y demostrar que es posible llegar a posiciones de liderazgo siendo auténticas. "Tengo un compromiso muy fuerte con la comunidad trans, porque enfrentan barreras estructurales para acceder a empleos formales, bien remunerados y fuera de estereotipos".

En su trabajo y como activista, busca visibilizar que existen empresas donde la diversidad es valorada y donde las aportaciones de las personas LGBT+ son reconocidas. "He dejado de estar cansada de pretender", sentencia. "Ya no tengo que cambiar pronombres, inventar pretextos o justificar mi vida personal. Hoy, vivo con mayor libertad y autenticidad, sin el desgaste emocional que implica ocultar quién eres".

En su posición laboral, actúa como la voz del cliente dentro de Microsoft, asegurando que las soluciones tecnológicas generen valor real para el negocio, aceleren la transformación digital y contribuyan a la continuidad operativa de organizaciones. "Mi posición conecta la estrategia de negocio de los clientes con el uso responsable, seguro y estratégico de tecnologías, acompañando tanto la transformación operativa como cultural de las organizaciones".

> "MI OBJETIVO ES QUE EL ESPACIO LABORAL SEA UN LUGAR DONDE NADIE TENGA QUE 'EDITAR' QUIÉN ES, OCULTAR A SU PAREJA O MODIFICAR SU FORMA DE EXPRESARSE PARA SENTIRSE ACEPTADO."







ALEJANDRA MEDINA

SENIOR MANAGER GLOBAL COMPLIANCE & REPORTING DE EY MÉXICO

> “LA VISIBILIDAD DE LAS MUJERES DIVERSAS ES IMPERATIVA PARA QUE PODAMOS TENER ESPACIOS LIBRES DE VIOLENCIAS Y DISCRIMINACIÓN.”

Alejandra Medina afirma ser la única mujer abiertamente lesbiana con un cargo de Gerencia Senior en la compañía, donde obtuvo su última progresión en 2025 –tras haber ingresado a la firma como *staff,* en 2010–, acercándose hacia los niveles de Partner Principa Executive Director. Pero más allá de eso, la ejecutiva tiene un compromiso a nivel individual de impactar positivamente en EY y fortalecer los mensajes de inclusión al interior.

“Como integrante y fundadora desde 2017 de Unity México, la red de colaboradores LGBT de EY México, he podido dar seguimiento a las diferentes iniciativas que fortalecen la inclusión”, sostiene. “Estoy convencida de que ser visible, no solo en EY, sino en otros espacios, envía un mensaje a generaciones más jóvenes.

En su día a día, brinda servicios especializados a compañías principalmente de los sectores de minería y metales, tecnología y productos de consumo, apoyándolas en la gestión integral de sus obligaciones fiscales y en la adopción de mejores prácticas en materia de cumplimiento tributario. Pero también, su liderazgo fue clave para que EY se convirtiera en la primera Big Four en participar en el Pride de la CDMX y la primera en contar con servicios sanitarios neutros, así como la consolidación de una estrategia de inclusión laboral LGBTI+.

FOTOS: CORTESÍA, **ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA**

CARL MISSIRIAN

VICEPRESIDENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS DE MUNDI

Carl Missirian no tuvo un *role model* cuando era joven. Por ello, afirma que al estar en un puesto de liderazgo, "tienes la responsabilidad de romper brechas y obstáculos". Es así que, actualmente, ejerce un rol de líder abierto, apoyando la inclusión para que todo el equipo se sienta libre de expresar sus ideas. "Siempre busco que tengan la confianza para ser ellos mismos", señala. "He estado externamente relacionado con empresas donde no es tan sencillo y no se les permite ser libres de expresar sus preferencias sexuales y cómo afecta a las personas y al negocio".

En Mundi, el directivo es responsable del crecimiento de la cartera de clientes nuevos, la retención y la expansión, desarrollar y coordinar a diferentes equipos y definir la salida al mercado de nuevos productos, entre otras actividades que le permitieron aumentar los nuevos ingresos y usuarios en un 50% en 12 meses, mediante la mejora del modelo y la cultura de ventas.

Pero el objetivo no es solo financiero, pues Missirian fomenta que los equipos tengan diversidad y se conforme un ambiente de armonía y desarrollo profesional. "Desarrollo desayunos-conversatorios para impulsar la DE&I en todas las industrias", dice.

Aquel joven que no encontraba un *role model* ya cambió. "Hoy, soy más auténtico, más efectivo, porque soy más libre y tengo una red de apoyo muy fuerte, con una empresa que respalda mis acciones y me permite seguir apoyando a todo mi equipo y creando oportunidades".

"A DIFERENCIA DE ESTADOS UNIDOS, DONDE SE MUESTRA UN RETROCESO, EN MÉXICO, HAY UN MAYOR ÉNFASIS EN LOS RESULTADOS QUE PUEDE TENER UNA EMPRESA AL TENER UN EQUIPO CON MÁS DIVERSIDAD E INCLUSIÓN."





OMAR A. MORENO GONZÁLEZ

HUMAN RESOURCES BUSINESS PARTNER SENIOR DE NESTLÉ MÉXICO

Su posición no puede ser más idónea para influir en la organización. Omar Moreno participa en la estrategia que impacta directamente a miles de colaboradores en México, incluyendo diseño organizacional, sucesión de posiciones clave, desarrollo de liderazgo y gestión del cambio en procesos de transformación del negocio. Pero también colidera el Comité de Diversidad, Equidad e Inclusión de Nestlé México, desde donde impulsa decisiones que inciden en políticas, prácticas de liderazgo y cultura organizacional.

"Este rol implica corresponsabilidad real sobre cómo se ejerce el liderazgo, qué comportamientos son aceptables y cuáles no, y cómo se traduce la estrategia de inclusión, particularmente, hacia la población LGBT+, en acciones concre-

> “DEJAR DE DOSIFICAR QUIÉN SOY ME PERMITIÓ CONCENTRAR MI ENERGÍA EN LIDERAR Y TOMAR DECISIONES, NO EN ADMINISTRAR SILENCIOS. TAMBIÉN CAMBIÓ MI FORMA DE EJERCER EL LIDERAZGO: SOY MÁS CONSCIENTE DEL IMPACTO QUE TIENEN MIS DECISIONES.”

tas”, menciona. “Intervengo en conversaciones críticas cuando aparecen sesgos, silencios incómodos o decisiones que pueden excluir. Esto implica cuestionar prácticas, frenar comportamientos y acompañar a líderes a hacerse cargo del impacto de sus decisiones, incluso cuando es incómodo”.

Lo que más influyó en Moreno para participar activamente en temas DEI fue entender que vivir su identidad de manera auténtica no solo era importante para él, sino que podía tener un impacto positivo en otros. “Durante mucho tiempo, me expresé con naturalidad, pero sin nombrarme del todo en todos los espacios. Con el tiempo, y, especialmente, a partir de la madurez personal y profesional, entendí que la visibilidad responsable desde un rol de liderazgo podía abrir conversaciones, reducir miedos y normalizar realidades”.

No hubo un solo momento detonador, sino un proceso. La motivación principal fue dejar de fragmentarse y asumir que ser coherente entre lo personal y lo profesional también es una forma de liderazgo. “Desde ahí, involucrarme activamente en la comunidad LGBT+ se volvió una decisión consciente de impacto, no solo de identidad”.

FOTOS: CORTESÍA, **ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA**



RICARDO MURILLO

GERENTE DE ESTRATEGIA PROMOCIONAL DE HEINEKEN MÉXICO

La industria cervecera se caracteriza por tener una connotación machista, pero en los 135 años de la compañía Ricardo Murillo se convirtió en la primer persona abiertamente homosexual en el puesto que ocupa. “Me hubiera encantado, cuando entré, en 2012, ver a personas en niveles Senior Manager, Manager o Jefaturas viviendo su vida abiertamente”. Rápidamente llegó a la conclusión que al no tener ejemplo tenía que convertirse en uno.

Y manos a la obra. Participa activamente en todo lo que tenga que ver con visibilidad LGBTQ+, certificaciones y pláticas dentro de la empresa. Y, como parte de sus funciones, en términos monetarios tiene la responsabilidad de más de 12,000 mdp anuales para promocionar las marcas de la empresa y el impacto principal de su trabajo se traduce en asegurar el crecimiento balanceado entre volumen y rentabilidad, manteniendo una competitividad que sea accesible para el consumidor.

Murillo condujo una sesión formativa dirigida al 100% de empleados de Heineken, enfocada en cómo ser un aliado activo y consciente dentro del entorno laboral. Además, es un un participante activo en la marcha del orgullo LGBTQ+ dentro de la comparsa de Heineken porque, sostiene, “es importante dejar legado para las personas que vienen después que nosotros”.

RAÚL NUÑO QUINTERO

DIRECTOR DE OPERACIONES DE TP (ANTES TELEPERFORMANCE)

Entender que la visibilidad y la participación generan impacto real fue lo que llevó a Raúl Nuño a identificar, a lo largo de su experiencia laboral, que muchas personas no se sienten completamente seguras o representadas, y que contar con referentes visibles hace la diferencia. “Ver cómo pequeñas acciones, como abrir conversaciones, acompañar procesos o cuestionar prácticas, podían transformar dinámicas, fue clave”, indica. “También hubo una motivación personal: usar mi posición y mi voz para contribuir a entornos más seguros, respetuosos e inclusivos”.

Bajo esa lógica, el directivo se hizo líder del grupo interno de afinidad TP Pride en México, en el que se involucra en iniciativas clave para construir un entorno de trabajo inclusivo y seguro. “Mi enfoque ha sido la escucha constante y cercana de las necesidades de las personas colaboradoras. A partir de ello, hemos impulsado espacios de diálogo y colaboración que nos permiten identificar oportunidades de mejora continua”.

Como director de Operaciones, no solo ha mantenido un crecimiento sostenido del negocio desde 2022 con casi 1,000 personas a su cargo, sino que ha trabajado de la mano con el liderazgo del equipo para construir una cultura laboral inclusiva y diversa, que valore y celebre las diferencias de cada persona. A través de retroalimentación constante y la medición periódica del clima laboral, Nuño colabora con el área de Recursos Humanos mediante grupos de enfoque y encuestas para asegurar que todas las personas se sientan escuchadas, respetadas y con un sentido real de pertenencia.



JULIÁN ONOFRE CAMACHO

DIRECCIÓN GALERÍAS GUADALAJARA DE FIBRA UNO

Julián Onofre lidera la estrategia de centros comerciales en Jalisco, Nayarit y Colima. Bajo su liderazgo se operan 444,000 m² en centros comerciales, hoteles e instituciones bancarias que, en conjunto, representan 15,772 millones de pesos al año. Asimismo, lidera también la gestión y el relacionamiento con comunidades y autoridades de la región.

"Esto es para hombres", era una frase que escuchaba en tono de supuesta broma por parte de un exjefe, lo que hizo que se involucrara en temas de diversidad e inclusión. "Tuve un jefe machista, homofóbico y misógino que hacía comentarios sobre mis preferencias y cómo estas podían hacerme menos en relación con el resto del equipo", recuerda.

> "HAY MUCHO TALENTO EN LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD. SI LAS EMPRESAS NO SON INCLUYENTES Y NO TIENEN ESTAS POLÍTICAS E INICIATIVAS, SE PIERDEN Y DESAPROVECHAN TODO ESE TALENTO."



Hoy, Onofre asegura que en su empresa no vive esas situaciones. Incluso, sostiene que en el ámbito laboral y personal es más seguro de sí mismo, ha ampliado su red profesional, es más feliz acudiendo a su trabajo y, a su vez, siente la responsabilidad de la imagen que proyecta. En la compañía, es miembro del Comité de Diversidad e Inclusión promoviendo actividades de concientización y capacitación desde el nivel corporativo hasta en cada uno de los centros comerciales que han estado a su cargo.

Onofre tiene actualmente el 10% de su plantilla proveniente de la comunidad y se considera pionero en impulsar estos temas dentro del sector de Real Estate, que, considera, ha estado tradicionalmente liderado por hombres heterosexuales.



LUIS ALBERTO PAREDES HERNÁNDEZ

ESTRATEGA SENIOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y POSICIONAMIENTO DE MARCA DE BANAMEX

Luis Alberto Paredes recuerda que siempre fue un "niño femenino" que se veía obligado a defenderse para que los demás no sobrepasaran la línea en donde quedaba vulnerado. Cuando entró a la prepa, descubrió que contar con una red de apoyo es la única forma viable para aceptarse y dejar el miedo atrás.

Más tarde vino la vida laboral y el activismo. A mediados de 2023, siendo analista junior en el área de Cultura, Paredes se unió a la Red Orgullo de la institución y, enseguida, se convirtió en el corresponsable del lanzamiento de la estrategia 'Transición en el trabajo, un lugar seguro para ser', la cual estuvo compuesta de lineamientos institucionales y múltiples capacitaciones que se decidió a impartir en la empresa.

Ahora, en su dirección se encuentra el área de Pertenencia, que es responsable de consolidar las estrategias de cinco redes de inclusión: Mujeres, LGBTQ+, PcD, Generaciones y Familias. Y no solo administra el presupuesto asignado a Cultura, sino que durante los últimos dos años ha dado forma a la estrategia de la Red Orgullo que en 2026 llegó a más de 10,000 colaboradores, familias y amigos.

"Siempre que me preguntan por qué colaboro con las redes, la respuesta es simple: estas acciones no benefician a una persona, benefician a comunidades a las cuales vas a pertenecer un día".

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA, CORTESÍA



GABRIEL RAMÍREZ VÁZQUEZ

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE GRUPO SPORTS WORLD

"Gabs", como le gusta que le digan, ha construido una trayectoria marcada por un involucramiento profundo en la transformación integral, particularmente, después de la crisis económica pospandemia. Así, ha articulado la estrategia financiera, administrativa y operativa del negocio, pero también, incluyente y diversa.

Su rol en la comunidad LGBT+ surge al reconocer, dice, la profunda injusticia que viven muchas personas por su orientación sexual o identidad de género. "Desde esa conciencia, entendí que el privilegio, el liderazgo y la visibilidad conllevan responsabilidad. Por ello, mi compromiso es impulsar entornos seguros e inclusivos donde las personas puedan ser auténticas, desarrollar su talento sin prejuicios y aportar todo su potencial".

Como miembro visible de la comunidad LGBT+, Ramírez ha generado valor para la empresa, tanto a nivel humano como organizacional. "Me he convertido en un referente y aliado para colaboradores. Esta autenticidad permite comprender mejor los retos que enfrentan otras personas y facilita la creación de espacios de apoyo".

Como presidente del Comité DEI de Sports World desarrolla acciones que no se quedan en el discurso, sino que las siembra desde la gobernanza, el marco conceptual y el liderazgo institucional en inclusión LGBT+, expandiendo los Clubes Pride en toda la red de gimnasios con la intención de "convertir cada club en un espacio seguro, visible e incluyente, normalizando la diversidad".

"EL OBJETIVO DEL DEI SE ALCANZARÁ CUANDO NO SEA NECESARIO VISIBILIZAR ESTAS REALIDADES, CUANDO EXPRESAR LA ORIENTACIÓN SEA TAN NATURAL COMO CUALQUIER OTRA PREFERENCIA."

ELEAZAR SANTOS MORENO

DIRECTOR DE MEDIOS DE UNILEVER DE MÉXICO

En Unilever de México, Eleazar Santos es responsable de definir y ejecutar la estrategia integral de comunicación para un portafolio de más de 20 marcas, gestionando el presupuesto y las negociaciones con televisoras, holdings globales y plataformas digitales. Además, el directivo fue pieza clave en la evolución del ecosistema de medios y *commerce* de la organización, al implementar la primera estructura DMC (Digital, Media & Commerce) a nivel mundial dentro de la compañía.

Su trabajo ha impulsado campañas reconocidas por su representación inclusiva de la diversidad LGBT+, colaborando con figuras de la comunidad y otras celebridades en campañas como 'Hellmann's perdona a Pedro Sola', 'La Gozadera', con Wendy Guevara y 'El Rostro del Placer', de Magnum, con Alejandro Speitzer.

Como ejecutivo abiertamente gay con expresión de género queer, utiliza su posición para fomentar una cultura corporativa más incluyente y progresista dentro de la industria. Su perfil combina capacidad de negociación, innovación tecnológica y liderazgo transformador, posicionándolo como referentes en medios, marketing y comunicación en México.

"He impulsado el desarrollo de contenidos y estrategias que dignifican a la población LGBT+, elevando la visibilidad de la diversidad en un entorno todavía marcado por estereotipos", comenta Santos. "Sé que mi propia visibilidad contribuye a normalizar la diversidad en espacios corporativos. Esto permite que otras personas dentro de la organización se sientan seguras de ser auténticas y reconocidas".

"ENTENDÍ QUE MI VISIBILIDAD PODÍA ABRIR PUERTAS A OTRAS PERSONAS. NO BUSQUÉ 'PERMISO' PARA SER LA VERSIÓN MÁS AUTÉNTICA DE MÍ MISMO; QUISE USAR MI VOZ PARA CAMBIAR CÓMO NOS VEMOS EN LA PUBLICIDAD Y LOS MEDIOS."





JUAN CARLOS TAPIA

GERENTE DE OPERACIONES CLÍNICAS DE ICON PLC MÉXICO

Con una larga trayectoria en la industria farmacéutica, Juan Carlos Tapia tiene un firme compromiso con el sector y con la inclusión y diversidad dentro del entorno corporativo. Lidera equipos multidisciplinarios brindando guía estratégica, capacitación y acompañamiento continuo. Su liderazgo se ha traducido en el fortalecimiento de la relación con el cliente, mejora consistente de métricas operativas, cero rotación en su equipo e impulso al crecimiento profesional de colaboradores mediante promociones internas.

Tapia ha sido una figura clave en la promoción de la inclusión LGBT+ dentro de la organización. Desde 2018 impulsa el crecimiento del grupo Pride interno, hoy integrado por más de 100 personas, liderando iniciativas de sensibilización, educación y visibilidad. Su participación en el ERG de Inclusión y Diversidad contribuyó a la implementación de políticas trans, baños inclusivos y la transformación del código de vestimenta hacia una guía más inclusiva.

Además, fortaleció la colaboración con ComproDiverso, posicionando a la empresa como referente en diversidad dentro de la industria de la investigación clínica en México. “Se han abierto conversaciones más profundas y sensibles, creando espacios cada vez más seguros”, dice. “Estas acciones han tenido un impacto tangible. Muchas personas han decidido permanecer en la empresa no solo por su crecimiento profesional, sino porque se sienten vistas, escuchadas y respaldadas como parte de la comunidad LGBTQ+”.

> “EL QUE UN LÍDER QUE PERTENECE A LA COMUNIDAD VISIBILICE TEMAS DEI GENERA UNA REDUCCIÓN DE ESTRÉS Y ANSIEDAD DENTRO DE LOS EQUIPOS, ESPECIALMENTE, EN UNA INDUSTRIA ALTAMENTE DEMANDANTE, COMO LA INVESTIGACIÓN CLÍNICA.”

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA, CORTESÍA



ISAÍ TERRAZAS HERRERA

COMMERCIAL STRATEGY MANAGER DE GSK

Desde su posición, Terrazas coordina la ejecución comercial con mayoristas, cadenas de farmacias, hospitales, aseguradoras y bancos, garantizando el cumplimiento de los objetivos de negocio y la disponibilidad de productos para las distintas unidades de GSK, entre ellas, vacunas, Alta Especialidad y VIH.

Su enfoque lo ha llevado a impulsar iniciativas de transformación digital, destacando la incorporación de herramientas de inteligencia artificial para optimizar procesos y fortalecer las capacidades del equipo comercial. Además de su impacto en el negocio, Terrazas se consolidó como un impulsor de la inclusión y diversidad dentro de la organización, ya que lidera el ERG Spectrum, iniciativa que promueve la cultura 'Be You', enfocada en crear un entorno donde todas las personas puedan expresarse con autenticidad y desarrollarse profesionalmente sin importar su orientación sexual, identidad o expresión de género.

"Vivimos una tercera parte de nuestra vida en el trabajo, y es fundamental que las personas se sientan seguras, respetadas y aceptadas", detalla Terrazas, cuyo compromiso con la comunidad LGBT+ también está en la participación en eventos como Pride CDMX, International AIDS Day, *webinars* y charlas sobre diversidad e inclusión. Colabora en actividades culturales y campañas internas de comunicación que fomentan la visibilidad gay, lésbica y trans, fortaleciendo una cultura corporativa más empática y representativa.

> "EL CONOCIMIENTO Y EL ENTENDER LAS VIVENCIAS DE LAS PERSONAS QUE COLABORAN CONTIGO, ASÍ COMO FOMENTAR EL SER UN ALIADO, ES FUNDAMENTAL PARA QUE PUEDAN SEGUIR DESARROLLÁNDOSE Y CRECIENDO."

ALEJANDRA HINOJOSA

DIRECTORA DE OPERACIONES RPO DE RANDSTAD MÉXICO

Su compromiso con la comunidad LGBT+ se manifiesta en la institucionalización de la visibilidad y la educación a través de acciones con impacto interno y externo, que incluye la participación en Pride Week, así como ser panelista y moderadora de *webinars* sobre inclusión laboral y temas LGBT+.

Alejandra Hinojosa impulsa desde su posición estrategias de reclutamiento inclusivo en ferias de empleo (con enfoque prioritario en la inserción laboral de personas trans) y la integración de la perspectiva LGBT+ en la asesoría estratégica que brinda a sus socios comerciales para el reclutamiento.

Esto porque justo Hinojosa es una líder en la industria de atracción de talento. En su rol actual, encabeza la implementación de soluciones de atracción para clientes nacionales y globales. Su gestión supervisa anualmente más de 5,500 posiciones y coordina equipos multidisciplinarios para conectar talento con industrias clave.

"Es imperativo trabajar en estas estrategias hasta que la diversidad deje de ser percibida como una iniciativa aislada o un proyecto especial y se integre por 'default' en el ADN de las compañías", enfatiza. "La meta es la normalización, que la inclusión sea una pieza intrínseca de cualquier esquema de valores organizacionales y un pilar de la gobernanza corporativa".

> "SOLO A TRAVÉS DE LA PERSISTENCIA LOGRAREMOS QUE EL TALENTO, EN TODA SU DIVERSIDAD, ENCUENTRE UN ECOSISTEMA DONDE LA EQUIDAD SEA LA NORMA Y NO LA EXCEPCIÓN."



CAMILO VARGAS

DIRECTOR REGIONAL DE APLICACIONES DE GIVAUDAN

Camilo Vargas lidera la planificación y ejecución de estrategias técnicas en los laboratorios de Creación, Aplicación y Estabilidad, impulsando modelos de trabajo colaborativos, innovación y desarrollo de talento.

Además, promueve espacios de mayor apertura y seguridad psicológica en entornos multiculturales, contribuyendo a normalizar la diversidad sexual desde posiciones de liderazgo. Presidió el Comité de Diversidad e Inclusión para la región andina, participa activamente en grupos de afinidad LGBTQ+ en México y fue panelista en iniciativas corporativas y foros de la industria, entre otras acciones.

"Considero que ser abiertamente parte de la comunidad LGBT+ ha representado un valor agregado", dice Vargas. "Me ha permitido liderar con mayor autenticidad, generar confianza en los equipos y contribuir a crear entornos de trabajo más abiertos y seguros".

Bajo su liderazgo, México se consolidó como *hub* técnico regional, contribuyendo junto con Colombia a un crecimiento cercano al 100% en la producción de muestras en los últimos cuatro años, acompañado por expansión de infraestructura, inversión en Capex y crecimiento del talento especializado. Impulsó nuevos esquemas de planeación y KPI operativos que hoy sirven como referencia para otros sitios de la región.





LUCHO VÁZQUEZ

CFO DE MONKS MÉXICO

> "ME COMPLACE SER PARTE DE UN MENSAJE A LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD, REFORZANDO Y DEMOSTRANDO QUE, POR SUPUESTO, SE PUEDE ACCEDER A POSICIONES DE LIDERAZGO, DEMOSTRANDO EL TALENTO Y EL PROFESIONALISMO PARA ESTAS POSICIONES."

Inició en Monks en junio de 2024, mes del Pride, cuando Lucho Vázquez se dio cuenta de que el Comité LGBTQ+ dentro de la firma no tenía visibilidad interna ni externa, sin un impacto material ni agenda con acciones ejecutables. "Se daba por hecho el sentido de pertenencia en un lugar para trabajar adecuado para la comunidad, pero no se demostraba ni se comunicaba de forma llamativa, con orgullo y a todo lo alto", recuerda.

Sin embargo, el impacto de la posición financiera de la empresa derivó en que los integrantes no solo del Comité, sino de la comunidad LGBTQ+ en general, se sientan "más respaldados, escuchados, tranquilos y libres al saber que alguien en el Leadership los representa, los respalda y los motiva a seguir sus objetivos y planes de crecimiento sin temor a ser reprimidos".

Vázquez también da resultados de negocio. La compañía ha mantenido un crecimiento de doble dígito durante los últimos dos años consecutivos, fortaleciendo su rentabilidad mediante una gestión más eficiente de recursos y procesos. Redujo la cartera vencida de 16% en 2023 a tan solo 1.2% al cierre de 2025, así como la recuperación de más de 700,000 libras esterlinas en cobranzas previamente no recuperables.

Vázquez también dirigió la creación oficial del Comité LGBTQ+ y contribuyó a obtener por primera vez la certificación Equidad MX, posicionando a la organización como uno de los mejores lugares para trabajar para la comunidad LGBTQ+ en México. Participa en el Truly Inclusive Leaders Programme y encabeza B United para Latinoamérica Norte y Caribe, promoviendo espacios seguros, incluyentes y diversos para todas las personas.

FOTOS: SEBASTIÁN BARROS, CORTESÍA, **ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA**

ROD VÁZQUEZ

RESPONSABLE DE OPERACIONES DE ESGVALUE SAS BIC



Desde muy joven, Rod Vázquez se involucró en temas de diversidad e inclusión desde la experiencia personal "por las diversas identidades sociales que me cruzan". "El relacionarme con personas activistas y líderes comunitarios me llevó a entender que la visibilidad y la incidencia no son opcionales, son necesarias", dice.

Definido como persona no binaria, más tarde vino la inclusión en el ámbito profesional y en espacios empresariales, donde encontró el valor de influir la manera en que se toman decisiones, ya que indica que esto impacta directamente en la vida de muchas personas. "Decidí ser una persona activa para traducir mi experiencia vivida en cambios estructurales reales". Su trabajo puso en el centro del negocio la inclusión de personas LGBT+, incorporando diversidades sexogenéricas y corporales en políticas internas, sistemas de monitoreo y canales de denuncia con enfoque de no represalia y justicia restaurativa.

Como especialista en gestión de proyectos, sostenibilidad corporativa y estrategias JEDI (Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión), y con amplia experiencia en la implementación de estándares internacionales de derechos humanos e inclusión empresarial en América Latina, Rodrigo Vázquez lideró ocho procesos de certificación y recertificación Empresa B, integrando criterios de inclusión en gobernanza, talento y cadena de suministro.

Es reconocido como especialista en Estándares de B Lab y consultor aprobado por EcoVadis. Entre sus principales logros se encuentra el diseño de la política JEDI de Natra en Europa, así como la creación de herramientas de diagnóstico interseccional para medir discriminación, seguridad psicológica y sentido de pertenencia.

Capacitó a más de 300 personas en cinco idiomas sobre sesgos, privilegios, lenguaje inclusivo y prevención de la discriminación, y participó como ponente ante más de 1,300 Empresas B de América Latina promoviendo la incorporación de criterios JEDI en la gestión empresarial.

> "SER UNA DISIDENCIA VISIBLE Y VOCAL ME HA PERMITIDO LIDERAR DESDE LA AUTENTICIDAD Y EMPATÍA. TAMBIÉN ME HA VUELTO MÁS CREATIVO PARA ENCONTRAR ESTRATEGIAS SOBRE CÓMO PERMEAR ESTAS PERSPECTIVAS."



PEPE VELÁZQUEZ

GERENTE TÉCNICO MEP DE OXÍGENO ARQUITECTURA

A la par de su desarrollo profesional en la empresa, Pepe Velázquez promueve la inclusión y la visibilidad LGBT+ dentro del sector de la construcción e infraestructura, históricamente dominado por dinámicas masculinas y heteronormativas. "No soy el único que ha sufrido discriminación y acoso siendo homosexual", dice. "Por ende, desde que empecé a generar un criterio propio, entendí que las personas no valen por alguna preferencia o condición, sino por lo que aportan y generan para la sociedad".

Desde su posición impulsa una cultura basada en respeto y seguridad para que las personas LGBT+ puedan desarrollarse profesionalmente sin ocultar su identidad. Participa en el Comité de Diversidad, Equidad e Inclusión de Oxígeno Arquitectura. También colabora en iniciativas de capacitación, sensibilización y comunicación interna orientadas a fortalecer entornos laborales más incluyentes y seguros, además de desarrollar contenidos y comunicación interna para promover la conciencia y buenas prácticas.

Velázquez es un profesional especializado en infraestructura y desarrollo de ingenierías MEP. Como gerente técnico MEP y Account Manager, coordina proyectos de infraestructura comercial, oficinas y centros de datos.

Desde 2020 es cofundador del área de Desarrollo de Ingenierías MEP en Oxígeno Arquitectura, participando en la creación de bases operativas, lineamientos técnicos y metodologías que permitieron consolidar el crecimiento sostenido del área en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey.

> "ES IMPORTANTE QUE LA SOCIEDAD ENTIENDA QUE EL SER HUMANO NO ES PERFECTIBLE Y HAY MUCHOS MATICES INCLUSO QUE NO CONOCEMOS, POR LO CUAL DEBEMOS ESTAR PREPARADOS PARA RECIBIRLOS Y APRENDER DE ELLOS."

DIEGO VILCHIS BERNAL

PEOPLE BUSINESS PARTNER PARA MANUFACTURA Y CADENA DE SUMINISTRO EN MÉXICO DE OPELLA

Desde su posición en Opella, Diego Vilchis dirige la estrategia de talento y cultura para más de 300 colaboradores en el sitio industrial de Ocoyoacac, Estado de México. Su función integra la gestión del clima laboral, la relación con el sindicato y la implementación de iniciativas globales de People & Culture alineadas al negocio. "Mi impacto como líder dentro de la organización ha consistido en romper paradigmas desde la visibilidad, el desempeño y la credibilidad, particularmente, en entornos tradicionalmente masculinizados", comenta.

Su trabajo con la comunidad LGBT+ lo llevó a liderar dinámicas de integración por el Pride Month, fomentando espacios seguros de conversación y visibilidad. Participó en el Forum des Amériques de la Embajada de Francia en México y colaboró con la agenda global de inclusión de Opella. "Como hombre homosexual y líder de People & Culture, he construido una posición de influencia basada en resultados, cercanía y coherencia, demostrando que el liderazgo inclusivo no solo es posible, sino indispensable en el sector industrial".

"Considero indispensable seguir trabajando en estrategias de DEI porque, aunque las empresas han avanzado y existe mayor apertura, persisten sesgos inconscientes, resistencias culturales y paradigmas arraigados que afectan la experiencia de muchas personas en el entorno laboral", detalla.



FOTOS: CORTESÍA



PODCAST

RESUMEN DIARIO DE LAS MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN

Apple Podcasts · Google Podcasts · amazon music · Spotify


GRUPO
EXPANSIÓN
OUT OF HOME
LAS GRANDES
HISTORIAS
SE CUENTAN
FUERA DE CASA.
MOBILIARIO URBANO / ANDENES / AEROPUERTOS / DOOH


VIVE LA
MEXPERIENCIA
MEXBEST
#ConoceMexBest
mex-best.mx

EN ENTREVISTA



“QUEREMOS SER EL BANCO DEL T-MEC”

La institución financiera canadiense ve en el corredor de Norteamérica un espacio único de crecimiento: entre sus fronteras se mueven de 1.6 a 2 billones de dólares al año.

POR: *Mario Alberto Verdusco*

SCOTT THOMSON

PRESIDENTE Y CEO GLOBAL

SCOTIABANK

FOTOS: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

En un mundo donde el comercio se reorganiza entre aranceles, tensiones geopolíticas y cadenas de suministro cada vez más regionales, la ventaja bancaria ya no está solo en tener más sucursales o *apps* sofisticadas. La apuesta ahora es convertirse en el puente financiero entre las economías que intentan mantenerse conectadas. Scott Thomson, presidente y CEO global de Scotiabank, lo resume sin rodeos: "Queremos ser el banco del T-MEC".

Lo dice en entrevista con *Expansión* durante una visita al país enfocada en reafirmar el compromiso de Scotiabank con su operación local, reforzar con clientes y directivos la estrategia del banco hacia 2030 y subrayar el papel del mercado mexicano como eje del corredor económico de Norteamérica, que mueve entre 1.6 y 2 billones de dólares anuales, de acuerdo con UBS. Ese es el tamaño de la cancha donde el banco canadiense quiere jugar.

En la institución saben que el futuro del bloque comercial también definirá buena parte de su crecimiento en la región. Un análisis interno calcula que un fracaso en la renovación del tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) puede restar hasta el 1.9% al PIB canadiense.

La mayoría de los bancos globales, ante el mismo panorama, reducen exposición o esperan desde la barrera. Thomson, en cambio, dobla la apuesta. Habla de incertidumbre global, tensiones comerciales y riesgos geopolíticos, pero nunca pierde la sonrisa. La calma no parece improvisada. Antes de llegar a la banca, construyó parte de su carrera en industrias como la maquinaria pesada, las telecomunicaciones y en energía, entornos en los que la velocidad de ejecución suele importar más que las largas planificaciones.

Su optimismo parte de una convicción: Scotiabank cree tener una posición única para capitalizar la integración económica de Norteamérica. Es el tercer banco más grande por activos en Canadá, opera con grandes corporativos y multinacionales en Estados Unidos y ocupa el cuarto lugar por cartera de crédito en México, un mercado que considera pieza central de su crecimiento futuro.

Al hablar de México, Thomson hace una pausa. El país se ha convertido en uno de los mercados internacionales más relevantes para el grupo y hoy aporta alrededor del 30% de las utilidades internacionales del banco. El año pasado, la institución tuvo utilidades netas por 10,241 millones de pesos.

Thomson dice que México ya no es una operación internacional dentro del portafolio del banco canadiense. Es uno de los vértices de la arquitectura regional que Scotiabank intenta construir en América del Norte. "Somos el cuarto banco más grande en México. Tenemos 9,000 empleados, más de 450 sucursales y más de dos millones de clientes. Sabemos cómo operar aquí", sostiene.

La convicción en el país contrasta con la decisión de salir de mercados como Colombia, Costa Rica o Panamá. Detrás hay una lógica estrictamente financiera: sin el tamaño suficiente para ofrecer toda la gama de servicios –desde banca transaccional hasta gestión patrimonial–, el retorno no justifica el riesgo operativo y regulatorio. "Para ofrecer una gama completa de servicios necesitas escala. En México, la tenemos".

UNA PIEZA CLAVE

Pero, además, Thomson ve a México como una pieza industrial clave en un entorno en el que Estados Unidos busca reducir su dependencia manufacturera de China y fortalecer cadenas regionales de suministro. "Tiene una fuerza laboral altamente calificada y competitiva. Canadá tiene recursos. Estados Unidos tiene el mercado", explica. "Hay una lógica estratégica muy poderosa para conectar a los tres países".

La tesis de Scotiabank es que la globalización no está desapareciendo, sino reorganizándose en bloques

regionales más cerrados. Y ahí, el T-MEC se vuelve mucho más que un acuerdo comercial: es el eje de una estrategia bancaria. “No hay bancos estadounidenses con una propuesta minorista fuerte en México. No hay bancos canadienses con nuestra presencia aquí. Esa conectividad es nuestra diferenciación”.

En la visión del CEO, el futuro del banco depende de construir esa integración: pagos transfronterizos, financiamiento corporativo, gestión patrimonial y servicios para empresas que operan entre Canadá, Estados Unidos y México. “En cinco años, queremos ser reconocidos como el banco que conecta estos tres países”.

La narrativa llega en un momento particularmente delicado para la economía global. Las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, la incertidumbre geopolítica en Medio Oriente y el debate sobre la revisión del T-MEC han obligado a empresas y bancos a replantear sus estrategias de inversión.

Thomson, sin embargo, insiste en que el contexto puede terminar favoreciendo a México. “El mundo está pasando de una estructura global a una estructura regional”, dice. “Y eso ayuda a Canadá, ayuda a Estados Unidos y ayuda a México”.

INCERTIDUMBRE, EL GRAN CUELLO DE BOTELLA

Aunque se declara optimista sobre el futuro del acuerdo comercial, también deja claro que el gran cuello de botella para acelerar inversiones sigue siendo la incertidumbre. “Cuanta más certidumbre podamos proporcionar, más capital podremos desplegar en México”.

Por eso la palabra se vuelve clave y aparece una y otra vez durante la conversación: certidumbre regulatoria, energética, fiscal y comercial.

REGIÓNAL. Thomson asegura que el objetivo de Scotiabank es que, en cinco años, la institución financiera sea reconocida como el banco que conecta a México, Estados Unidos y Canadá.



La más reciente encuesta del Banco de México (Banxico) a especialistas del sector privado, realizada en abril, coincide con la preocupación de del directivo. Hoy en día, solo el 36% de los entrevistados piensa que el clima de negocios mejorará en el país en los próximos seis meses, contra el 50% que cree que permanecerá igual.

Peor aún, a la pregunta de cómo ven la coyuntura actual para realizar inversiones, solo el 2% dice que es un buen momento, contra el 43% que se inclinó por la negativa. El otro 55% ni siquiera está seguro.

Las respuestas son el reflejo de la incertidumbre. Los problemas de inseguridad pública, la política sobre el comercio exterior y la falta de Estado de derecho son las preocupaciones que prevalecen. Y el CEO de Scotiabank reconoce que muchas empresas han pausado decisiones de inversión vinculadas al *nearshoring* mientras esperan claridad sobre el futuro del T-MEC.

Un estudio de Oxford Economics, a solicitud de la Cámara de Comercio Internacional, calcula que la nueva política comercial de Estados Unidos frenó la entrada de 17,400 millones de dólares de inversiones a México en 2025, y amenaza con poner en la congeladora otros 30,200 millones este año si la volatilidad escala.

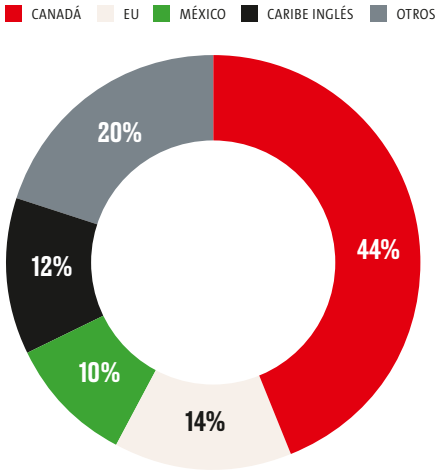
10,241 mdp

fueron las utilidades reportadas por el banco en México el año pasado.

EL VALOR DE MÉXICO

El país se ha convertido en una pieza fundamental para el banco, que ve aún mucha oportunidad para crecer.

PORCENTAJE DE INGRESOS POR MERCADO



FUENTE: Reporte anual Scotiabank 2025.

Aun así, Thomson asegura que ve señales positivas en la administración de la presidenta Claudia Sheinbaum. "Ha hecho un trabajo efectivo atendiendo tensiones con Estados Unidos", afirma, al referirse a temas como migración, fentanilo y comercio.

Para Scotiabank, la oportunidad mexicana todavía está lejos de alcanzar su potencial. El banco considera que el país podría captar una ola mucho mayor de inversión manufacturera si logra consolidar la estabilidad regulatoria en temas como energía, electricidad, permisos e impuestos. "Hay mucho más capital que podríamos desplegar en México", asegura el directivo.

El mensaje resulta relevante a unas semanas de que la presidenta Sheinbaum presentara el Plan de Inversión en Infraestructura para el Desarrollo con Bienestar, con el que el gobierno prevé una inversión pública y mixta de hasta 5.6 billones de pesos entre 2026 y 2030. Principalmente, en sectores como energía, trenes, carreteras, puertos, salud, agua, educación y aeropuertos.

UN HOMBRE TECNOLÓGICO

La frase de Thomson cobra más dimensión porque viene de uno de los bancos extranjeros más grandes del sistema financiero nacional y de él, un ejecutivo que, además, no encaja del todo en el molde clásico del banquero tradicional.

Antes de llegar a Scotiabank, Thomson, de 56 años, pasó por telecomunicaciones y empresas enfocadas en maquinaria para la construcción, analítica de datos y experiencia del cliente. Ese origen, admite, cambió su manera de entender la banca. "Las empresas tecnológicas entendieron antes que muchos bancos que todo empieza con el cliente".

Su discurso está lleno de conceptos poco habituales en ejecutivos financieros de la vieja escuela: conectividad, experiencia, personalización, inteligencia artificial, datos. Incluso cuando habla de regulación o de lavado de dinero, lo hace desde una lógica tecnológica. El banco, cuenta, ya utiliza inteligencia artificial para monitoreo de transacciones y detección de operaciones sospechosas. "Hemos visto mejoras del 35% en falsos positivos usando inteligencia artificial", señala.

Scotiabank ha invertido alrededor de 5,300 millones de dólares en tecnología durante los últimos cuatro años, parte de una transformación que busca unificar operaciones entre Canadá, Estados Unidos y México. "Si logramos que nuestros 85,000 empleados ejecuten la misma estrategia, obtenemos el beneficio de la escala".

El ejecutivo evita los grandes gestos, pero cuando se le pregunta por la decisión más difícil que ha tomado como CEO, la respuesta cambia de tono y asegura que lo más difícil "siempre son las personas".

Explica que parte de la transformación del banco ha implicado cambiar equipos, capacidades y perfiles en distintos mercados, incluido México. Reconoce que muchos de los líderes que hoy están o estuvieron en Scotiabank ayudaron a construir la posición actual del banco, pero sostiene que la siguiente etapa requiere habilidades distintas. "Son decisiones difíciles", admite.

DIRECCIÓN BAJO CONTROL

Durante la conversación, Thomson sonríe constantemente, hace algunas pausas antes de responder y evita el tono solemne típico de muchos banqueros globales. Habla más como un ejecutivo de transformación corporativa que como un financiero tradicional.

Cuando se le pregunta por su estilo de liderazgo, el directivo responde casi como mantra: "Controla lo que puedes controlar". "No puedes controlar lo que pasa en Medio Oriente o en otras oficinas", reconoce. "Pero sí puedes controlar el servicio a tus clientes".

La idea atraviesa también la estrategia del banco. En medio de un entorno incierto, Scotiabank ha fortalecido provisiones, liquidez y capitalización para resistir escenarios adversos. "El mundo es incierto", afirma. "Y queremos asegurarnos de que podemos resistir cualquier shock".

Pese a ello, evita un tono pesimista. Cree que México terminará beneficiándose de la reorganización económica global y que el crecimiento del país, eventualmente, repuntará. "La inversión directa está mejorando y creo que veremos más demanda de capital en México".

Antes de terminar la conversación, el CEO deja por un momento las cifras, el T-MEC y la geopolítica para hablar de lo que más le sorprende del país. No menciona el tamaño del mercado ni el potencial manufacturero. Habla del entusiasmo.

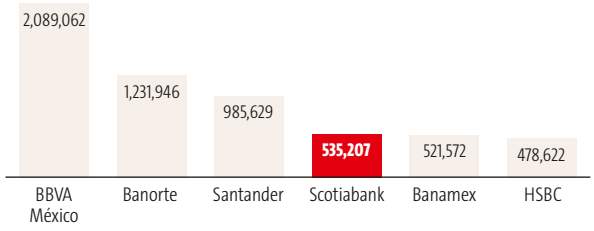


MIRAR AL FUTURO. El CEO de Scotiabank está convencido de que México se beneficiará de la reorganización económica global y que el crecimiento del país repuntará.

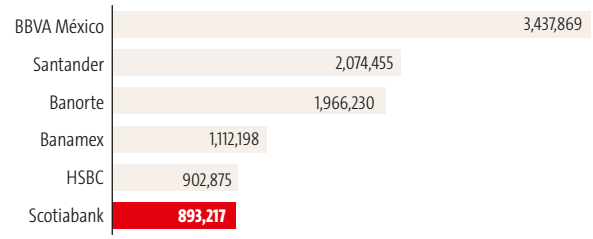
MERCADO CLAVE

México aporta alrededor del 30% de las utilidades internacionales de Scotiabank.

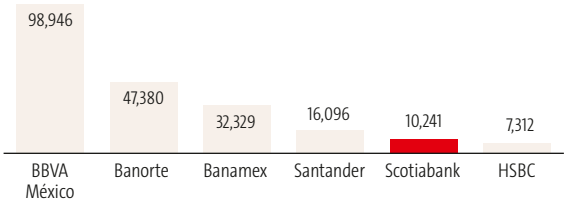
CRÉDITOS TOTALES EN MÉXICO 2025 (MDP)



ACTIVOS TOTALES EN MÉXICO 2025 (MDP)



UTILIDAD NETA EN MÉXICO 2025 (MDP)



FUENTE: CNBV.

"Los clientes mexicanos ven el potencial de este país incluso con toda la incertidumbre global. Eso es impresionante", asegura.

Ese entusiasmo lo contagia cuando, minutos después, recuerda una comida callejera durante una visita anterior a la Ciudad de México. "Si vienes a México y no pruebas los tacos, no cuenta", dice, entre risas.

FILOSOFÍA DE UN LÍDER

Antes de terminar la conversación, Thomson vuelve, sin darse cuenta, a la palabra que atravesó toda la entrevista: 'conectividad'.

Primero, apareció como estrategia de negocio: conectar Canadá, Estados Unidos y México en un mismo corredor financiero. Después, como modelo operativo: integrar tecnología, clientes y empleados bajo una misma ejecución.

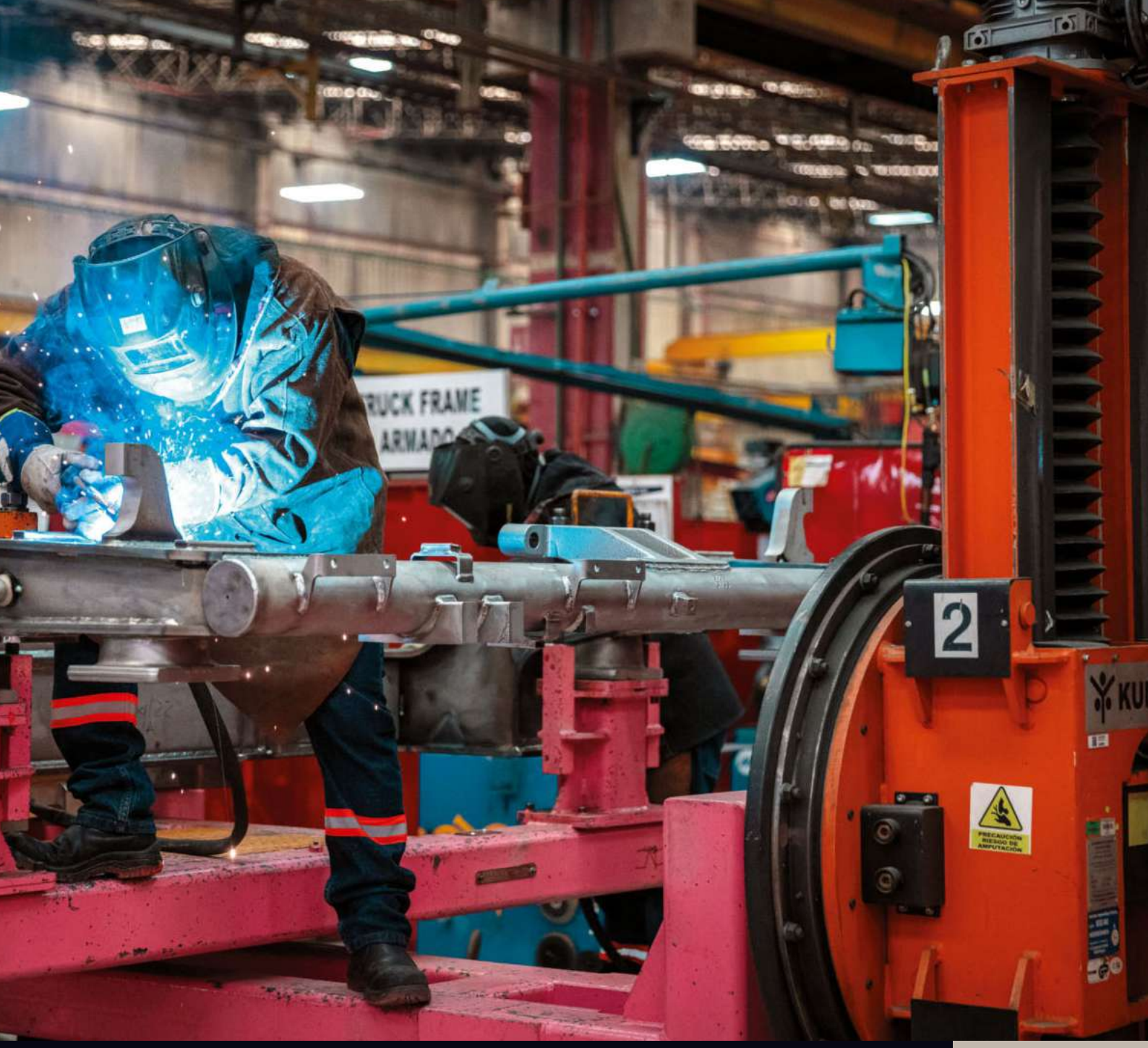
Pero al preguntarle cómo se desconecta del trabajo, la respuesta toma otro sentido. "Tengo una hija de nueve años y un hijo de 11", dice. "Los sigo a sus deportes, a la escuela, y trato de ser un padre tan conectado como sea posible dadas mis responsabilidades profesionales".

Incluso, minutos más tarde, cuando se le pide resumir en una frase lo que intenta construir en Scotiabank, responde casi con la misma palabra.

Tal vez ahí esté la mejor definición de su filosofía. En un mundo que se fragmenta entre tensiones geopolíticas, aranceles y bloques económicos, Thomson apuesta a que el futuro de la banca –y buena parte del crecimiento de Norteamérica– dependerá de quién logre mantener las conexiones. Y quiere que Scotiabank sea el que las financie.

UN TREN DESDE EL CORAZÓN DE HIDALGO





La principal planta de Alstom se prepara no solo para dar continuidad a los proyectos que ha entregado, sino para la producción de 47 nuevos trenes que representan más de 20,200 mdp.

POR: *Luis Alberto Zanela y Tzuara De Luna / Ciudad Sahagún, Hidalgo*

FOTOS DE PLANTA: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

os trenes para pasajeros en México se apagaron a finales de la década de los 90. Las locomotoras se detuvieron tras la privatización del sector ferroviario que dejó en las vías solo los trenes de carga, ante el auge del autotransporte que representó una opción de movilidad con horarios y costos más competitivos para las personas y ante la escasa inversión del gobierno para la operación.

Sin embargo, hay una industria detrás que no se detuvo. Entrar a la planta de Alstom en Ciudad Sahagún, Hidalgo, es remontarse a la historia del país. La presencia de la empresa está ligada al nacimiento del metro en la Ciudad de México, en 1968, pues construyó los primeros trenes que, incluso, aún se encuentran en circulación.

La planta tiene identidad propia, pero ha pasado por diferentes administraciones. Nació en la década de los 50 de la mano del gobierno como la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, que, tras acumular años de deuda, fue vendida en 1992 a la canadiense Bombardier Transportation y,



ORGULLO. Los bogies, que son los sistemas de tracción de los trenes, se han convertido en estandarte de la planta de Alstom, con 17 proyectos actuales.





GLOBAL. La directora general de Alstom México, Maite Ramos, ha consolidado a la empresa como proveedora de piezas y ferrocarriles.

en 2021, finalmente adquirida por la francesa Alstom, que consolidó un líder global de movilidad ferroviaria.

Si bien la planta nunca dejó de obtener proyectos, como el Tren Ligero de Guadalajara o el metro de Monterrey (Metrorrey), la empresa vive nuevamente un momento de máximo esplendor, después de que el gobierno de Andrés Manuel López Obrador reviviera los trenes para pasajeros.

La compañía es testigo y protagonista de esta nueva historia. Para Maite Ramos, directora general de Alstom México y la región norte de Latinoamérica, la planta es un motivo de orgullo internacional. "México se ha posicionado de una forma muy importante, no solamente en Latinoamérica. Hemos tenido una tradición de muchos años y hoy somos la única empresa en México que fabrica trenes en México, para México", afirma la directiva.

VENTAJA COMPETITIVA

La instalación de Ciudad Sahagún se ha convertido en un centro altamente especializado que produce desde cero los carros de ferrocarril y que tiene actualmente siete proyectos integrales de fabricación para sistemas de transporte en países como Chile, Estados Unidos, Canadá y Colombia. "Desde partes primarias, donde entra el material y empezamos a cortar, hasta las vías de prueba, son trenes completitos que salen para irse 100% maquilados por manos mexicanas", dice Ramos.

Y eso no sucede en todos lados. La directiva afirma que la instalación es una de las más grandes del mundo, con 500,000 m^2 que se han ido adecuando con base en las necesidades de cada cliente. "Todos los proyec-

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

tos tienen una inversión. Aunque tengas la nave, la línea, la capacidad productiva, siempre hay algo que se tiene que adaptar", detalla. "Justo estamos realizando el Capex para proyectos que vienen, sobre todo, en donde se hacen los bogies, que antes traíamos de Alemania y que ahora hacemos aquí porque mandamos a gente a capacitarse. Hace unos años, en la nave había una máquina y un bogie, hoy está llena".

Justo los bogies, que son el sistema de tracción o la base de cada carro de ferrocarril, son de los grandes orgullos de Ramos, pues bajo su gestión se comenzaron a fabricar aquí y ahora cuenta con 17 nuevos proyectos, 15 cerrados y dos en proceso para fabricar hasta 4,500 unidades tanto para proyectos en México como para exportar al metro de Santiago, en Chile, y otros países.

El otro orgullo de la directiva es la nave de partes primarias, donde se reciben y manejan los tres diferentes materiales con los que se puede fabricar un carro, aluminio, acero al carbón y acero inoxidable, que se cortan, se doblan y se sueldan para crear las entre 6,500 y 10,000 piezas que pueden integrarse en los carros según su configuración y sus necesidades.

Lo anterior representa una ventaja para Alstom, pues, lejos de importar las piezas, las produce en Ciudad Sahagún reduciendo la dependencia del exterior, lo que se traduce en ahorro en tiempo y costo. Ramos explica que, anteriormente, se subcontrataba todo el proceso y una pieza podía tardar dos o más semanas en llegar, mientras que ahora se fabrica localmente en dos o tres días.

"Tenemos una cadena de 780 proveedores mexicanos y eso, de verdad, nadie lo tiene",





DESDE CERO. La planta de Ciudad Sahagún fabrica trenes desde sus partes primarias, lo que resulta una ventaja para la compañía en costo y tiempo al dejar de importarlas.





> “TENEMOS 780 PROVEEDORES MEXICANOS, ESO NADIE LO TIENE. EN 2025, INVERTIMOS 8,000 MDP EN PROVEEDORES NACIONALES.”
>
> Maite Ramos,
> directora general de Alstom México
> y norte de Latinoamérica.

enfatiza la directiva. “En 2024, invertimos más de 9,000 millones de pesos en proveedores nacionales, y el año pasado, la inversión fue de 8,000 mdp porque ya se estaban entregando los proyectos”.

EL NUEVO DESAFÍO

A finales de 2025, la compañía dio a conocer la firma de un contrato con la Agencia Reguladora del Transporte Ferroviario (ARTF), del gobierno de Claudia Sheinbaum, para el suministro de 47 trenes de pasajeros como parte del proyecto trenes del norte, que seguirá las rutas Ciudad de México-Querétaro-Irapuato y Saltillo-Nuevo Laredo. Desde entonces, la maquinaria en la planta de Alstom se volvió a acelerar.

El contrato, valorado en 20,200 mdp, consiste en suministrar trenes de última generación modelo Adessia Stream, diseñados para operar sin catenaria. Tendrán una longitud de alrededor de 100 metros y permitirán su acoplamiento doble, lo que les permitirá formar configuraciones de hasta ocho carros. Serán 33 de larga distancia y 14 de corto recorrido.

Obtener la adjudicación de esta licitación no es un paso menor. Se trata de consolidar el regreso del transporte ferroviario para pasajeros en México. La expectativa por parte de la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SICT) es que los trenes del norte atiendan una demanda estimada de 70,000 pasajeros diarios, a través de sus 730 kilómetros de tramos que ya se encuentran en construcción.

Alstom ya había resonado en la historia reciente del país, pues, en mayo de 2021, el consorcio que integró junto con Gami Ingeniería e Instalaciones y Construcciones Urales Procesos Industriales se adjudicó la



construcción de 42 trenes X'trapolis, los sistemas ferroviarios, talleres y cocheras para el Tren Maya. Este proyecto fue una especie de antesala para los trenes del norte, pues si bien ya operan con una vocación más turística, los actuales pretenden utilizarse a diario como solución de movilidad para la gente.

Los trenes del norte, que contarán con tracción diésel-eléctrica, correrán a una velocidad máxima de 160 kilómetros por hora. Desde la ARTF se afirma que serán ergonométricos, tendrán accesibilidad universal para pasajeros con discapacidad, asientos prioritarios y espacios amplios en los pasillos para acomodar el equipaje.

Es aquí donde las naves de partes primarias y de bogies de la planta de Alstom toman mayor relevancia. "Nos tardamos tres años en hacer los bogies del Tren Maya. Fueron los primeros que se fabricaron aquí", añade Ramos. "Los bogies son un caso de éxito, de cómo se pudo traer la tecnología; nos costó más caro que fabricarlos al otro lado del mundo, sí, pero hoy México sabe cómo hacer bogies y antes no". Este no es un tema menor si se considera que el contrato liderado por Alstom para el Tren Maya ascendió a poco más de 36,500 mdp.

CONTINUIDAD. La experiencia de la empresa le ha permitido adjudicarse los más grandes proyectos del gobierno en materia ferroviaria, como el Tren Maya.

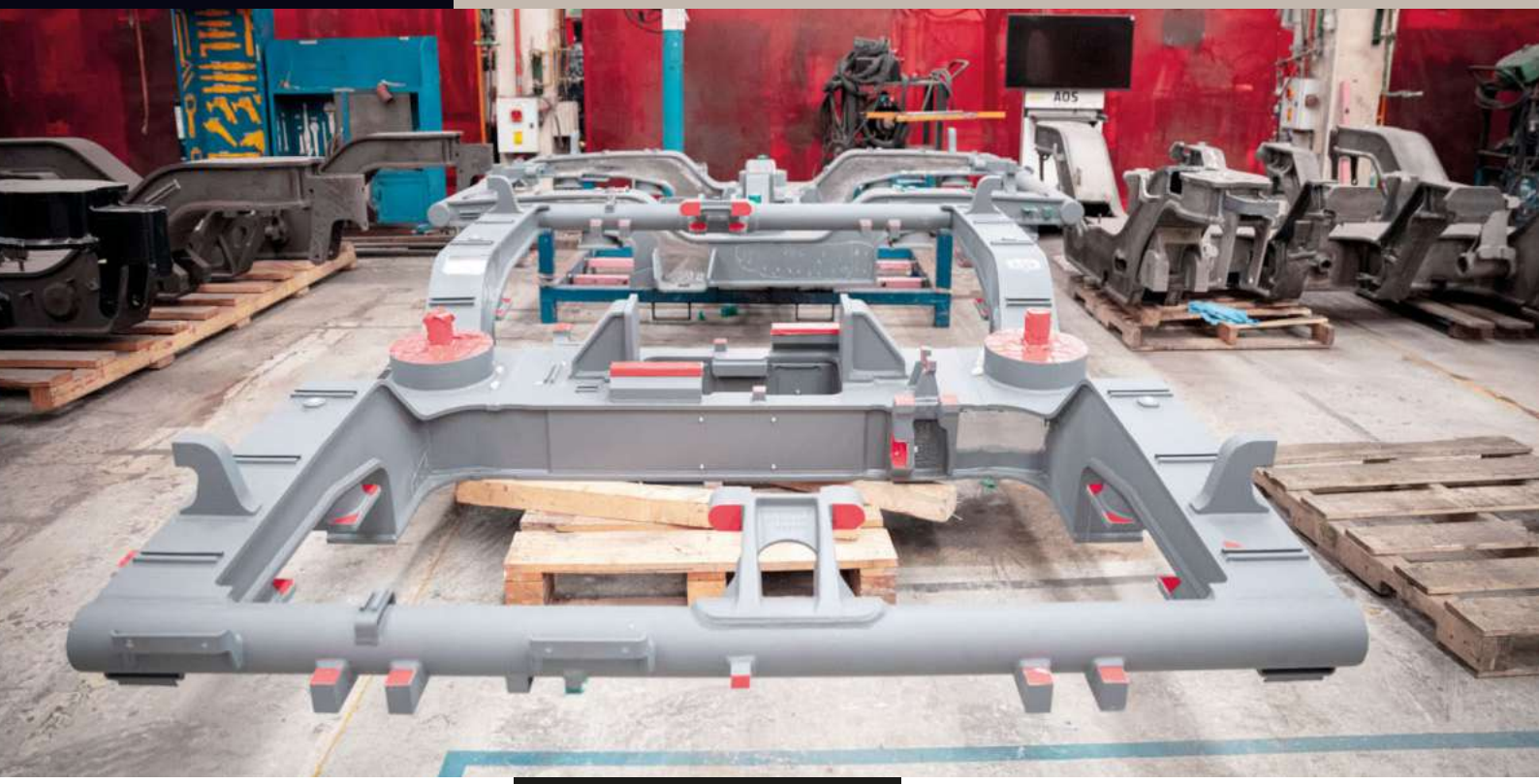
Pero la mirada de la empresa también se extiende fuera de su propio complejo productivo. Los trenes del norte contarán con 76% de proveeduría nacional y en el primer trimestre de 2026 ya había invertido 3,300 mdp en componentes que representaron apenas el 27% de las órdenes de compra. El objetivo de la compañía también es dinamizar su cadena de proveeduría al interior del país.

MÁS ALLÁ DE LA FABRICACIÓN

El contrato de los trenes del norte, además de incluir el suministro, contempla su mantenimiento integral durante cinco años, así como el equipamiento de los

FOTO: ELIZABETH RUIZ/CUARTOSCURO


DAILY
PODCAST
LUNES A VIERNES 9 AM
POLÍTICA
Y OTROS DATOS
JUEVES 6 AM
CUÉNTAME DE ECONOMÍA
LUNES 7 AM
NUEVOS VIDEOS
TODOS LOS DÍAS
PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA
SUSCRIBETE EN YouTube
EXPANSIÓN
@ExpansionVideo



IMPORTANCIA. La planta de Ciudad Sahagún construye proyectos no solo para México, sino para países como Estados Unidos, Chile, Colombia y Canadá.

talleres de mantenimiento, las estaciones de inspección y el reabastecimiento.

El mantenimiento constituye una de las grandes fortalezas de Alstom, una labor que brinda a los grandes operadores del transporte ferroviario de carga en el país, como Ferromex, Ferrosur, Ferrovalle y Canadian Pacific Kansas City, además de los proyectos entregados en diversos puntos, como Guadalajara y Monterrey. Para ello, cuenta con instalaciones en Veracruz, Puebla, Tabasco, Jalisco y Quintana Roo, a través de estaciones de servicio y oficinas de ingeniería.

Para Óscar Cortés Hidalgo, socio fundador de la consultora ALTTRAC y experto del sector ferroviario, contar con una empresa como Alstom en México funciona como una especie de locomotora para la industria, ya que su labor no queda solo en lo que se hace en Ciudad Sahagún y en los pedidos que le llegan de manera directa para productos terminados. "Son importantísimos porque ya tienen varias décadas operando en México, no solo en manufactura", asegura. "Ya conocen la regulación en todos los sentidos, la técnica, la económica, ya conocen bien al país y la industria".

El especialista señala que esta certidumbre se da en el sector ferroviario de la misma forma en la que sucede en otras industrias, como la automotriz. En los últimos años, los fabricantes asiáticos de vehículos, principalmente, chinos, han llegado con fuerza a México, pero en términos de mantenimiento, proveeduría de refacciones o

aftermarket es donde más han tenido que trabajar y mejorar, ya que sus centros de manufactura se ubican al otro lado del mundo.

"Haciendo un símil con la industria automotriz, da mayor certeza en cuanto a mantenimiento, a la disponibilidad de componentes que se requieren cuando ya están en funcionamiento", argumenta. "Es una ventaja competitiva que estén en el territorio nacional, porque es tener el producto y la capacidad de mantenimiento, donde radica también el valor".

Y VA POR MÁS

El primer tren para el proyecto de revitalización del gobierno federal pretende entregarse a mediados de 2027, pero el camino para lograrlo no es sencillo; conlleva adecuaciones dentro del complejo productivo en Ciudad Sahagún, capacitación y preparativos a lo largo y ancho de la cadena de valor.

Por ejemplo, en agosto del año pasado, Alstom informó que construiría desde Hidalgo los trenes para el Connecticut Department of Transportation (CTDOT), que son de doble piso, de manera que fabricarlos derivó en una inversión de 400 millones de pesos en el complejo para su adecuación.

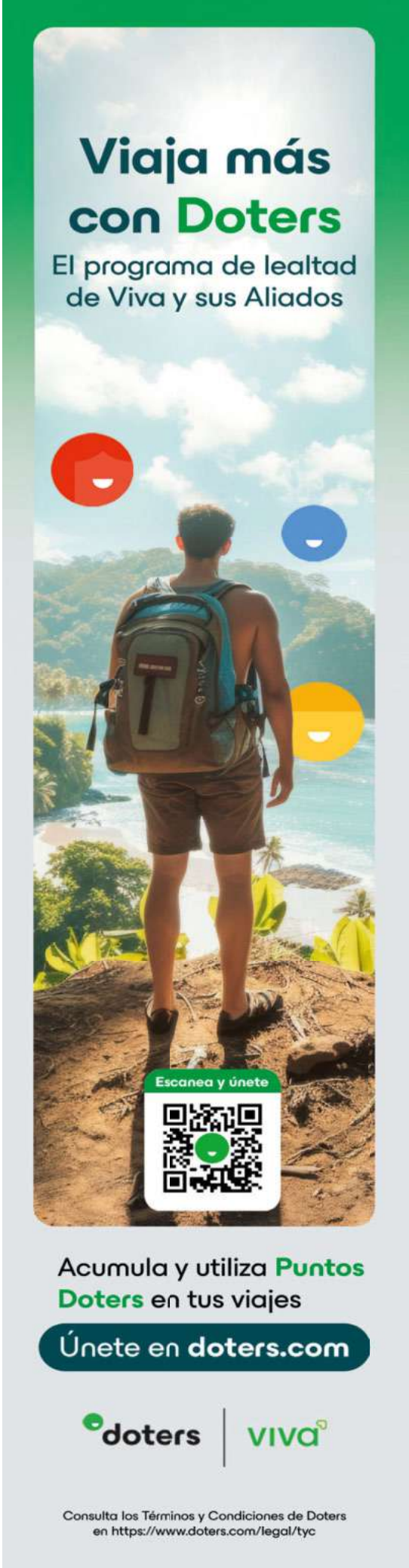
Aunque Ramos no da cifras sobre la inversión que representa para la firma el nuevo proyecto de los trenes del norte, también observa con atractivo los planes en otras latitudes, como la licitación de la línea 2 del metro de Bogotá que saldrá este año y que, de ganarse, estarían hechos en México.

"Conforme se vayan anunciando las licitaciones del gobierno, nosotros participaremos haciendo nuestra mejor propuesta y nuestro mejor esfuerzo, sin duda", subraya la ejecutiva.

Hace 12 años, por ejemplo, Alstom firmó un contrato con el metro de la Ciudad de México para la modernización y el mantenimiento de 85 trenes, adecuaciones que giraron en torno a la tracción de frenado, apertura y cierre de puertas, así como a lo relacionado a la parte energética de la maquinaria. El acuerdo original era que este contrato se acabaría en 2024, pero se prolongó tres años más.

"Para nosotros, seguir trabajando en este tipo de proyectos es importante y, obviamente, reitera nuestro interés de poder participar en el proyecto anunciado por la jefa de gobierno, Clara Brugada, que es la modernización de la línea 3, en donde están planteando comprar trenes, porque queremos el *back to the base,* regresar y volver a hacer trenes para México" enfatiza Ramos. "Es la columna vertebral de la movilidad de la ciudad".

Para la directiva, quien asegura que cada proyecto requiere la capacitación del personal con el que cuenta, también es importante la generación de empleo. "A mí me gustan los *happy problems.* Los retos son lo que me mueve y me hace levantarme todos los días y buscar contribuir y ser responsable con las más de 4,500 personas que tenemos en los distintos sitios donde estamos", resalta. "Pero también para crecer, porque son proyectos que van a ver pasar el tiempo y se van a quedar, como los trenes del metro, que nacieron con Alstom y hoy los seguimos viendo".

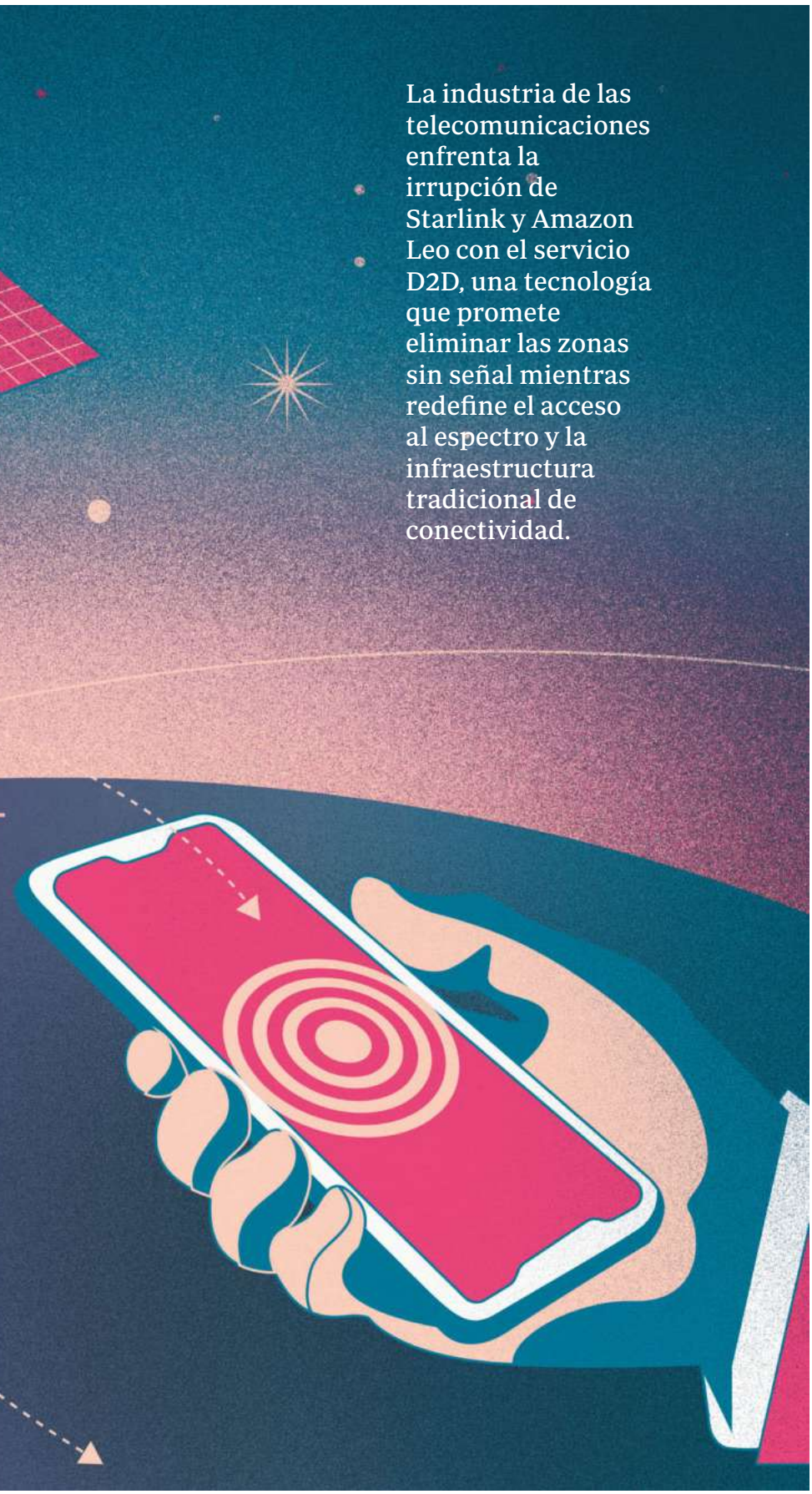




LOS NUEVOS

DUEÑOS DEL IMPERIO MÓVIL

POR: Ana Luisa Gutiérrez



La industria de las telecomunicaciones enfrenta la irrupción de Starlink y Amazon Leo con el servicio D2D, una tecnología que promete eliminar las zonas sin señal mientras redefine el acceso al espectro y la infraestructura tradicional de conectividad.

En la cima de una montaña, en una carretera, en medio del mar o el desierto, incluso en una zona urbana, el negocio de las telecomunicaciones se rompe en su punto más débil: la cobertura.

Durante décadas, las empresas móviles dependieron de una lógica basada en infraestructura que comienza a tambalearse, como antenas, torres terrestres, mástiles que controlaban la conexión entre millones de usuarios y el mundo digital, pero todo esto aún no ha podido resolver los espacios sin señal.

El desarrollo del servicio Direct-to-Device (D2D), que permite conectar teléfonos celulares directamente con satélites, abrió la puerta a una nueva forma de conectividad global. La tecnología promete una cobertura sin fronteras que capta la atención de los usuarios que priorizan la disponibilidad de la señal, según el informe 'La gran convergencia de la conectividad', de la Asociación de Operadores de Telecomunicaciones a Nivel Mundial (GSMA).

Detrás de esa carrera aparecen nombres como Elon Musk y Jeff Bezos, multimillonarios de creciente influencia política por su cercanía con figuras como Donald Trump, con tecnología espacial que irrumpe en un negocio históricamente dominado por las empresas de telecomunicaciones, como América Móvil, AT&T, Telefónica, T-Mobile y Verizon.

Con el avance de la tecnología, la industria, los reguladores y analistas comienzan a cuestionarse si el D2D será una tecnología complementaria o

ILUSTRACIONES: TINTA DRAGÓN

el inicio de una transformación profunda para el sector móvil. "Hace menos de tres años, la industria hablaba de esta tecnología, pero la veía como algo lejano, algo que iba a tardar en gestarse", recuerda Jorge Moreno Loza, abogado especializado en telecomunicaciones. "Pero el músculo financiero de esas empresas y los personajes detrás aceleraron el desarrollo del D2D que hoy, si no se presta atención, podría cambiar el paradigma de las empresas móviles".

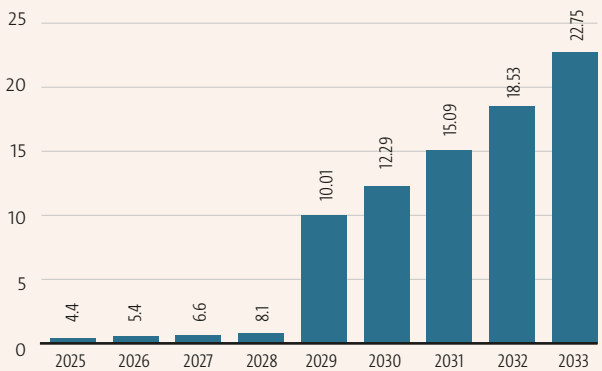
Durante mucho tiempo, los satélites estuvieron restringidos a órbitas medias o geoestacionarias; es decir, a miles de kilómetros de la Tierra, lo que producía latencias demasiado altas para competir con las redes de las empresas móviles.

Pero el escenario cambió con el desarrollo de satélites en órbita baja (LEO, por sus siglas en inglés), ubicados más cerca del planeta, permitiendo reducir los retrasos de la conexión y generar mayor estabilidad de la red.

FUTURO PROMETEDOR

El mercado D2D será impulsado por el aumento de servicios de IoT y los casos de uso de comunicaciones de emergencia y conectividad.

CIFRAS EN MILES DE MDD



FUENTE: Consultora Transpire Insight.

MÁS Y MÁS LEO

El desarrollo masivo de los satélites LEO llegó en 2018, cuando Starlink, la división satelital de SpaceX, obtuvo autorización de la Comisión Federal de Comunicaciones de Estados Unidos para desplegar 7,518 satélites en órbita baja, acelerando una nueva carrera espacial orientada a las telecomunicaciones.

El reporte financiero anual de la firma SpaceX detalla que cuenta con una constelación de 9,000 satélites activos, de los cuales, 650 ya corresponden a Direct to Cell, una tecnología que conecta los *smartphones* directamente con estos satélites en órbita baja.

El mercado mundial de satélites LEO se valoró en 14,200 millones de dólares en 2024 y se estima que crecerá en una tasa anual compuesta de 13.2% para llegar a 48,800 mdd en 2034, con base en datos de la consultora de mercado Global Market Insights.

Elon Musk ha podido acelerar el despliegue de satélites gracias a que cuenta con su propia base de lanzamientos a través de su base SpaceX, en Boca Chica Village, Texas, lo que le permite reducir tiempos a diferencia de sus competidores, que deben anotarse a una larga lista de inserciones orbitales.

La idea es convertir cada satélite en un símil de estación base terrestre que se comunique directamente a los *smartphones*, sin que sean necesarias antenas terrestres ni equipos especializados. Para lograrlo, la compañía necesita desplegar enormes constelaciones de satélites de órbita baja que permitan mantener cobertura constante y conexiones más rápidas.

Con los que tiene colocados ha logrado que los usuarios en sitios remotos accedan a servicios de mensajería en redes sociales, plataformas como X y WhatsApp, así como Google. La idea es escalar a servicios de voz y de internet de las cosas (IoT) para operaciones comerciales en sectores como la agricultura, ganadería y construcción, incluso conexiones para vehículos.

Jeff Bezos, a su vez, también ha entrado a la carrera del D2D. En 2025, su empresa Amazon Leo, anteriormente conocida como Proyecto Kuiper, lanzó 300 satélites en su primer año de operaciones y planea aumentar su constelación con 100 lanzamientos adicionales asegurados hasta la fecha.

El avance de estas compañías persigue el objetivo claro de expandir el negocio de la conectividad a escala global. La apuesta está respaldada por las expectativas de crecimiento del mercado D2D, que alcanzó un valor de 570 mdd al cierre de 2025 y podría elevarse hasta 2,640 mdd hacia 2030, con una tasa de crecimiento anual del 35.6%, de acuerdo con la consultora MarketsandMarkets.

EL ESPECTRO

El avance acelerado del servicio directo al celular ha trastocado un activo que, hasta hace poco,

era territorio casi exclusivo de las telecomunicaciones, el del espectro radioeléctrico. SpaceX adquirió 50 MHz de la banda S del operador satelital EchoStar, en Estados Unidos (bandas conocidas como AWS-4 y PCS-H), así como sus licencias globales de espectro por 8,500 mdd en efectivo y hasta 8,500 mdd en acciones de la empresa espacial de Musk.

La transacción fue aprobada el pasado 13 de mayo por el regulador de Estados Unidos. El acceso al espectro permitirá a Starlink escalar el servicio D2D a voz y aumentar la velocidad de la descarga de datos.

Amazon Leo también acordó la compra del competidor satelital Globalstar por 11,570 mdd. Se trata de una operación con la que refuerza su apuesta por el servicio D2D, al acceder con la transacción a bandas espectrales L y S, pero aún falta la aprobación regulatoria.

Luciana Camargos, directora global de Espectro de GSMA, advierte que la adquisición y el uso de bandas espectrales por parte de empresas espaciales, como Starlink y Amazon, representan un tema que debe ser revisado a profundidad por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y los reguladores de cada país.

La especialista señala que las autoridades deben garantizar que el espectro destinado a servicios satelitales no provoque interferencias sobre las bandas utilizadas por las redes terrestres, en un contexto en el que la convergencia entre telecomunicaciones y servicios espaciales comienza a intensificarse.

"Es un hecho que, si no se administra de manera correcta el espectro, los servicios terrestres pueden tener interferencias por la proximidad de frecuencias y la disparidad de potencia", afirma Camargos.

Para la directiva, otro de los desafíos para los reguladores será garantizar un acceso equitativo al espectro radioeléctrico, un recurso finito y cada vez más disputado, especialmente, ante la falta de claridad sobre si los competidores satelitales buscarán entrar de forma directa en el negocio de los servicios móviles. "Si esas empresas van a tener un interés en utilizar el espectro móvil y no mediante un acuerdo con los operadores móviles, los reguladores deben buscar otros esquemas para licitar", asegura.

Marisol Nava León, directora general de Licitaciones de Espectro de la Comisión Reguladora de Telecomunicaciones (CRT), reconoce que el avance de las empresas satelitales es un tema que ya se discute entre la UIT; y en México también empezará a abordarse para evitar que el 'futuro' los tome por sorpresa, a pesar de que, hasta ahora, no se cuenta con un registro para adquirir espectro para este tipo de servicios.

En la actualidad, el acceso al espectro radioeléctrico representa uno de los mayores desafíos para los operadores tradicionales, particularmente, en México, donde los altos costos asociados a este recurso presionan las finanzas y operaciones de las empresas de telecomunicaciones, que se han visto obligadas a devolver licencias espectrales.

En México, apenas se utilizan 695 MHz para servicios móviles de alcance masivo, una cifra significativamente menor a los 1,280 MHz recomendados por la UIT para garantizar la calidad y la cobertura de los servicios, de acuerdo con el Programa Nacional de Espectro Radioeléctrico 2026-2030. Mientras que la historia es diferente para gigantes tecnológicos, como Starlink y Amazon, a los que podría resultarles menos restrictivo gracias a su capacidad financiera y su escala global.

"Si las autoridades regulatorias no toman medidas claras y a tiempo, este recurso [el espectro] se puede convertir en un elemento del mejor postor y un poder geopolítico al pensar que son infraestructuras críticas por donde transita la mayor parte

EL AVANCE MUSK EN EL D2D

- Starlink cuenta con 650 satélites *direct to cell.*
- En 2025, su servicio D2D permitió enviar y recibir 1.1 millones de mensajes SMS en áreas sin servicio celular.
- SpaceX adquirió 50 MHz de la banda S del operador satelital EchoStar por 8,500 mdd.

BEZOS EN LA CARRERA

- Amazon Leo cuenta con 300 satélites para D2D. Planea aumentar su constelación con 100 lanzamientos adicionales.
- Amazon Leo compró Globalstar por 11,570 millones de dólares. Ahora accederá a bandas espectrales L y S.

de la información del mundo", detalla Moreno.

LAS ALIANZAS

Aunque parte de la industria de las telecomunicaciones consultadas todavía considera el servicio Direct-to-Device como una tecnología complementaria a las redes móviles tradicionales, en tanto sigue en desarrollo, otros actores del sector reconocen que el avance de las compañías satelitales podría transformar el mercado más rápido de lo previsto.

Frente a ese escenario, los especialistas enfatizan que el movimiento que deben emplear los operadores es la generación de alianzas con competidores como Starlink, no solo para ampliar la cobertura, sino como una estrategia necesaria para evitar quedar rezagados en la próxima etapa de la conectividad móvil.

Daniel Hajj, CEO de América Móvil, aceptó en conferencia con analistas del primer trimestre de 2026, que el D2D satelital será la nueva forma en que teléfonos móviles convencionales y dispositivos del IoT se conecten en lugares remotos.

Bajo esa premisa, la empresa estudia la posibilidad de cear acuerdos comerciales con Starlink para complementar sus servicios de conectividad. "Estamos abiertos a hacer cualquier cosa por ellos que tenga sentido para nosotros".

Televisa, a través de su subsidiaria Bestel, alcanzó un acuerdo comercial con Starlink para revender sus servicios satelitales a empresas en cualquier parte del país, incluso en sitios en donde no hay infraestructura terrestre. Con ello, la compañía pretende ampliar su cobertura, mejorar la disponibilidad del servicio y atender tanto a clientes empresariales como a sectores en regiones donde la infraestructura tradicional es limitada o inexistente.

Además, le permitirá eliminar los costos de implementación de última milla en zonas remotas y reducir significativamente los tiempos de implementación en comparación con la infraestructura tradicional.



> "HACE MENOS DE TRES AÑOS, LA INDUSTRIA YA HABLABA DE ESTA TECNOLOGÍA, PERO LA VEÍA COMO ALGO LEJANO, ALGO QUE IBA A TARDAR EN GESTARSE.
>
> Jorge Moreno Loza, especialista en telecomunicaciones.

Moreno Loza opina que las empresas tradicionales de conectividad enfrentan un déficit de innovación y una lenta adaptación del negocio de las telecomunicaciones al nuevo entorno digital. Mientras desarrollan una nueva estrategia para competir con actores disruptivos, como Starlink y Amazon Kuiper, la única vía disponible es mantenerse cerca de la competencia.

"Si no encuentran nuevos aplicativos en el mediano plazo, sus ingresos en segmentos como pospago, prepago e IoT enfrentarán impactos significativos", sostiene el analista. "Porque las empresas satelitales están demostrando una capacidad de desarrollo tecnológico más rápida que el despliegue de una red terrestre".

PODCAST



RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN

Apple Podcasts · Google Podcasts · amazon music · Spotify



El plan de desarrollo de Nuevo León

BLINDAJE EN SEGURIDAD, LOGÍSTICA PARA EL MÁXIMO EVENTO DEPORTIVO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

FOTOS: CORTESÍA

NUEVO LEÓN SE TRANSFORMA

Para materializar la visión de administración pública, se presentó el cuartel general de la Nueva Fuerza Civil con vehículos blindados, helicópteros de alta tecnología y un avanzado C5. Asimismo, el plan operativo acelera la construcción de nuevas líneas del Metro y una red de cámaras de vigilancia que apoyará el campeonato del mundo. Finalmente, en la promoción al respeto por la naturaleza, se abrirá un centro de monitoreo ambiental y un refugio para equinos rescatados de las calles.



GOBERNANZA UNIFICADA

En medio de uno de los periodos más relevantes para Nuevo León, en materia de seguridad, movilidad y proyección internacional, Miguel Ángel Flores Serna se ha convertido en una de las figuras con mayor peso dentro del gobierno estatal. Como secretario general de Gobierno, ejecuta parte de la estrategia rumbo al campeonato de futbol, encabeza mesas de seguridad y su labor es clave para la gestión política y administrativa en la entidad.

Su trayectoria combina experiencia en el sector empresarial con funciones dentro del servicio público. Como parte de una familia dedicada al transporte y la logística, desde joven, Flores Serna desarrolló habilidades en operaciones, finanzas y administración, áreas que posteriormente trasladó al ámbito gubernamental.

Mejor conocido como Mike Flores, también está comprometido con las causas sociales, por lo que ha impulsado proyectos relacionados con la protección animal en Nuevo León, entre ellos un santuario para caballos rescatados de situaciones de maltrato.



3



Desde la coordinación de estrategias de seguridad hasta proyectos de rescate animal, la trayectoria de Miguel Ángel Flores Serna reúne distintas facetas relacionadas con la administración pública, la iniciativa privada y el bienestar comunitario.

+30,000 millones de pesos de inversión histórica para la seguridad en el estado.





Nuevo León ha alcanzado su mejor panorama de seguridad en 16 años.

"El estado no solo está seguro, también se siente seguro. Pero nada es obra de la casualidad, ya que 2025 fue el año de la seguridad porque decidimos entrarle con todo, con inversión, inteligencia, estrategia y una buena coordinación", reafirma.

Uno de los ejes centrales de este esfuerzo ha sido el presupuesto asignado por el gobierno estatal, que ya rebasa los 30,000 millones de pesos. Estos fondos permitieron mejorar las condiciones laborales de los elementos, avanzar en la profesionalización policial y dotar a la Fuerza Civil de infraestructura, equipamiento y vehículos de última generación, entre ellos dos helicópteros *Black Hawk* para tareas de vigilancia y reacción.

De este modo, la Fuerza Civil se posiciona entre las corporaciones mejor evaluadas del país y afianza su liderazgo con la puesta en marcha de su nuevo cuartel general. A la par, la Activación de la Mesa para la Construcción de la Paz fomenta la coordinación permanente entre los tres niveles de gobierno (autoridades municipales, estatales y federales) para el monitoreo de indicadores delictivos.

Infraestructura de vanguardia: El Cuartel de la Nueva Fuerza Civil

Una torre principal de 20 niveles para administración y comunicación.

Nuevas instalaciones para el C5 y el Sistema Integral de Tránsito Metropolitano (Sintram).

Un edificio táctico de 7 niveles con helipuerto.

Complejo policial con una división blindada de inteligencia y caminos.

LOS EJES ANTE LA FIESTA DEL FUTBOL

Junio de 2026 quedará en la memoria de Nuevo León como sede del campeonato deportivo del año. Además del impacto cultural y turístico que representa, Flores Serna pone de manifiesto retos en tres rubros: movilidad, logística y seguridad, enfocados en propiciar un ambiente de tranquilidad para habitantes y visitantes.

Así, su rol es la coordinación de estrategias entre corporaciones, dependencias estatales y autoridades federales y municipales para atender el flujo de los aficionados y la operación del evento. Por ello, reitera, se mantiene la colaboración de Protección Civil con los cuerpos de auxilio y autoridades de los órdenes de gobierno.

"Se prevé la llegada y tránsito de un importante número de visitantes por Nuevo León, particularmente a través de la aduana Colombia, por lo que trabajamos de manera intensiva para garantizar condiciones óptimas de seguridad", afirma.

Asimismo, destaca que se implementan protocolos específicos para reforzar la vigilancia en carreteras y en la zona metropolitana, gracias a la estrecha coordinación con la Guardia Nacional en el patrullaje carretero y la presencia de la policía preventiva en distintos puntos.

También se formalizó la instalación de la Mesa Única de Coordinación de Seguridad para el histórico escaparate global, en la que participarán los municipios de Monterrey, Apodaca, Santiago, Guadalupe, San Pedro y San Nicolás, de manera permanente.

Como complemento para la seguridad, el gobierno estatal aceleró proyectos de infraestructura y movilidad, como la incorporación de nuevas unidades de transporte público y el avance de las líneas del Metro.





Activación del protocolo de vigilancia

El despliegue de **7,000** elementos estatales de seguridad.	El apoyo de **4,000** elementos federales (Ejército, Fuerza Aérea y Guardia Nacional) para patrullaje de carreteras y zonas metropolitanas.	El monitoreo a través de una red de **22,000** cámaras de vigilancia conectadas al C5 y zonas metropolitanas.

La estrategia de seguridad en Nuevo León será reforzada, especialmente, ante la realización del torneo internacional de futbol.



"Será fundamental la coordinación entre instituciones como el Ejército, la SEDENA y la Guardia Nacional con Fuerza Civil, para enfrentar este reto y consolidar al estado como un referente nacional en la materia, porque si en 2025 obtuvimos excelentes resultados, en 2026 el objetivo es no bajar la guardia y superarlos", explica.

VOCACIÓN POR LA PROTECCIÓN DE LOS ANIMALES

Más allá de su actividad pública y empresarial, Miguel Ángel Flores Serna abandera proyectos relacionados con los derechos de los animales y la recuperación de especies en situación de maltrato. Entre estas acciones destaca la apertura de un santuario para caballos.

Uno de los casos más recientes fue el de "Azabache", un equino que fue encontrado tirando de una carreta con exceso de basura, práctica prohibida en Nuevo León. Durante casi 15 años fue utilizado para extenuantes jornadas, por lo que presentaba lesiones visibles e infecciones en sus pezuñas.

Ante la denuncia realizada por la fundación "Huellitas de Amor Monterrey", el ejecutivo intervino en la situación y trasladó al caballo al refugio donde actualmente viven más de diez ejemplares rehabilitados, como "Manchas", una yegua que fue liberada de los trabajos forzados en las calles de Monterrey.

Flores Serna asegura que el objetivo del santuario es brindar una vida digna a los animales, con atención veterinaria y espacios de libre pastoreo.

Además, el funcionario promueve la adopción responsable de animales de compañía y el rescate de quienes están en malas condiciones de salud. Su visión es generar una mayor cultura de respeto hacia los animales y el medio ambiente.

"Adoptar no solo transforma vidas, sino que fortalece los lazos familiares y fomenta valores de empatía y cuidado", concluye el secretario.

Liderazgo con proyección hacia el futuro

Como hijo y nieto de transportistas, Miguel Ángel Flores Serna convivió desde joven con la dinámica del sector, entendiendo la importancia de la movilidad de mercancías, la coordinación operativa y la relación comercial entre México y Estados Unidos, especialmente en la región norte del país.

"Desde niño aprendí que el transporte es conectar al país, impulsar la economía y generar oportunidades. Crecí viendo cómo se construyen los negocios, cómo se toman decisiones difíciles y cómo el trabajo da resultados. Eso me enseñó a buscar siempre soluciones y no excusas", expresa.

Flores Serna señala que comprender el funcionamiento de un negocio permite dimensionar la importancia de la planeación, la responsabilidad y el trabajo coordinado. Añade que trasladar ese aprendizaje al servicio público le ha permitido forjar acuerdos y generar soluciones por el bien del estado.



"Si trabajamos juntos, Nuevo León puede convertirse en ejemplo nacional en el cuidado y protección de los animales. Son acciones que construyen un legado desde lo humano".





“Mi familia es mi motor. Al final, todo el esfuerzo, las decisiones y el trabajo tienen sentido cuando sabes por quién lo haces y lo hago por el futuro de todas las familias de Nuevo León”.

MIGUEL ÁNGEL FLORES SERNA,
SECRETARIO GENERAL
DE GOBIERNO DE NUEVO LEÓN.





Para la consolidación del gobierno estatal, 2026 es un año decisivo en el que se buscan resultados a través de una estrategia que va más allá de lo político. Bajo la coordinación de Miguel Ángel Flores Serna en la Secretaría General de Gobierno, el estado unifica la operación institucional y administrativa para hacer frente a dichos retos.

Así, los pilares de la agenda transversal de esta administración se complementan con un fuerte componente de bienestar comunitario, movilidad urbana y legislación ambiental. De la misma manera, el modelo de coordinación incorpora el despliegue de miles de elementos federales como sede de la máxima fiesta del deporte.

“Todo lo que hacemos hoy tiene impacto en las próximas generaciones. Por eso, también debemos aprender a cuidar nuestro entorno, respetar a los animales y construir una sociedad más consciente”.

MIGUEL ÁNGEL FLORES SERNA,
SECRETARIO GENERAL DE GOBIERNO DE NUEVO LEÓN.


MEXBEST
#ConoceMexBest
VIV
MEXPER

E LA
RIENCIA

Síguenos

Mex-Best.mx

¿Sabes cuántas empresas hay detrás de este momento?

LAS EMPRESAS GENERAN 8 DE CADA 10 EMPLEOS



Tiendas departamentales:
+ 2,900 Empresas
+ 238,000 Empleos

Botanas:
+ 74,000 Empresas
+ 168,000 Empleos

¡Escanéame!

Censo Económico 2024, INEGI

Voz de las Empresas

Consejo de la Comunicación

ESPECIAL

EL MUNDIAL EN EXPANSIÓN

EN ESTA ENTREGA:

- MINIGUÍA DE LAS SEDES MUNDIALISTAS
Houston / P. 266
- OBJETO DEL DESEO
LG AI OLED / P. 268
- LA ENTREVISTA
Daniel Colunga y Félix Olmo, directivos de Uber / P. 270

261

01-JUNIO-2026

El balón entra al terreno de juego

Han sido meses de espera, pero, finalmente, el 11 de junio, el estadio Ciudad de México será testigo, por tercera vez, del partido inaugural de un Mundial. Lo celebramos con varios datos sobre el tema.

5,406
millones de pesos



La celebración del Mundial de Futbol en México representará beneficios para las finanzas públicas. Tan solo por los visitantes extranjeros, los ingresos fiscales podrían ascender a 5,406 millones de pesos, y la recaudación, sumadas las cuotas por el pago de derechos y actualizaciones de diversos impuestos, podría rondar los 30,000 millones, refieren estimaciones del CIEP.



LA INDIA, EL PAÍS MÁS POBLADO DEL MUNDO, NUNCA HA CLASIFICADO A UNA COPA MUNDIAL DE LA FIFA.

Pero este gigante asiático destaca en otro deporte de equipo, el cricket. Ha sido campeón mundial de esta disciplina en seis ocasiones.

Brasil es el país con el mayor número de población que ha levantado una Copa del Mundo. Actualmente, tiene



213 MILLONES
DE HABITANTES.

En el otro extremo se encuentra otro país sudamericano y vecino de Brasil, Uruguay, que tiene solo 3.5 millones de habitantes.

China, que ha clasificado solo a una Copa Mundial, busca transformarse en una superpotencia futbolística para 2050 mediante un ambicioso plan gubernamental que incluye construir miles de campos, fomentar el futbol escolar y profesionalizar su liga.

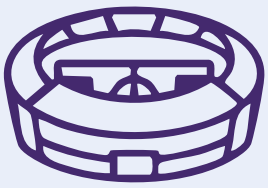




Previo al Mundial, en 2025, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público propuso incrementos clave en impuestos al consumo y en el pago de derechos para extranjeros. En materia de impuestos, y bajo el argumento de proteger la salud, incrementó las cuotas IEPS para el tabaco, también para bebidas saborizadas, como refrescos y jugos, e implementó cuotas por primera vez para sueros orales con azúcar y edulcorantes. Respecto a los derechos, aumentaron las entradas para museos y zonas arqueológicas, así como los derechos para entrar y permanecer en México.



EN EL MUNDIAL DE RUSIA 2018, EL SISMOLÓGICO NACIONAL REPORTÓ UN 'SISMO ARTIFICIAL' PROVOCADO POR SALTOS DE PERSONAS TRAS UN GOL DE HIRVING LOZANO. AUNQUE ESPECIALISTAS PONEN EN DUDA EL FENÓMENO, LA INSTITUCIÓN NO CAMBIÓ SU POSTURA.



ESTADIO CIUDAD DE MÉXICO

Tras su remodelación y adecuación a los estándares de la FIFA, el estadio Ciudad de México se convierte en el segundo de mayor capacidad del Mundial, por detrás solo del inmueble de Nueva York/Nueva Jersey.

Para México, el torneo representa una oportunidad económica poco frecuente, concentrada en pocas semanas. Estimaciones de Deloitte apuntan a una derrama de alrededor de



2,700

millones de dólares, que pueden llegar a 4,000 mdd en los escenarios más optimistas.

El ciclo comercial del Mundial de Qatar 2022 generó ingresos por 7,568 mdd. La FIFA proyecta que la Copa de este año supere los



11,000 mdd.

El estudio 'Tiempo extra: El dilema del futbol en México', de McCann Worldgroup, sobre el comportamiento de los aficionados mexicanos, muestra que el futbol sigue siendo uno de los rituales sociales más poderosos del país.



SOLO EL 2% VE LOS PARTIDOS A SOLAS. LA GRAN MAYORÍA, LOS VIVE COMO UNA EXPERIENCIA COLECTIVA.



DE ACUERDO CON UN ANÁLISIS DE SAMSUNG ADS, EL

95%

DE LOS MEXICANOS PLANEA VER LOS PARTIDOS DESDE SU CASA Y EL 85% LO HARÁ EN SU SMART TV.

De acuerdo con Ipsos,



Siete de cada 10 mexicanos entrevistados están a favor de que México sea una de las sedes mundialistas y coinciden en que este evento internacional es una oportunidad para mostrar lo mejor de nuestro país.

EL TURISMO DEPORTIVO

concentra cerca del 10% del gasto global en viajes, y eventos como la Copa del Mundo reúnen una parte importante de ese movimiento en pocas semanas.

Las estimaciones de Deloitte indican que México recibirá

836,000 turistas



en el mes del Mundial, el 66.5% de ellos, nacionales. Como comparativa, el torneo generó 1.3 millones de visitantes en Qatar, más de tres cuartas partes de ellos, extranjeros.

El 56%

se siente preocupado por la realización de este evento en México debido al narcotráfico. También destaca el aumento de precios, que preocupa al 65% de la población, el uso excesivo de recursos públicos y la inseguridad para los visitantes extranjeros, ambos con el 54%. A esto se suma el tráfico, señalado por el 51%, y la percepción negativa del país, con el 45%. Solo el 14% considera que el Mundial de futbol traerá más seguridad a nuestro país, según Ipsos.



En términos de gasto, la mayoría se concentra en rangos moderados: el 44% planea apostar entre 500 y 2,000 pesos, seguido por un 22% que considera montos entre 2,000 y 5,000 pesos, mientras que un 15%, cantidades menores a 500 pesos.



El 85% de los mexicanos cree que la Copa Mundial traerá beneficios económicos al país, impulsados sobre todo por el turismo, señalado por el 77%. En contraste, el 15% anticipa perjuicios y expresa preocupación por un posible aumento del endeudamiento público.



Síguenos en nuestra nueva cuenta

@accent_revista

Follow us on our new account

Una publicación exclusiva de Aeroméxico
An exclusive magazine from Aeromexico

MINIGUÍA DE LAS CIUDADES DEL MUNDIAL: HOUSTON

Go Texas!

La ciudad más poblada de Texas es un crisol en el que se mezclan arte, cultura, afición deportiva, gastronomía de clase mundial y una oferta de lujo que pocos destinos son capaces de ofrecer.

POR: *Pedro Aguilar Ricalde*

DÓNDE HOSPEDARSE

THE POST OAK HOTEL

Albergado en una torre de 38 pisos, ha sido acreedor a reconocimientos como los cinco diamantes AAA –que ha mantenido desde su apertura en 2018– y una llave Michelin en 2024. Ideal para viajeros de negocios y de placer, este hotel cuenta con 250 habitaciones y suites, y una propuesta gastronómica encabezada por Mastro's Steakhouse, un restaurante de carnes; Craft F & B, de pizzas y cerveza artesanal; y Bloom & Bee, un restaurante romántico de alta cocina. Por su parte, H Bar ofrece un menú de cocteles *vintage* y The Cellar, una colección de vinos con más de 30,000 botellas.
@postoakuptown

THE HOUSTONIAN HOTEL, CLUB & SPA

Considerado como uno de los grandes exponentes del estilo tejano más tradicional, este hotel –reconocido con cuatro estrellas de *Forbes*– está rodeado por un complejo arbolado en el corazón de la zona de The Galleria. En total reúne 261 habitaciones y 19 suites, además de unos de los clubes de *fitness* más exclusivos de la ciudad y su oferta gastronómica incluye cuatro restaurantes de entre los cuales destaca Tribute, con un menú que fusiona las cocinas de Texas, Luisiana y México. Para los amantes de las actividades al aire libre ofrece tours de ciclismo, *running,* experiencias de golf y picnics.
@houstonianhotel





DÓNDE COMER Y BEBER

MUSAAFER

La comida india se fusiona con un diseño interior inspirado en los palacios reales de aquel país asiático. El viaje sensorial que ofrece es único en Houston gracias a platillos que resaltan los sabores de las distintas regiones de la India con presentaciones espectaculares y una ejecución contemporánea. Creaciones como la ensalada de cangrejo, el *moilee* de pescado con lubina, coco y hoja de curry, y el *paneer makhani* le han valido recibir una estrella Michelin el año pasado.
@musaaferhouston

BANDISTA

Este bar localizado en el interior del hotel Four Seasons evoca el glamour de los años 20 con su ambiente de *speakeasy.* Detrás de una puerta oculta por un librero, los visitantes pueden disfrutar de cocteles insignia, como el Almost Famous y el Ménage à Trois, acompañados con alimentos que fusionan los sabores de Latinoamérica y de Asia. La originalidad y la calidad de la propuesta están respaldadas por los premios North America's 50 Best Bars, ranking en el cual ocupó el puesto 47.
@bandistahouston



FOTOS: CORTESÍA, KATYA HORNER, KAREN WARREN / GETTY IMAGES

QUÉ VISITAR

LA CISTERNA DEL PARQUE BUFFALO BAYOU

La cisterna en Buffalo Bayou Park es uno de los espacios más sorprendentes de Houston: una antigua reserva subterránea de agua potable construida en 1926 que hoy funciona como atractivo cultural y arquitectónico. Con sus enormes columnas de concreto, reflejos de agua y una acústica única, este sitio ofrece una experiencia inmersiva que combina historia, ingeniería y arte contemporáneo. Ubicada dentro del parque, es una visita imperdible para quienes buscan descubrir el lado más creativo e inesperado de la ciudad.
@buffalobayou







CAPILLA ROTHKO

En el corazón de la ciudad, la capilla Rothko emerge como uno de esos lugares únicos donde el silencio también es una forma de arte. Inaugurada en 1971, esta construcción funciona simultáneamente como capilla, museo y foro, reuniendo religión, arquitectura y expresión artística en una experiencia profundamente contemplativa. Inscrita en el Registro Nacional de Sitios Históricos, la capilla alberga 14 pinturas monumentales creadas por Mark Rothko especialmente para este recinto, concebidas para invitar a visitantes de todas las creencias a la introspección espiritual.
@rothko_chapel

DÓNDE COMPRAR

RIVER OAKS DISTRICT

El River Oaks Shopping District representa la expresión más refinada del lujo y la exclusividad en Houston. Ubicado en una de las zonas residenciales más prestigiosas de la ciudad, este elegante distrito reúne boutiques de diseñador, joyerías selectas, galerías de arte y experiencias gastronómicas de alto nivel en un entorno sofisticado y sereno. Sus avenidas arboladas y su atmósfera distinguida invitan a recorrerlo con calma, descubriendo marcas de renombre –desde Cartier y Harry Winston hasta Loewe, Dior y Loro Piana, entre muchas otras– y propuestas únicas que reflejan el estilo de vida *premium* de Houston.
@ROdistrict



OBJETO DEL DESEO

A nivel de cancha

Uno de los televisores insignia de LG, diseñado para crear experiencias *premium* gracias a las tecnologías más avanzadas, es el aliado ideal para disfrutar del Mundial en casa.

POR: *Pedro Aguilar Ricalde*



Con su diseño tipo "gallery" (que se integra completamente a la pared) y su gran formato (83"), el LG AI OLED evo G5 4K Smart TV es un televisor pensado para experiencias *premium* en casa, especialmente para ver deportes. Entre sus puntos más fuertes se encuentran el brillo mejorado que permite seguir las jugadas con detalle incluso en espacios muy iluminados y una frecuencia de actualización de 165Hz que ofrece una experiencia visual fluida al mismo tiempo que reduce el desenfoque del movimiento en juegos rápidos. A todo esto se suma una calidad de imagen 4K, sonido envolvente gracias al procesador alpha 11 4K AI, un nuevo botón AI que escala la imagen, controles de voz y funciones de acceso rápido en el control remoto AI Magic. Si bien el Mundial es el pretexto perfecto para llevarlo a casa, su valor será evidente en todas las transmisiones de nuestros deportes favoritos.

FOTO: CORTESÍA

PREMIOS
MEXBEST

PRESENTADO POR

LEXUS

SEDE

MAZATLÁN
UN MAR DE HISTORIAS

OCTUBRE 2026

mex-best.mx / @mexbest.mx

Matusalem RON EST. 1872

TEQUILA 1800

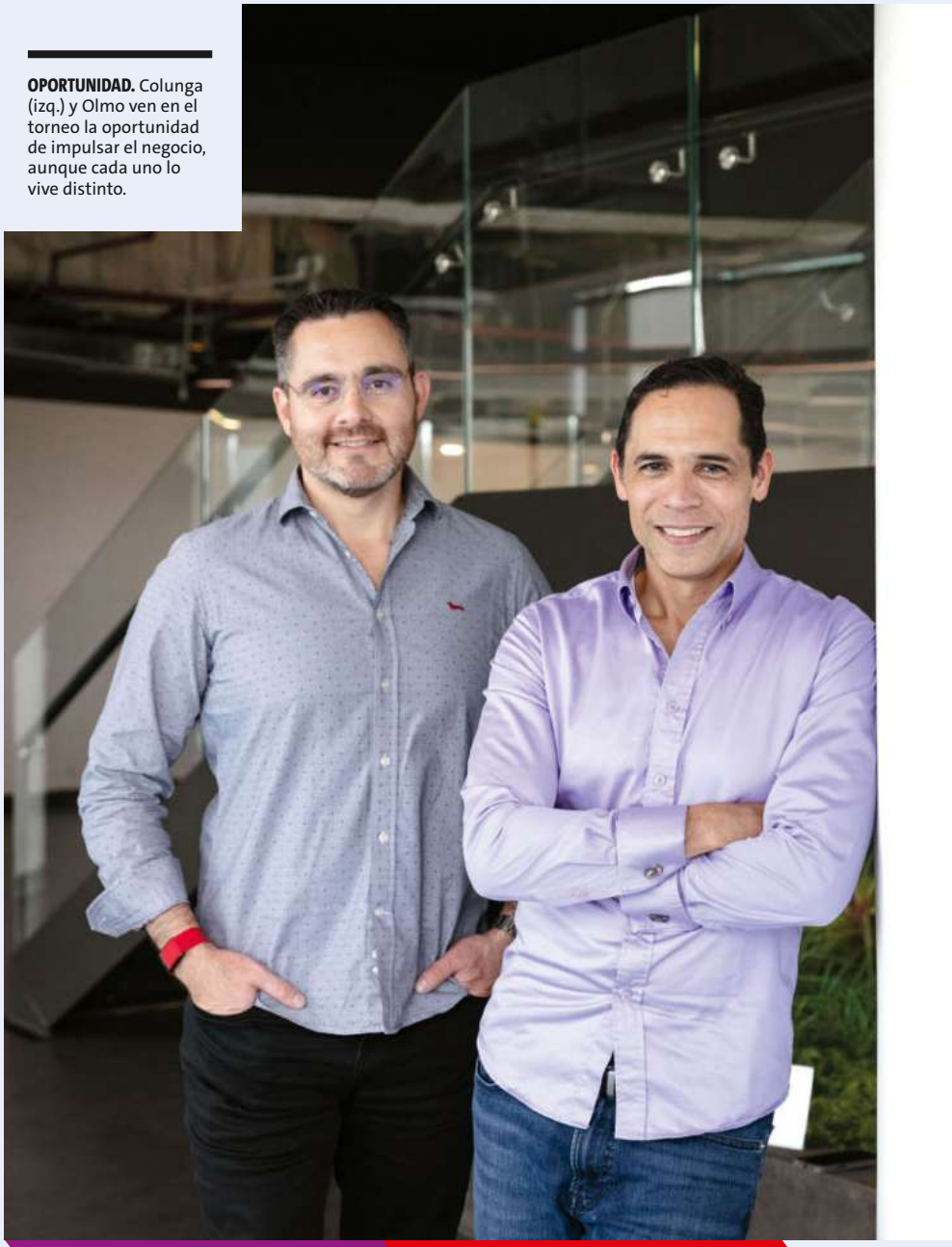
El Palacio de Hierro
SOY TOTALMENTE PALACIO

El gigante de México

Un Mundial entre amigos

Daniel Colunga y Félix Olmo, directivos de Uber, anticipan un evento deportivo que cambiará la vida de más de una persona.

POR: *Selene Ramírez*



OPORTUNIDAD. Colunga (izq.) y Olmo ven en el torneo la oportunidad de impulsar el negocio, aunque cada uno lo vive distinto.

Dentro de la cúpula directiva de Uber coexisten dos visiones del futbol que, aunque parten de orígenes distintos, convergen en una misma emoción por la llegada de la justa mundialista. Por un lado, Félix Olmo, director general de Uber México, admite ser de aquellos que se suman al fervor cada cuatro años; mientras que Daniel Colunga, director regional de Uber Eats para Latinoamérica, personifica al aficionado constante.

Olmo reconoce que su afición se activa con los grandes torneos, a los que se suma desde una dinámica colectiva con sus compañeros de trabajo. Para él, la espera por el torneo se construye en ese ambiente, donde el entusiasmo, dice, no necesita hábito para instalarse. “Con equipos tan apasionados alrededor, no te queda de otra más que subirte”, agrega.

Colunga, a su vez, explica que, aunque su vínculo con el futbol viene de tiempo atrás, ahora es la curiosidad de su hijo, quien practica el deporte, la que

> CON EQUIPOS TAN APASIONADOS A TU ALREDEDOR, NO TE QUEDA DE OTRA MÁS QUE SUBIRTE...
>
> Félix Olmo,
> director general de Uber México.

dicta la agenda familiar. En casa, el futbol se comenta, se repite y se analiza durante la semana, con jornadas que pueden sumar hasta 10 partidos.

Para ambos, el triunfo de México 1-0 frente a Alemania en el Mundial de Rusia 2018 permanece como uno de los instantes más memorables de la historia de la justa deportiva. Colunga lo asocia con la euforia inmediata, con celebraciones que se extendieron más allá del silbatazo final; Olmo lo recuerda como uno de esos momentos que se viven en colectivo, cuando la reacción trasciende la pantalla y se instala en calles, oficinas y conversaciones.

Pero también hay momentos que duelen en la memoria, como el gol de Argentina que dejó fuera a México en el minuto 98 (tiempo extra) de los octavos de final del Mundial de Alemania 2006.

Los perfiles de los directivos construyen una fotografía bastante fiel de lo que ocurre cada cuatro años, cuando el futbol termina por alcanzarnos a todos.

DE LA EMOCIÓN CLÁSICA A LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

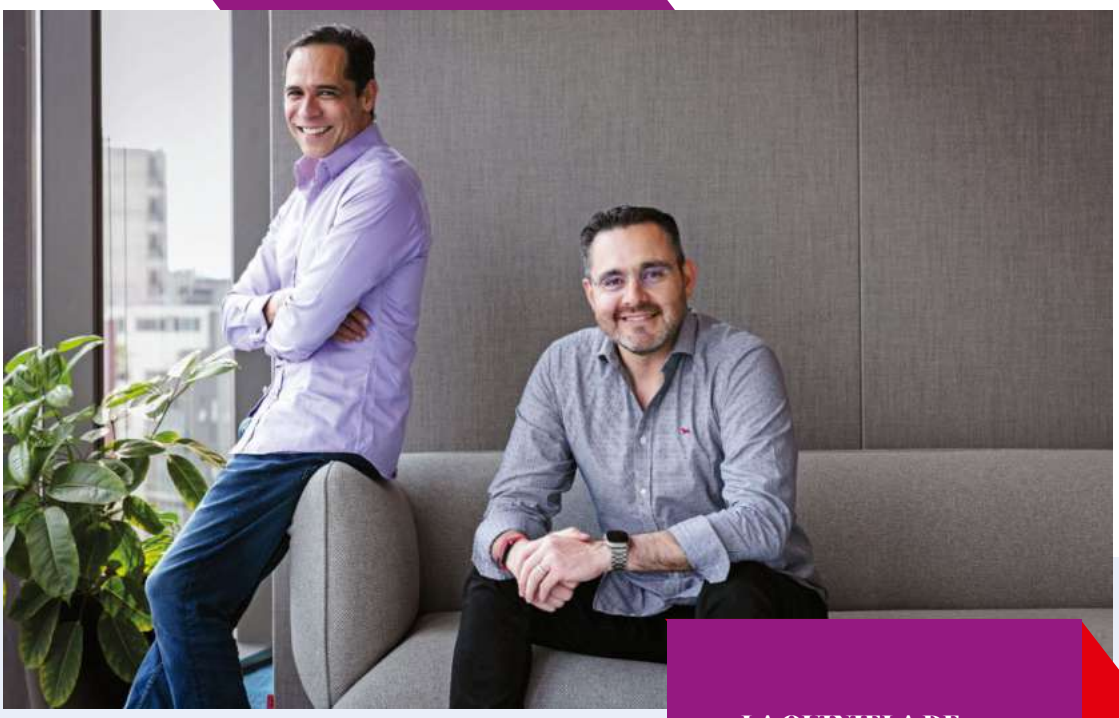
Esos extremos de celebración desbordada, unión, tristeza o, incluso, enojo, se mantienen como la constante del torneo. "Apasionante", dice Colunga. "Inspirador", añade Olmo.

Sin embargo, el paso del tiempo entre una edición y otra también deja ver cambios en la forma de experimentarlo. Para 2026, esa emoción encontrará nuevas dinámicas, pues la organización de reuniones, los traslados y el consumo durante los partidos se resolverán desde el *smartphone.* Bebidas, botanas o cualquier antojo aparecen en minutos, incluso cuando el marcador ya está en juego. La tecnología se vuelve parte del ritual y permite que la atención se mantenga en la pantalla, coinciden Olmo y Colunga.

El director general de Uber México advierte el comportamiento de la ciudad en esos momentos, con personas que salen al mismo tiempo, que buscan llegar a casa de amigos, a restaurantes o a un estadio. El flujo cambia y la demanda se concentra en ciertos puntos. "Queremos que la gente llegue sin retraso y con seguridad", explica Olmo.

Este escenario, dice, será un reto logístico sin precedentes, pero también lo ve como una "oportunidad de oro" para demostrar el papel que juega Uber en la movilidad y en el día a día de una ciudad mundialista. La meta, agrega, es ofrecer una experiencia segura y certera para que tanto locales como extranjeros lleguen a su destino o reciban su pedido sin retrasos.

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA



En lo personal, Olmo también busca vivir ese ambiente desde dentro y planea ver algunos partidos con colegas, integrarse a reuniones y entender cómo se vive el futbol en México desde la cercanía. “Quiero experimentarlo a través de la familia o amistades”.

En las oficinas de Uber, los equipos planean ver partidos juntos y generar espacios de convivencia. Las pantallas se encenderán en momentos clave y habrá flexibilidad para seguir a la selección. La intención consiste en acompañar el entusiasmo colectivo. Olmo propone que su equipo use la camiseta de México durante los partidos. “Es imposible pensar que alguien en México no va a querer desconectarse un par de horas para ver un partido”, asegura Colunga.

LA QUINIELA DE UBER

Cuando se trata de apuestas, las posturas de los directivos cambian. Olmo confía en el impulso de jugar en casa y en la energía del público. Colunga mantiene una visión más reservada y señala a Argentina como uno de los favoritos, aunque expresa su deseo de ver a México avanzar más allá de su historia reciente.

En su escenario ideal aparece un partido decisivo en el estadio Banorte. La tribuna llena, la tensión al límite y la posibilidad de un momento histórico condensan el sentido del Mundial.

Más allá de los goles, lo que más emociona a los directivos es el papel de México como anfitrión. Colunga tiene grandes expectativas sobre el clima que se vivirá en las calles y la oportunidad de que los turistas rompan paradigmas sobre nuestro país. “Es una probadita para que la gente vea la riqueza que tenemos; somos una sociedad que abre las puertas y abraza a la gente”, señala con orgullo.

LA QUINIELA DE COLUNGA Y OLMO

Quién ganará el Mundial:
Argentina (Colunga) / México (Olmo).

A qué fase llegará México:
Ganador de la Copa (Olmo) / Sexto o séptimo partido (Colunga).

¿Qué vas a pedir por Uber Eats?
Refrescos, botanas y hielos (Olmo) / Alitas y combos para compartir (Colunga).


VIAJA POR
MENOS DE
$2.00
AL DÍA.
MUÉVETE MEJOR,
GASTA MENOS.
HSBC
ECOBICI
Patrocinado por
HSBC
ECOBICI

JACOB&CO
GENEVE



THE WORLD IS YOURS
DUAL TIME ZONE

Distribuidores Exclusivos

EMWA | JOYERÍA EL ZAFIRO | KOGAN LUXURY HOUSE | TORRES JOYAS | ULTRAJEWELS

jacobandco.com